

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI KERJA, DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA PADA KARYAWAN PT. RENDRA SEJAHTERA

Robby Abdul Rafli¹, Endri Sentosa², Ruwaida³, Abdullah Muksin⁴

Program Studi Manajemen SDM, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Persada Indonesia Y.A.I.

E-mail: 1robby.2114290011@upi-yai.ac.id, 2endri.sentosa@upi-yai.ac.id, 3ruwaida@upi-yai.ac.id, 4abdullah.muksin@upi-yai.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi kerja, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan operasional (*driver*) di PT. Rendra Sejahtera, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan Kuantitatif, melibatkan seluruh 67 karyawan sebagai sampel jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert dan dianalisis dengan *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan Smart PLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kompensasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun motivasi kerja. Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara keseluruhan, model penelitian menunjukkan kemampuan prediksi yang baik untuk variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja, sehingga menekankan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang efektif, evaluasi kebijakan kompensasi, serta penataan beban kerja yang terukur untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional; kompensasi kerja; beban kerja; motivasi kerja; kepuasan kerja.

Abstract

This study aims to analyze the effect of leadership style, job compensation, and workload on the job satisfaction of operational employees (drivers) at PT. Rendra Sejahtera, with work motivation as an intervening variable. A quantitative approach was used, involving all 67 employees as a saturated sample. Data were collected using a closed-ended questionnaire based on the Likert scale and analyzed using Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using Smart PLS 3. The results showed that leadership style had a positive effect on job satisfaction. Leadership style did not have a significant effect on work motivation. Compensation does not significantly affect job satisfaction or work motivation. Workload does not significantly affect job satisfaction, but workload has a positive and significant effect on work motivation. Furthermore, work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction. Overall, the research model shows good predictive ability for the variables of work motivation and job satisfaction, emphasizing the importance of implementing effective leadership styles, evaluating compensation policies, and managing workloads in a measurable way to increase employee motivation and job satisfaction.

Keywords: leadership style; work compensation; workload; work motivation; job satisfaction.

PENDAHULUAN

Indonesia sebagai Negara kepulauan yang terdiri dari lebih dari 17.000 pulau memiliki tantangan tersendiri dalam mendistribusikan barang dan jasa secara merata ke seluruh wilayah. Dalam hal ini, sektor logistik memegang peran penting sebagai tulang punggung perekonomian nasional. Efisiensi dan efektivitas sistem logistik domestik sangat menentukan kelancaran arus distribusi, kestabilan harga, serta daya saing produk nasional di pasar global.

Pemerintah Indonesia pun telah menetapkan pengembangan sektor logistik sebagai prioritas nasional dalam berbagai kebijakan strategis, termasuk pembangunan infrastruktur transportasi, pelabuhan, dan digitalisasi rantai pasok. Namun, meskipun kontribusi sektor ini semakin meningkat, tantangan internal seperti tingginya biaya logistik, ketimpangan distribusi, dan rendahnya produktivitas tenaga kerja masing menjadi hambatan utama dalam pencapaian kinerja logistik yang optimal. Salah satu faktor penting yang turut memengaruhi produktivitas di sektor ini adalah kinerja sumber daya manusia, terutama ujung tombak distribusi barang.

Dalam beberapa tahun terakhir, industri logistik di Indonesia mengalami perkembangan yang pesat, ditandai dengan meningkatnya volume pengiriman serta perluasan jaringan mitra dan pengemudi. Lalamove, sebagai layanan pengiriman berbasis aplikasi, mencatat pertumbuhan signifikan sejak mulai beroperasi di Indonesia pada tahun 2018. Dengan mengandalkan teknologi seperti pelacakan langsung dan sistem rute otomatis, bekerja sama dengan 15 ribu mitra usaha, dan memberdayakan 75 ribu pengemudi, termasuk peningkatan layanan armada truk yang terus tumbuh.

Tabel 1 Kondisi Pasar Logistik

Nama Perusahaan	Pengiriman Paket	Mitra Bisnis	Mitra Pengemudi (Orang)
Lalamove	400.000	15.000	75.000
JNE	20.000.000	8.000	11.000
SiCepat	2.800.000	1.500	50.000
Ninja Express	2.000.000	2.000.000	30.000
PT. Rendra Sejahtera	300	2	57

Sumber : Hybrid.co, Lalamove.com/id/blog, Global-Mobility-Service.co.id, IDN Times, JNE.co.id, Kompas.id, Otodriver.com, AntaraNews.com, MediaIndonesia.com,

Bisnis.com, NinjaXpressoofficial site, dan Pertanyaan CMO NinjaXpress

Sementara itu, JNE telah lama dikenal sebagai pelaku utama di sektor logistik nasional. Melalui jaringan distribusi yang luas dan pelayanan yang mengutamakan kecepatan, perusahaan ini berhasil menangani lebih dari 20 juta pengiriman per bulan, menjalin hubungan bisnis dengan 8.000 mitra, dan memperkerjakan lebih dari 11.000 Orang.

SiCepat Ekspres juga menunjukkan pertumbuhan yang mengesankan, dengan jumlah pengiriman mencapai 2,8 juta paket, didukung oleh 1.500 mitra dan 50.000 pengemudi. SiCepat mengembangkan ekosistem logistik yang adaptif, termasuk penggunaan listrik dan integrasi sistem digital.

Ninja Xpress mengandalkan strategi kemitraan luas, dengan melibatkan 2 juta mitra, memproses 2 juta pengiriman, dan mengoprasikan sekitar 30 ribu pengemudi. Model bisnis ini memungkinkan efisiensi biaya dan perluasan cakupan layanan.

Di tengah dominasi perusahaan-perusahaan besar tersebut, PT. Rendra Sejahtera hadir sebagai penyedia jasa logistik yang berfokus pada pengiriman antargudang menggunakan truk. Dengan skala yang masih terbatas, yaitu sekitar 300 pengiriman, 2 mitra usaha dan 57 karyawan, perusahaan ini tetap memiliki peranan penting di segmen tertentu. Namun, untuk bersaing secara berkelanjutan, perusahaan seperti PT. Rendra Sejahtera perlu mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam aspek kepemimpinan, sistem kompensasi, beban kerja, serta motivasi kerja, agar mampu meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan secara maksimal.

Dalam sektor logistik, pengemudi truk memiliki peran strategis sebagai ujung tombak dalam proses distribusi barang dari titik asal ke tujuan akhir. Kendati demikian, berbagai persoalan yang berkaitan dengan tenaga kerja khususnya pengemudi masih menjadi tantangan signifikan bagi industri ini. Di tengah peningkatan permintaan terhadap layanan logistik, ketersediaan sumber daya manusia justru menghadapi hambatan seperti keterbatasan jumlah pengemudi yang

memiliki kompetensi memadai, tingginya intensitas beban kerja, tekanan pada posisi pengemudi tergolong tinggi akibat rendahnya kepuasan dan loyalitas kerja yang di picu oleh tekanan fisik dan mental dalam pelaksanaan tugas.

Merujuk pada data yang dikeluarkan Asosiasi Logistik Indonesia, salah satu permasalahan utama dalam industri ini adalah ketidakseimbangan antara pertumbuhan permintaan pengiriman barang dan ketersediaan tenaga pengemudi yang profesional. Banyak perusahaan logistik yang mengadopsi sistem kerja kontrak atau *outsourcing*, yang dalam praktiknya kerap menimbulkan persoalan terkait minimnya perlindungan dan jaminan kesejahteraan bagi pengemudi. Beberapa aspek yang menjadi sorotan di antaranya adalah keterbatasan akses terhadap jaminan sosial, tunjangan kesehatan, serta fasilitas kerja yang layak. Di sisi lain, tuntutan dari konsumen terhadap kecepatan dan kualitas layanan yang semakin tinggi membuat kerja pengemudi menjadi semakin kompleks dan berat.

Dalam konteks operasional, pengemudi di PT. Rendra Sejahtera menghadapi tantangan yang cukup berat, seperti pengiriman lintas kota dan provinsi dengan durasi kerja yang panjang, resiko kelelahan di jalan, serta tanggung jawab terhadap keamanan barang yang diangkut dan pelayanan kepada pelanggan. Jika kondisi ini tidak ditangani secara efektif, maka dapat berdampak negatif terhadap kinerja pengemudi, yang pada gilirannya memengaruhi tingkat kepuasan dan motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Wibowo (2014:323) mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan yang memicu berbagai perilaku manusia untuk mencapai suatu tujuan unsur motivasi meliputi membangkitkan semangat mengarahkan tindakan memelihara tekad menampilkan intensitas serta diarahkan pada sasaran yang hendak di raih.

Situasi ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pengemudi, tidak cukup hanya difokuskan pada aspek teknis operasional. Diperlukan pendekatan manajerial yang lebih menyeluruh, termasuk pengembangan gaya kepemimpinan yang adaptif. Hal ini sejalan dengan pendapat Burns (yang dikutip dalam Yukl, 2010:290) mendeskripsikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah merupakan sebuah proses saat pemimpin

dan bawahan mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi.

Rumusan Masalah

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pengemudi truk di PT. Rendra Sejahtera?
2. Apakah Kompensasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pengemudi truk di PT. Rendra Sejahtera?
3. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pengemudi truk di PT. Rendra Sejahtera?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi kerja pengemudi truk di PT. Rendra Sejahtera?
5. Apakah Kompensasi Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pengemudi truk di PT. Rendra Sejahtera?
6. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pengemudi truk di PT. Rendra Sejahtera?
7. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pengemudi truk di PT. Rendra Sejahtera?

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

1. Gaya Kepemimpinan

Menurut George R. Terry dalam Sutarto (1998:17) kepemimpinan adalah suatu hubungan yang tumbuh dalam diri seseorang pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain untuk bekerja dengan kesadaran penuh dalam kerangka tugas demi mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Garry Yukl (2003:3) kepemimpinan merupakan proses memberikan arahan yang bermakna kepada upaya kolektif sehingga memotivasi anggota kelompok untuk mengerahkan tenaga dan sumber daya demi mencapai tujuan bersama. Menurut Gibson dkk dalam Hadari Nawawi (2003:21) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai bentuk pengaruh nonpaksa untuk memotivasi anggota organisasi agar bekerja sama dan bergerak menuju pencapaian tujuan tertentu. Menurut Andrew J. Dubrin (2005:4) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di kalangan bawahan

sehingga tujuan organisasi dapat terwujud sekaligus menjaga keutuhan kerja sama antar karyawan. Menurut Muhammad al Suaidan (2005:42) kepemimpinan adalah usaha menggerakkan manusia untuk mencapai tujuan tertentu baik di dunia maupun ukhrawi sesuai dengan nilai-nilai dan syariat islam.

2. Kompensasi Kerja

Kompensasi merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena kompensasi salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Menurut Sutrisno (2009:181) kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi. Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar sistem kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi. Menurut Singodimedjo (2000:185) kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Kompensasi sering disebut sebagai penghargaan yang diberikan pada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Sikula dalam Hasibuan (2009:199) "*a compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense*". Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

3. Beban Kerja

Menurut Zaki dan Marzolina (2016:8) beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu. Beban kerja adalah suatu kondisi dari

pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. (Munandar dalam Yulistiyono, dkk, 2021:59). Sedangkan menurut Annisa, dkk (2023:101) beban kerja adalah seperangkat penugasan yang diberikan kepada individu dan masing-masing bertanggungjawab terhadap pekerjaan/penugasannya. Beban kerja adalah suatu kegiatan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pemegang tanggungjawab yaitu pekerja dalam jangka waktu tertentu (Mahawati dkk, 2021:51). Menurut Lineuwih, dkk (2022:882) beban kerja adalah serangkaian pekerjaan yang didelegasikan atau diberikan kepada seseorang disertai ketidaksesuaian antara kemampuan, ketrampilan maupun keahlian serta waktu yang terbatas untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan menurut Sulvtri, dkk (2018:31) beban kerja adalah sejumlah pekerjaan yang diterima karyawan yang telah ditentukan dan diselesaikan dalam waktu tertentu. Beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam waktu jangka waktu tertentu yang telah ditetapkan (Syamsu dkk, 2019:4).

4. Kepuasan Kerja

Menurut Sunyoto (2013:210), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Herman dan Iwa (2007:90) kepuasan kerja adalah sikap untuk seseorang dalam menghadapi pekerjaannya, seseorang yang tinggi kepuasan kerjanya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak memperoleh kepuasan didalam pekerjaannya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins (2001:179) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2012:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja,

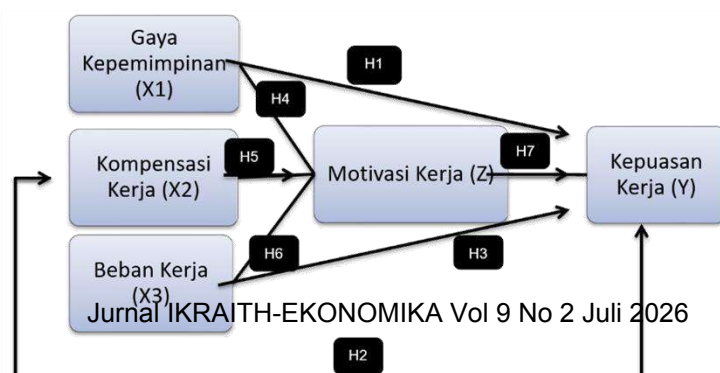
kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005:271) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau responden emosional terdapat berbagai aspek pekerjaan. Menurut Martoyo (2000:142) kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

5. Motivasi Kerja

Menurut Robbins (2016:201) motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut Wibowo (2016:322) Motivasi adalah dorongan dari serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan motivasi menurut Sutrisno (2010:109) dalam Arief Yusuf Hamali, S.S., M.M (2018:133) adalah sebagai berikut: "Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut, kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain. Perbedaan kebutuhan dan keinginan seseorang itu terjadi karena proses mental yang terjadi dalam diri orang tersebut.

Kerangka Pemikiran

Gambar 1 Kerangka Pemikiran



Hipotesis

- H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja
- H2: Kompensasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja
- H3: Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja
- H4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja
- H5: Kompensasi Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja
- H6: Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja
- H7: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Metodelogi Penelitian

Dalam penelitian ini saya menggunakan Metode Survei karena pendekatan ini memungkinkan saya mengumpulkan informasi dari sampel yang mewakili populasi baik yang besar maupun kecil. Menurut Nazir (1983:56) penelitian survei bertujuan menentukan kenyataan dan kondisi saat ini dengan cara mengumpulkan data melalui proses pengukuran yang akurat. Informasi yang diperoleh melalui pengukuran ini menjadi bahan pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan.

Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 67 orang karyawan yang bekerja di PT. Rendra Sejahtera. Dari populasi tersebut, 10 karyawan digunakan untuk pra-survei (uji coba instrumen) dan 57 karyawan menjadi responden kuesioner utama. Pra-survei dilakukan terlebih dahulu untuk menguji dan menyempurnakan kuesioner, misalnya validitas dan reliabilitas item sebelum distribusi kuesioner kepada 57 responden utama.

2. Sampel

Dalam penelitian ini teknik *sampling* yang digunakan termasuk dalam kategori *nonprobability sampling* dengan pendekatan *sampling* jenuh atau sensus. Oleh karena itu penulis memutuskan menggunakan teknik *sampling* jenuh karena jumlah populasi yang tergolong kecil sehingga jumlah

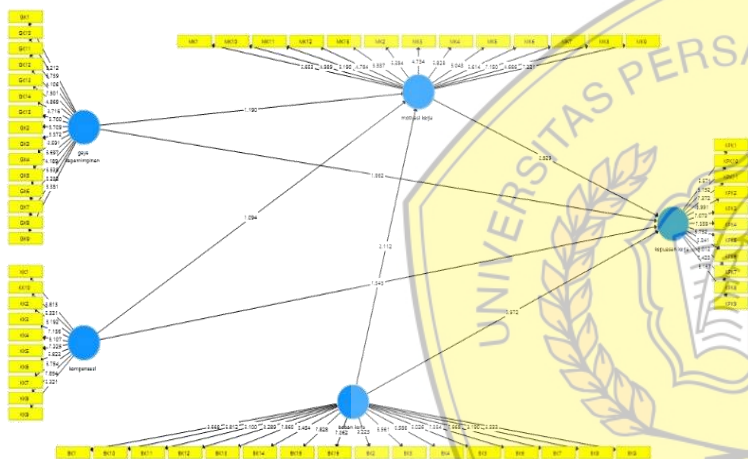
sampel dalam penelitian ini tetap sebanyak 67 orang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut Ghazali dan Latan (2015:75) *Outer model* adalah model pengukuran yang menggambarkan hubungan antara konstruk laten dengan indikator-indikatornya. *Outer model* berfungsi untuk menguji tingkat validitas dan reliabilitas dari suatu model penelitian. Model ini menjelaskan keterkaitan antara konstruk laten, yaitu variabel yang tidak dapat diamati secara langsung, dengan indikator-indikatornya yang bersifat terukur dan dapat diamati.

Gambar 2. Outer Model



Sumber: Output Smart PLS 3 Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan gambar 4.5 diatas, terlihat bahwa pada tahap awal outer model terdiri dari 65 pernyataan yang digunakan dalam pengukuran.

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Ghazali dan Latan (2015:77), uji model struktural atau inner model digunakan untuk melihat bagaimana hubungan antar konstruk laten yang telah dibangun dalam kerangka teori. inner model ini menunjukkan seberapa besar pengaruh langsung maupun tidak langsung dari satu variabel laten ke variabel lainnya, serta mengukur seberapa besar kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam penelitian.

a) *R-Square*

Ghozali & Latan (2015:97), menjelaskan bahwa *R-Square* mengukur sejauh mana varians variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model PLS. Berdasarkan Tabel 4.8, nilai *R-Square* untuk kepuasan kerja adalah 0,666, yang menurut pedoman Chin termasuk dalam kategori moderat, artinya model sudah cukup mampu menjelaskan varians kepuasan kerja. Sementara itu, *R-Square* untuk motivasi kerja mencapai 0,796, menandakan kekuatan model yang sangat baik dalam menjelaskan varians motivasi kerja. Dengan kata lain, konstruk beban kerja, gaya kepemimpinan, dan kompensasi secara bersama-sama menjelaskan proporsi varians kepuasan kerja dengan memadai, dan juga menjelaskan varians motivasi kerja dengan sangat kuat Ghazali & Latan (2015:97).

b) *F-Square*

F-Square menurut Ghazali (2015:78) merupakan ukuran *effect size* yang mengukur besarnya kontribusi setiap variabel laten eksogen terhadap varians variabel laten endogen. Ghazali membagi kategori *F-Square* menjadi empat tingkat yaitu nilai di bawah 0,02 dianggap dapat diabaikan, antara 0,02 dan 0,15 efek kecil, antara 0,15 dan 0,35 efek sedang, dan di atas 0,35 efek besar. Berdasarkan Tabel 4.9 kontribusi beban kerja terhadap motivasi kerja sangat besar dengan nilai F^2 sebesar 0,629 sehingga beban kerja menjadi penentu utama dalam membentuk varians motivasi kerja. Selanjutnya kepuasan kerja berkontribusi sedang terhadap motivasi kerja dengan nilai F^2 sebesar 0,205 meski tidak sebesar beban kerja. Sedangkan gaya kepemimpinan dengan F^2 sebesar 0,111 dan kompensasi dengan F^2 sebesar 0,087 hanya memberikan efek kecil. Ketiga variabel eksogen tersebut beban kerja (0,035), gaya kepemimpinan (0,041), dan kompensasi (0,022) juga hanya menunjukkan efek kecil dalam menjelaskan varians kepuasan kerja. Dengan demikian meski semua variabel memiliki peran, fokus intervensi penelitian sebaiknya pada beban kerja untuk

meningkatkan motivasi kerja diikuti upaya meningkatkan kepuasan kerja.

Sumber: Output Smart PLS 3 Diolah Peneliti (2025)

c) *Collinearity Statistics (VIF)*

nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk semua konstruk independen beban kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi serta konstruk motivasi kerja (saat memprediksi kepuasan kerja) berada dalam rentang 2,153 hingga 4,893. Menurut Ghazali & Latan (2016:78–79), VIF di bawah 5 menandakan tidak adanya multikolinearitas serius di antara variabel-variabel independen, sehingga estimasi koefisien jalur dapat dianggap valid dan tidak bias oleh kolinearitas. Dengan demikian, meski nilai R-Square model cukup tinggi, rendahnya angka VIF memastikan bahwa setiap konstruk memberikan kontribusi unik tanpa tumpang tindih yang berlebihan, dan analisis struktural PLS-SEM dapat dilanjutkan dengan kepercayaan bahwa multikolinearitas telah terkontrol dengan baik.

d) Uji Hipotesis

Dalam PLS-SEM hipotesis diuji dengan teknik nonparametrik bootstrapping yang mengambil ulang sampel secara acak dari data asli untuk menghitung t-statistik dan p-value (Ghozali & Latan, 2015:81). Hubungan antar konstruk dianggap signifikan bila t-statistik melebihi 1,96 pada tingkat kepercayaan 95 % dan bila p-value lebih kecil dari 0,05 (Ghozali, 2016).

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesa (Bootstrapping)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
beban kerja -> kepuasan kerja	0,204	0,308	0,209	0,972	0,165
beban kerja -> motivasi kerja	0,526	0,554	0,249	2,112	0,017
gaya kepemimpinan -> kepuasan kerja	0,202	0,208	0,109	1,862	0,031
gaya kepemimpinan -> motivasi kerja	0,248	0,197	0,208	1,190	0,117
kompensasi -> kepuasan kerja	-0,144	-0,153	0,107	1,343	0,090
kompensasi -> motivasi kerja	0,214	0,219	0,195	1,094	0,137
motivasi kerja -> kepuasan kerja	0,579	0,464	0,204	2,829	0,002

e) Uji Mediasi

Menurut Ghazali & Latan (2015:262), Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0, pengujian mediasi (*specific indirect effect*) dilakukan dengan memeriksa koefisien jalur tidak langsung ($a \times b$) antara variabel independen dan dependen melalui mediator. Hasil bootstrapping digunakan untuk memperoleh nilai t-statistik dan p-value dari efek tidak langsung tersebut. Ghazali & Latan (2015:262) menegaskan bahwa apabila nilai t-statistik untuk efek tidak langsung melebihi 1,96 ($\alpha = 5\%$) dan p-value kurang dari 0,05, maka mediasi dianggap signifikan. Dengan demikian, keberadaan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja pada jalur gaya kepemimpinan, kompensasi, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dapat dikonfirmasi secara statistik menggunakan kriteria ini.

Tabel I2. Hasil uji mediasi Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
beban kerja -> motivasi kerja -> kepuasan kerja	0,304	0,231	0,119	2,552	0,005
gaya kepemimpinan -> motivasi kerja -> kepuasan kerja	0,143	0,109	0,118	1,219	0,111
kompensasi -> motivasi kerja -> kepuasan kerja	0,124	0,113	0,120	1,026	0,153

Sumber: Output Smart PLS 3 Diolah Peneliti (2025)

Pembahasan dan Hasil Penelitian

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan p-value sebesar 0,031 ($< 0,05$) dan koefisien sebesar 0,202. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis ini diterima. Indikator tertinggi dari gaya kepemimpinan adalah GK2 "Pimpinan

mendorong saya untuk mengemukakan ide-ide kreatif dalam rapat tim.” Sementara pada kepuasan kerja, indikator tertinggi adalah KK10 “Saya senang ketika prestasi saya diakui oleh atasan atau rekan kerja.” Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang apresiatif dan partisipatif berkontribusi pada munculnya kepuasan kerja.

2. Pengaruh kompensasi kerja terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian, kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan p-value sebesar 0.090 ($> 0,05$) dan koefisien sebesar -0.144. artinya, persepsi terhadap kompensasi tidak berkorelasi secara kuat dengan tingkat kepuasan kerja dalam konteks ini. Oleh karena itu, hipotesis ini tidak dapat diterima. Indikator tertinggi pada kompensasi adalah KK7 “Saya merasa tunjangan yang diterima menunjukkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan saya.” Sedangkan indikator tertinggi pada kepuasan kerja adalah KK10 “Saya senang ketika prestasi saya diakui oleh atasan atau rekan kerja.”

3. Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan p-value sebesar 0,165 ($>0,05$) dan nilai koefisien sebesar 0,094. Artinya, beban kerja yang dirasakan oleh karyawan tidak serta-merta meningkatkan atau menurunkan tingkat kepuasan kerja. Maka dari itu, hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara beban kerja terhadap kepuasan kerja tidak dapat diterima. Indikator tertinggi dari variabel beban kerja adalah BK13 (0,845) “Tugas tambahan yang diberikan memperkaya pengalaman dan keterampilan saya.” Sedangkan pada variabel kepuasan kerja, indikator tertinggi adalah KK10 “Saya senang ketika prestasi saya diakui oleh atasan atau rekan kerja.” Ini menunjukkan bahwa aspek pengakuan prestasi justru lebih kuat memengaruhi kepuasan kerja dibanding beban kerja yang dirasakan.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dengan p-value sebesar 0,117 ($> 0,05$) dan nilai koefisien sebesar 0,248. Meskipun arah hubungan positif, secara statistik tidak cukup kuat untuk dinyatakan signifikan. Dengan demikian, hipotesis ini ditolak. Indikator tertinggi tetap GK2 “Pimpinan mendorong saya untuk mengemukakan ide-ide kreatif dalam rapat tim.” Sedangkan motivasi kerja tertinggi adalah MK7 “Saya merasa terus berkembang dan tidak mengalami kegagalan dalam pekerjaan saya.” Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan yang terbuka penting, ia belum cukup kuat untuk meningkatkan motivasi kerja secara langsung.

5. Pengaruh kompensasi kerja terhadap motivasi kerja

Hasil ini pengujian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dengan p-value sebesar 0.137 (>0.05) dan koefisien sebesar 0,214. Arah berhubungan memang positif. Namun secara statistik tidak cukup kuat untuk mendukung hipotesis. Maka. Hipotesis ini ditolak. Indikator tertinggi kompensasi adalah KK7 “Saya merasa tunjangan yang diterima menunjukkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan saya.” Dan pada motivasi kerja adalah MK7 “Saya merasa terus berkembang dan tidak mengalami kegagalan dalam pekerjaan saya.” Artinya, meskipun tunjangan penting secara emosional. Ia belum cukup mendorong motivasi kerja secara signifikan.

6. Pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil pengujian, beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan p-value sebesar 0,017 ($< 0,05$) dan nilai koefisien sebesar 0,526 ini berarti beban kerja yang dirasakan secara positif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, selama beban tersebut menantang dan relevan. Oleh karena itu, hipotesis ini diterima. Indikator tertinggi dari beban

kerja tetap BK13 “Tugas tambahan yang diberikan memperkaya pengalaman dan keterampilan saya.” Sedangkan dari motivasi kerja adalah MK7 “Saya merasa terus berkembang dan tidak mengalami kegagalan dalam pekerjaan saya”. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan kerja yang produktif mampu memperkuat motivasi intrinsik.

7. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan p-value sebesar 0,002 ($< 0,05$) dan nilai koefisien sebesar 0.579. ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan. Oleh karena itu, hipotesis ini diterima. Indikator tertinggi dari motivasi kerja adalah MK7 “Saya merasa terus berkembang dan tidak mengalami kegagalan dalam pekerjaan saya.” Sedangkan dari kepuasan kerja adalah KK10 “Saya senang ketika prestasi saya diakui oleh atasan atau rekan kerja.”

Kesimpulan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Terdapat gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, berdasarkan t-statistik sebesar 1,862 dan p-value sebesar 0,031. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan melalui komunikasi yang jelas, pemberdayaan bawahan, dan dukungan emosional maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif atau transformasional, karyawan merasa lebih dihargai dan terlibat, sehingga terbentuk persepsi positif terhadap lingkungan kerja mereka.

2. Pengaruh Kompensasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Kompensasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien = -0,144; $p = 0,090$). Ini menyimpulkan bahwa struktur gaji, bonus, dan tunjangan saat ini belum menjadi pendorong utama kepuasan;

konsumen internal (karyawan) mungkin menilai aspek seperti kesempatan berkembang, pengakuan, dan budaya kerja lebih penting.

3. Pengaruh Beban Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Nilai $p = 0,165$ ($> 0,05$) dan $t = 1,108$ menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya meskipun karyawan merasakan beban mental, waktu dan fisik tinggi, hal ini tidak secara langsung menurunkan atau meningkatkan tingkat kepuasan mereka, kemungkinan karena faktor kompensasi non-finansial dan dukungan organisasi lainnya telah meredam efek beban kerja secara langsung.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja (koefisien = 0,248; $p = 0,117$). Hal ini mengindikasikan bahwa meski aspek kepemimpinan mempengaruhi suasana kerja dan kepuasan, motivasi karyawan lebih ditentukan oleh faktor internal dan tantangan tugas daripada gaya pengawasan atau insentif pemimpin semata.

5. Pengaruh Kompensasi Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Menunjukkan bahwa kompensasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien = 0,214; $p = 0,137$). Meskipun kompensasi bersifat positif, ia belum cukup kuat untuk memicu perubahan semangat kerja, hal ini menuntut perusahaan untuk mengevaluasi skema remunerasi maupun menambah insentif non-finansial.

6. Pengaruh Beban Kerja (X3) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien = 0,526; $p = 0,017$). Dengan kata lain tantangan berupa tugas kompleks dan tenggat waktu memacu karyawan untuk berinovasi dan meningkatkan semangat kerja, asalkan beban tersebut dianggap wajar dan didukung oleh fasilitas yang memadai.

7. Pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Motivasi kerja berpengaruh paling kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien = 0,579; $p = 0,002$). Semakin tinggi dorongan, antusiasme, dan *sense of achievement* yang dirasakan karyawan, semakin besar pula kepuasan mereka terhadap kondisi dan hasil kerja.

8. Peran Mediasi Motivasi Kerja

Motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja secara signifikan (nilai mediating $p = 0,005$). Tetapi tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi, ini menegaskan bahwa beban kerja yang menantang dapat meningkatkan kepuasan hanya jika karyawan termotivasi, sedangkan gaya kepemimpinan dan kompensasi memerlukan jalur intervening yang berbeda.

9. Kekuatan Model

Nilai R^2 sebesar 0,796 untuk motivasi kerja dan 0,666 untuk kepuasan kerja, serta *Goodness of Fit* (GoF) 0,6651, menunjukkan model penelitian tinggi kemampuan prediksi dan validitas struktural.

Saran

1. Hasil menemukan bahwa indikator sebagai komunikator pada gaya kepemimpinan merupakan skor terendah. Disarankan perusahaan menyelenggarakan pelatihan komunikasi kepemimpinan, memperketat rutinitas komunikasi formal (*briefing* harian, *meeting* mingguan), dan menyediakan mekanisme mentoring bagi supervisor. Untuk penelitian selanjutnya dianjurkan desain intervensi *pre-post* untuk menguji efektivitas pelatihan komunikasi tersebut.
2. Temuan menunjukkan bahwa indikator kompensasi langsung merupakan yang terendah. Disarankan manajemen meninjau struktur upah dan skema insentif langsung, meningkatkan transparansi pembayaran, dan menerapkan bonus berbasis kinerja. Penelitian selanjutnya dapat mengevaluasi dampak perubahan kompensasi langsung melalui studi longitudinal atau eksperimen kebijakan.
3. Indikator beban fisik pada variabel beban kerja menunjukkan skor terendah. Oleh karena itu disarankan dilakukan penilaian

ergonomi, rotasi tugas, serta penyediaan alat bantu untuk mengurangi beban fisik. Untuk penelitian selanjutnya direkomendasikan studi intervensi ergonomi dengan evaluasi *pre-post* terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

4. Karena indikator kedisiplinan pada kepuasan kerja menunjukkan skor terendah, disarankan implementasi SOP kedisiplinan yang jelas, penguatan sistem absensi, serta program *reward-sanksi* yang konsisten. Penelitian lanjutan dapat menginvestigasi faktor penyebab rendahnya kedisiplinan melalui metode kuantitatif dan menguji efektivitas intervensi kebijakan.
5. Indikator kebutuhan akan afiliasi pada motivasi kerja adalah yang terendah; oleh karena itu disarankan pelaksanaan program penguatan hubungan sosial di tempat kerja (*team building*, *buddy system*), serta penguatan kepemimpinan suportif. Untuk penelitian selanjutnya direkomendasikan evaluasi efektivitas program afiliasi terhadap motivasi dan kepuasan lewat desain eksperimen.
6. Indikator kepemimpinan sebagai inovator (*outer loading* = 0,812) menunjukkan kontribusi kuat terhadap konstruk gaya kepemimpinan. Disarankan organisasi memperkuat program pengembangan kepemimpinan yang memfasilitasi inovasi (*workshop design thinking*, *pilot projects*, dan forum inovasi), serta melakukan penelitian lanjutan untuk menguji peran kepemimpinan inovator terhadap motivasi dan kepuasan kerja.
7. Indikator kompensasi tidak langsung (*outer loading* = 0,824) menunjukkan bahwa manfaat non-moneter merupakan elemen kunci persepsi kompensasi. Disarankan organisasi memperkuat program manfaat tidak langsung dan meningkatkan transparansi komunikasi nilai manfaat tersebut; penelitian selanjutnya direkomendasikan membandingkan efek kompensasi tidak langsung dan langsung terhadap motivasi dan retensi karyawan.
8. Indikator beban mental (*outer loading* = 0,801) menunjukkan beban kognitif sebagai elemen utama beban kerja. Oleh karena itu disarankan organisasi menerapkan langkah-langkah pengurangan beban mental (*penyederhanaan prosedur*, *rotasi tugas*,

dan program manajemen stres) serta penelitian selanjutnya menguji efektivitas intervensi tersebut terhadap kesejahteraan dan kinerja karyawan.

9. Indikator prestasi kerja (outer loading = 0,801) menegaskan pentingnya pencapaian kerja dalam menentukan kepuasan karyawan. Disarankan perusahaan menguatkan sistem pengakuan prestasi dan jalur pengembangan karir; penelitian lanjutan dianjurkan menguji dampak pengakuan terhadap retensi dan motivasi jangka panjang.
10. Indikator kebutuhan akan kekuasaan (outer loading = 0,777) menunjukkan bahwa motivasi untuk berpengaruh merupakan pendorong penting bagi karyawan. Disarankan organisasi menyediakan jalur tanggung jawab dan peran kepemimpinan skala kecil, serta program pelatihan leadership untuk memanfaatkan dorongan ini secara konstruktif.

Saran untuk Peneliti Selanjutnya

1. Untuk kepuasan kerja (Y)
Dikarenakan tiga variabel dalam penelitian ini (gaya kepemimpinan, kompensasi kerja, dan beban kerja) menjelaskan 66% varians kepuasan kerja dan sisanya 34% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini, maka peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang juga berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja, misalnya: lingkungan kerja, keadilan organisasi (*organisational justice*), peluang pengembangan karir, *work-life balance*, atau dukungan supervisor.
2. Untuk motivasi kerja (Z)
Dikarenakan tiga variabel dalam penelitian ini menjelaskan 79,6% varians motivasi kerja dan sisanya 20,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini, maka peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang juga mempengaruhi motivasi kerja, misalnya: pengakuan (*recognition*), kemandirian kerja (*job autonomy*), peluang pengembangan karir, kepuasan kerja intrinsik, atau *perceived organisational support*.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Agustini, R. (2019). *Perilaku Organisasi dalam Perspektif Psikologi*. Bandung: Alfabeta.
- Ariyaningsih, D., Nurlina, & Ramadhani, T. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(2), 45–55.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Dessler, G. (2009). *Human Resource Management* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Dhini, R. D. (2010). *Manajemen Beban Kerja dan Efisiensi Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Farida, I., & Hartono, A. (2016). *Motivasi dan Kepuasan Kerja dalam Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hartono, H. (2018). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Andi.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Karasek, R. (1979). *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Kartono, K. (2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kurniawati, E., Suryani, L., & Lestari, S. (2022). Studi Komparatif Motivasi Kerja di Sektor Industri. *Jurnal Psikologi Terapan*, 10(1), 67–74.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martono, N. (2010). *Metodologi Penelitian Sosial: Konsep-Konsep Kunci*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mudayana, M. (2016). *Studi Beban Kerja dalam Organisasi*. Surabaya: Universitas Airlangga Press.
- Nazir, M. (1983). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurhasan. (2008). *Dasar-dasar Metodologi Penelitian*. Surabaya: Unesa University Press.

- Rama Dhanita, D. (2010). *Manajemen Beban Kerja dan Efektivitas Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Ratnaningsih, T. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Rivai, V. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Saydam, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Djambatan.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2012). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2014). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi Revisi). Bandung: Alfabeta.
- _____. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, S. (2003). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunyoto, D. (2012). *Teori, Kuesioner & Analisis Data Untuk Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Tsauri, S. (2013). *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wani, F., Hamzah, S., & Rafiqah, M. (2024). Studi Observasi dalam Penelitian SDM. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 88–94.
- Wardhana, A. (2021). Beban Kerja dan Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Psikologi Industri*, 6(2), 1–9.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- _____. (2010). *Leadership in Organizations* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Viddy, Arkas & Hanadelansa. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jawa Timur: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Hernawaty, Dr. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Menciptakan Kinerja Unggul*. Jakarta: Ausy Media.
- Jamaluddin, Dr. H., S.H., M.Si. (2023). *Perilaku Organisasi: Konsep, Teori, dan Implementasi*. Jakarta: Prenada Media.