

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menurut temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Rahmadani & Zhafira, (2021), ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki efek positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara beban kerja mempunyai efek positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, riset ini menjelaskan bahwa kedua variabel secara kolektif memberikan dampak yang signifikan pada kinerja dengan kontribusi sebesar 76,40%, sedangkan varians yang tersisa dikaitkan dengan oleh faktor lain seperti motivasi serta lingkungan kerja (Rahmadani & Zhafira, 2021).

Temuan ini menguatkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan mempunyai dampak dominan dalam memaksimalkan kinerja pegawai, sementara beban kerja yang berlebihan dapat berdampak negatif jika tidak diimbangi dengan sistem manajemen yang adil dan dukungan organisasi. Hasil riset ini memberikan dasar empiris bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap produktivitas tidaklah konstan, melainkan tergantung pada konteks organisasi dan karakteristik lingkungan kerja. Sejalan dengan penelitian ini, penelitian lain juga telah menyoroti peran krusial budaya kerja dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Penelitian Rahmadani & Zhafira, (2021), lebih berfokus pada kepemimpinan dan beban kerja dalam konteks lembaga pelayanan publik, sementara penelitian (Uno dkk., 2023), memperluas

hal ini dengan menambahkan dimensi budaya kerja sebagai indikator yang memaksimalkan hubungan antara sistem manajemen dan produktivitas kerja.

Merujuk hasil penelitian yang dilakukan oleh Uno dkk., (2023), ditemukan bahwa penerapan e-performance serta budaya kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Riset ini menunjukkan bahwa inovasi berbasis teknologi, yaitu sistem E-Performance, mampu meningkatkan disiplin kerja, efektivitas, dan efisiensi pelayanan, yang pada akhirnya factor-faktor ini mempunyai dampak pada peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Hasil analisis regresi mengungkapkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 65,5%, menunjukkan bahwa dampak gabungan variabel kinerja elektronik serta budaya kerja secara substansif berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja, dengan 34,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor tambahan yang tidak berada dalam ruang lingkup penelitian ini, seperti motivasi serta lingkungan kerja. Penelitian ini menguatkan pernyataan bahwa budaya kerja yang disiplin, transparan, serta kolaboratif merupakan pondasi penting supaya mendukung sistem manajemen berbasis kinerja, terutama di dalam lembaga publik seperti LPP TVRI (Uno dkk., 2023).

Temuan tersebut memperkuat pandangan jika budaya kerja tidak hanya berfungsi sebagai panduan perilaku, tetapi bisa sebagai mekanisme moderasi yang memperkuat dampak kebijakan manajemen terhadap hasil kerja. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Raharjo & Putra,(2024) memperluas fokus riset ini dengan menambahkan variabel seperti gaya

kepemimpinan serta beban kerja sebagai faktor penting yang memengaruhi produktivitas karyawan. penelitian Uno dkk., (2023) menekankan peran budaya kerja dalam meningkatkan efektivitas sistem manajemen berbasis teknologi, sementara penelitian Raharjo & Putra, (2024) menyoroti integrasi kepemimpinan, budaya kerja, dan beban kerja sebagai elemen kunci dalam membangun kinerja organisasi yang optimal.

Merujuk hasil penelitian yang dilakukan oleh Raharjo & Putra, (2024), ditemukan bahwa gaya kepemimpinan, budaya kerja, serta beban kerja masing-masing berdampak positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai dampak paling dominan terhadap peningkatan kinerja, diikuti oleh budaya kerja serta beban kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif yang mampu membangun budaya kerja yang positif serta menyeimbangkan beban kerja bisa menciptakan peningkatan kinerja karyawan yang signifikan. penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajerial pemimpinnya, tetapi juga oleh integrasi antara budaya kerja serta sistem manajemen beban kerja yang proporsional (Raharjo & Putra, 2024).

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa faktor manusia dan lingkungan kerja memiliki peran yang saling melengkapi dalam membentuk produktivitas organisasi. Namun demikian, penelitian ini dilakukan dalam konteks industri penerbangan korporat dan modern, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut pada sektor-sektor dengan karakteristik sosial yang

berbeda, seperti sektor perkebunan yang memiliki sistem kerja tradisional dan berbasis kekerabatan, untuk melihat apakah hasil yang sama juga dapat ditemukan dalam konteks tersebut.

Merujuk permasalahan yang telah dipaparkan serta hasil penelitian terdahulu yang relevan, penelitian ini mempunyai beberapa kebaruan yang membedakannya dengan riset terdahulu, baik dari segi konteks, variabel, maupun model analisis yang digunakan. Beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Raharjo & Putra, (2024), menunjukkan bahwa ketiga variabel ini berdampak positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, riset ini dilakukan di industri penerbangan yang bercirikan pekerjaan korporat dan berteknologi tinggi, sehingga konteksnya berbeda dengan sektor perkebunan rakyat yang memiliki sistem sosial dan struktur kerja tradisional. Sementara itu, penelitian Uno dkk., (2023), menemukan bahwa penerapan sistem digital dan budaya kerja yang disiplin meningkatkan produktivitas secara signifikan. Namun, fokus riset ini ialah pada sektor publik, yang mempunyai karakteristik birokrasi pemerintahan yang berbeda dengan sektor perkebunan.

Berbeda dengan ketiga studi yang telah disebutkan sebelumnya, studi ini secara khusus mengkaji dampak gaya kepemimpinan serta beban kerja terhadap produktivitas kerja dengan budaya kerja sebagai variabel moderasi dalam konteks sektor perkebunan. Objek studi ini, yaitu PT. Rantau Kasai Grup, memiliki karakteristik sosial dan sistem kerja berbasis kekerabatan yang belum banyak dikaji dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Kondisi

ini menjadikan penelitian ini penting supaya dilakukan, sebab bisa memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana faktor kepemimpinan serta beban kerja berinteraksi dengan budaya kerja lokal dalam memengaruhi produktivitas karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan bisa memperkaya kajian empiris terkait penerapan teori manajemen sumber daya manusia di sektor perkebunan, serta memberikan kontribusi nyata bagi pengelolaan tenaga kerja yang lebih efektif serta berkelanjutan di lingkungan kerja berbasis komunitas.

Dari perspektif model penelitian, studi ini memperkenalkan peran budaya kerja sebagai variabel moderasi yang menghubungkan gaya kepemimpinan dan beban kerja dengan produktivitas karyawan. Pendekatan ini masih relatif terbatas digunakan dalam penelitian sebelumnya, yang umumnya hanya mengkaji pengaruh langsung antar variabel tanpa mempertimbangkan peran budaya kerja sebagai faktor yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada perluasan penerapan teori kepemimpinan, khususnya yang menekankan peran pemimpin dalam memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja dan nilai-nilai yang kondusif. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen PT Rantau Kasai Grup dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan, mengatur distribusi beban kerja secara lebih proporsional, dan memperkuat budaya kerja yang disiplin, terbuka, dan saling menghormati, sehingga produktivitas karyawan dapat meningkat secara berkelanjutan.

Sehingga, perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada kombinasi variabel yang digunakan, konteks penelitian yang unik, serta pendekatan model analisis yang berbeda dari penelitian sebelumnya. penelitian ini tidak hanya mengkaji hubungan langsung antara gaya kepemimpinan, beban kerja, serta produktivitas, tetapi juga menambahkan peran budaya kerja sebagai Variabel moderasi mempunyai kapasitas supaya memperkuat maupun mengurangi hubungan di antara variabel yang diteliti. Selain memberikan kontribusi teoritis untuk kemajuan studi manajemen sumber daya manusia di lingkungan kerja tradisional, penelitian ini diantisipasi supaya menghasilkan manfaat praktis bagi manajemen perkebunan dalam upaya membangun kerangka kepemimpinan yang lebih adil, alokasi beban kerja yang proporsional, serta budaya kerja yang memfasilitasi peningkatan berkelanjutan dalam produktivitas dalam pengaturan kerja yang berpusat pada masyarakat. Merujuk landasan teori serta perbedaan penelitian ini, penting supaya mengkaji bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan, beban kerja, serta budaya kerja memengaruhi produktivitas dalam konteks dunia nyata. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada PT. Rantau Kasai Grup, yang memiliki karakteristik sosial dan sistem kerja berbasis kekerabatan tradisional serta menghadapi berbagai tantangan manajerial terkait gaya kepemimpinan dan beban kerja.

Secara umum, gaya kepemimpinan menggambarkan karakteristik dan pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Raharjo & Putra,

(2024), gaya kepemimpinan juga tampak dalam strategi yang secara konsisten diterapkan pemimpin dalam mengarahkan, mengawasi, dan memberikan motivasi kepada karyawan. PT. Rantau Kasai Grup merupakan salah satu contoh bentuk yang memiliki sistem pengelolaan tersendiri. Namun, dalam pelaksanaannya, masih ditemukan berbagai permasalahan yang berdampak pada menurunnya produktivitas kerja karyawan. Salah satu permasalahan tersebut berkaitan dengan gaya kepemimpinan pada PT. Rantau Kasai Grup tersebut.

Masalah gaya kepemimpinan yang terjadi di PT. Rantau Kasai Grup adalah tidak semua gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin memberikan dampak positif bagi karyawan. Meskipun pemimpin di perkebunan ini sering melibatkan karyawan dalam rapat atau diskusi untuk mengambil atau membuat keputusan, namun dalam implementasinya, keputusan seperti pembagian area panen dilakukan secara tidak merata. Karyawan yang mendapatkan lahan yang kecil atau sedikit cenderung memperoleh hasil panen yang rendah, sehingga mempengaruhi jumlah pendapatan yang mereka terima. Ketidakadilan dalam pembagian areal kerja ini memicu ketidakpuasan dan kecemburuan di antara karyawan, yang akhirnya berdampak pada menurunnya produktivitas dan semangat kerja karyawan.

Merujuk pada hasil pra penelitian yang dilakukan melalui observasi dan wawancara singkat kepada 3 orang karyawan kebun dan 4 karyawan keamanan (Satpam) di PT. Rantau Kasai Grup, ditemukan beberapa

permasalahan yang mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan kondisi di lapangan. Sebagian besar karyawan mengaku sering dilibatkan dalam rapat atau diskusi, namun keputusan akhir masih didominasi oleh pimpinan, sehingga keikutsertaan mereka dirasa kurang memberikan dampak yang signifikan. Selain itu, terdapat keluhan mengenai pembagian areal panen yang dinilai tidak merata. Perusahaan tersebut mempekerjakan 25 pekerja pemanen. Dari jumlah tersebut, 15 orang bertanggung jawab untuk memanen sekitar 3 hektar per hari, sedangkan 10 orang lainnya hanya bertanggung jawab untuk memanen sekitar 2 hektar per hari. Semua pekerja pemanen memiliki jam kerja yang sama, yaitu enam hari seminggu, sehingga rata-rata bekerja selama 24 hari per bulan dengan siklus panen sekali setiap dua minggu. Dengan pembagian ini, karyawan pemanen yang mendapat lahan panen seluas 3 hektar per hari dengan satu siklus panen yaitu 12 hari (2 Minggu) akan menangani sekitar 540 hektare ($15 \text{ pemanen} \times 36 \text{ hektare}$), sedangkan karyawan pemanen yang mendapat lahan panen seluas 2 hektar per hari dengan siklus panen yang sama yaitu 12 hari (2 Minggu) hanya menangani sekitar 240 hektar ($10 \text{ pemanen} \times 24 \text{ hektare}$). Perbedaan beban kerja ini terjadi dalam kondisi siklus panen yang sama dan tidak disertai penjelasan transparan dari manajemen mengenai dasar penentuan pembagian lahan panen tersebut.

Luas total lahan PT. Rantau Kasai Group adalah 825 hektar. Dari total tersebut, sekitar 5 hektar digunakan untuk fasilitas perusahaan, seperti perumahan karyawan dan gudang. Selanjutnya, sekitar 40 hektar ditetapkan

sebagai lahan Tanaman Belum Menghasilkan (TBM) atau lahan yang sedang dalam masa penanaman kembali. Oleh karena itu, total luas lahan yang benar-benar produktif adalah 780 hektar. Kondisi tersebut menimbulkan ketidakpuasan dan memicu kecemburuan antar karyawan. Akibatnya produktivitas kerja menurun, sebagaimana yang diungkapkan oleh sebagian besar karyawan yang merasa semangat kerjanya menurun karena sistem kerja yang dinilai tidak adil. Meskipun pimpinan bersikap tegas dan terkadang terbuka dalam berdiskusi, namun kurangnya konsistensi dan kepekaan dalam menindaklanjuti hasil rapat menyebabkan ketidakpuasan pada karyawan. Temuan ini memperkuat dugaan bahwa gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat mempengaruhi produktivitas karyawan di PT. Rantau Kasai Grup.

Beban kerja merupakan faktor signifikan yang berkontribusi terhadap penurunan kinerja karyawan, oleh sebab itu, bisa diartikan sebagai totalitas tugas yang diberikan oleh organisasi maupun kepemimpinan, yang harus diselesaikan dalam jangka waktu yang ditentukan. Ketika volume tugas serta tanggung jawab menjadi berlebihan serta mengharuskan penyelesaian dalam jangka waktu yang terbatas, hal itu bisa berdampak pada hasil yang dicapai, menghasilkan kinerja yang kurang optimal di antara karyawan (Rahmadani & Zhafira, 2021). Hal ini semakin relevan ketika dikaitkan dengan kondisi di lapangan yang menuntut karyawan untuk bekerja di bawah tekanan tertentu.

Masalah beban kerja pada lingkungan kerja di sektor perkebunan, seperti yang terjadi di PT. Rantau Kasai Grup, diterapkan berbagai kebijakan ketat dengan tujuan menjaga kualitas dan efisiensi kerja. Salah satu kebijakan

yang diterapkan di perkebunan tersebut adalah sistem denda bagi karyawan yang memanen tandan buah segar (TBS) yang belum masak atau belum siap panen. Meskipun kebijakan ini bertujuan untuk memastikan kualitas hasil panen tetap terjaga dan mendukung target produksi, namun pada praktiknya menyebabkan tekanan kerja tambahan bagi karyawan lapangan. Mereka harus bekerja dengan sangat hati-hati dan penuh kehati-hatian agar tidak melakukan kesalahan, yang jika terjadi akan menyebabkan pemotongan upah atau gaji. Situasi ini secara langsung berdampak pada meningkatnya beban fisik dan mental, memperlambat kecepatan kerja, serta menimbulkan rasa cemas dan stres di kalangan karyawan.

Tidak hanya karyawan bagian kebun, beban kerja juga dirasakan oleh karyawan bagian keamanan (satpam) yang mempunyai tanggung jawab menjaga keamanan area perkebunan selama 24 jam secara bergantian. Satpam diwajibkan untuk disiplin waktu secara ketat. Mereka yang datang terlambat maupun melewati batas waktu kerja yang ditentukan akan dikenakan sanksi tegas berupa larangan masuk kerja pada hari tersebut serta pemotongan insentif harian, yang tentu akan berdampak pada penghasilan mereka. Selain itu, satpam juga dibebani dengan kewajiban untuk memberikan laporan kerja yang jujur dan valid mengenai situasi keamanan. Jika ditemukan adanya ketidakjujuran dalam menjalankan tugas atau penyusunan laporan, maka mereka akan dikenakan sanksi berupa skor, yang nantinya akan mempengaruhi penilaian kinerja dan berpotensi menghalangi jenjang karier atau bahkan mengorbankan keberlangsungan hubungan kerja. Kondisi ini menjadikan

pekerjaan satpam tidak hanya menuntut fisik, tetapi juga integritas serta tekanan psikologis yang tinggi.

kebijakan yang terlalu kaku dan penekanan terhadap sanksi tanpa diimbangi dengan pendekatan yang empatik dapat menimbulkan beban kerja berlebih (work overload) yang berdampak negatif terhadap kesejahteraan dan motivasi kerja karyawan. Beban kerja yang tidak seimbang dengan kemampuan serta kondisi karyawan bisa menimbulkan berbagai dampak seperti kelelahan, stres kerja, penurunan produktivitas, serta bahkan turnover. Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan supaya meninjau kembali sistem kerja serta kebijakan internal guna menciptakan lingkungan kerja yang sehat, adil, serta mendukung kinerja optimal seluruh karyawan, termasuk bagian keamanan serta produksi.

Berdasarkan hasil pra penelitian melalui wawancara singkat dan observasi terhadap 3 orang karyawan bagian kebun (pemanenan & pengutip brondolan) dan 4 karyawan keamanan (Satpam) di PT. Rantau Kasai grup diketahui bahwa beban kerja yang mereka hadapi cukup tinggi dan menjadi salah satu faktor utama menurunnya kinerja mereka. 3 karyawan yang diwawancarai mengeluhkan penerapan sistem denda atas kesalahan dalam pemanenan, terutama pada saat pemanenan tandan buah segar (TBS) yang belum matang, membuat mereka harus bekerja dengan ekstra hati-hati. dua dari tiga karyawan menyatakan pernah mengalami pemotongan upah sebesar Rp.20.000 karena dianggap melakukan kesalahan dalam menentukan tingkat kematangan buah, padahal mereka merasa telah bekerja sesuai prosedur.

Kondisi tersebut menimbulkan tekanan dan stres mental, karena selain dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, mereka juga dibebani rasa takut melakukan kesalahan. Dua karyawan menyatakan bahwa kecepatan kerja mereka menurun karena harus lebih cermat dalam memilih buah, sedangkan satu karyawan lainnya mengaku sering merasa cemas setiap kali memanen. Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi, ditambah dengan tekanan sistem yang ketat, berdampak nyata pada kondisi fisik dan psikologis karyawan, serta berpotensi menurunkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Hasil pra penelitian yang diperoleh melalui wawancara informal dengan 4 orang petugas keamanan (satpam) di PT. Rantau Kasai Grup, diketahui bahwa mereka mengalami tekanan kerja yang cukup tinggi karena beban kerja yang berlebih. Keempat responden tersebut menyatakan bahwa mereka bertugas menjaga keamanan selama 24 jam secara bergiliran, dengan jadwal kerja yang padat dan waktu istirahat yang terbatas. Satu dari empat orang petugas keamanan menyatakan pernah mengalami sanksi larangan bekerja karena terlambat datang sekitar 15 menit yang berdampak langsung pada hilangnya insentif harian. Selain itu, 4 petugas keamanan yang diwawancarai mengakui bahwa mereka dituntut untuk membuat laporan situasi keamanan harian dengan sangat cermat dan jujur. Apabila laporan tersebut dianggap tidak sah atau terdapat ketidaksesuaian informasi, maka akan dikenakan sistem penilaian yang mempengaruhi penilaian kerja secara keseluruhan.

Dua dari empat orang petugas keamanan menyatakan bahwa tekanan untuk selalu sempurna dalam membuat laporan menimbulkan stres psikologis, terutama ketika mereka merasa tidak diperhatikan secara manusiawi oleh atasannya. Mereka juga mengungkapkan bahwa beban kerja yang tinggi tersebut tidak diimbangi dengan dukungan moral atau pendekatan empati dari atasan, sehingga mereka merasa kurang dihargai. Akibatnya, moral menurun, dan timbul kekhawatiran tentang keberlanjutan hubungan kerja jangka panjang. Data tersebut menunjukkan bahwa sistem kerja dan kebijakan internal yang terlalu kaku berpotensi menimbulkan beban kerja berlebih dan stres psikologis, yang secara tidak langsung memengaruhi kesejahteraan dan produktivitas karyawan keamanan.

Produktivitas mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Uno dkk., (2023), produktivitas dapat dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk memperoleh kinerja tertinggi dengan meminimalkan penggunaan tenaga, waktu, dan biaya. Dalam konteks perkebunan, hal ini tercermin dari kemampuan karyawan dalam mengelola waktu kerja, menjaga kualitas hasil panen, serta memaksimalkan output produksi. Produktivitas kerja merupakan salah satu indikator utama untuk menilai keberhasilan suatu organisasi, termasuk pada sektor perkebunan. Produktivitas menjadi faktor yang penting bagi organisasi karena dengan meningkatnya produktivitas, sehingga organisasi akan lebih diuntungkan di dalam persaingan.

Supaya memfasilitasi peningkatan produktivitas organisasi, sangat penting agar mempunyai dukungan Sumber Daya Manusia yang kompeten. Akibatnya, sumber daya manusia merupakan elemen penting yang secara signifikan memdampaki produktivitas organisasi, dengan kata lain, kapasitas agar menghasilkan output per karyawan individu (produktivitas tenaga kerja) akibatnya akan memdampaki pencapaian tujuan organisasi, khususnya tingkat produktivitas yang diinginkan, mengingat bahwa operasi organisasi sebagian besar dijalankan oleh personelnnya. Dengan demikian, sumber daya manusia muncul sebagai penentu penting keberhasilan organisasi. Supaya mencapai produktivitas yang optimal, dibutuhkan kolaborasi antara berbagai faktor internal, seperti gaya kepemimpinan, beban kerja, serta budaya kerja yang berkembang dalam lingkungan organisasi. Perpaduan antara kebijakan manajemen yang efektif serta kondisi kerja yang sehat akan sangat menentukan pencapaian hasil kerja yang maksimal.

Salah satu permasalahan yang berdampak langsung terhadap produktivitas karyawan di PT. Rantau Kasai Grup adalah adanya ketimpangan dalam pembagian areal kerja panen dan sistem sanksi yang menambah tekanan psikologis, baik bagi karyawan kebun maupun keamanan. Dalam praktiknya, pembagian lahan panen dilakukan secara tidak merata, dimana sebagian karyawan mendapatkan lahan yang lebih sempit. Hal ini berdampak pada rendahnya hasil panen yang dikumpulkan, sehingga jumlah upah yang diterima juga lebih sedikit dibandingkan karyawan lain yang mendapatkan lahan yang lebih luas atau lebih produktif. Di sisi lain, karyawan keamanan juga

mengalami beban kerja yang tinggi karena tuntutan bekerja 24 jam secara bergiliran, disiplin waktu yang ketat, serta kewajiban untuk membuat laporan keamanan harian yang terperinci dan jujur. Sanksi yang tegas terhadap laporan yang terlambat dan tidak akurat, tanpa dukungan moral atau pendekatan empati dari pimpinan, menimbulkan stres mental yang tinggi. Kondisi ini tidak hanya mempengaruhi kesejahteraan psikologis, tetapi juga berdampak pada menurunnya efektivitas kerja dan kesiapan petugas keamanan dalam melaksanakan tugasnya.

Permasalahan tersebut menyebabkan produktivitas karyawan menjadi tidak stabil, cenderung menurun, dan tidak mencerminkan potensi karyawan secara maksimal. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengevaluasi sistem kerja serta gaya kepemimpinan yang diterapkan agar tercipta lingkungan kerja yang lebih adil, suportif, serta memotivasi karyawan supaya mencapai produktivitas yang optimal.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan 3 karyawan kebun dan 4 petugas keamanan (Satpam) di PT. Rantau Kasai Grup, diketahui bahwa terdapat ketimpangan dalam pembagian lahan panen yang berdampak langsung pada hasil kerja dan upah yang diterima. Salah seorang karyawan mengungkapkan bahwa dalam satu hari dirinya hanya mampu memanen sekitar 20-30 tandan buah segar (TBS) karena lahan yang sempit. Sementara itu, rekan kerjanya yang mendapatkan lahan lebih luas mampu memanen hingga 50 tandan per hari. Perbedaan tersebut membuat karyawan merasa tidak adil dan berujung pada perasaan kecewa serta menurunnya produktivitas kerja. Selain

itu, dari hasil pengamatan langsung di lapangan, terlihat beberapa petugas keamanan (satpam) harus bekerja dengan sistem shift malam yang panjang tanpa fasilitas istirahat yang memadai. Seorang satpam menuturkan, dirinya pernah mendapat tekanan kerja yang tinggi ditambah dengan ketegangan akibat risiko sanksi, membuatnya mudah lelah dan kurang fokus saat bertugas. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor beban kerja, tekanan psikologis, serta ketidakadilan sistem kerja menjadi penyebab penurunan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

Menurut Uno dkk., (2023), budaya kerja terbentuk dari nilai-nilai serta kebiasaan yang menjadi pedoman bagi individu dalam berperilaku di lingkungan organisasi. Nilai tersebut tercermin dalam sikap disiplin, tanggung jawab, serta semangat kerja yang konsisten dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks perkebunan, penerapan budaya kerja yang kuat menjadi dasar dalam menjaga produktivitas dan keharmonisan antar karyawan. Selain itu, segmen lain menjelaskan bahwa manifestasi budaya kerja berfungsi sebagai wahana produktivitas, yang tercermin dalam berbagai aspek perilaku kerja, termasuk ketekunan, ketekunan, disiplin, produktivitas, akuntabilitas, motivasi, serta manfaat keseluruhan, kreativitas, dinamika, akibat, konsistensi, daya tanggap, kemandirian, serta lain-lain.

Masalah budaya kerja PT. Rantau Kasai Grup adalah budaya kerja karyawan belum sepenuhnya mencerminkan nilai-nilai ideal seperti kedisiplinan, tanggung jawab, kerjasama, dan keuletan. Sebagian karyawan masih menunjukkan sikap bekerja hanya untuk menyelesaikan tanpa

mempertimbangkan kualitas hasil pekerjaan. Misalnya, ada laporan sejumlah karyawan yang melakukan panen terburu-buru untuk memenuhi target, tetapi yang dipanen justru buah sawit yang belum matang, sehingga mengakibatkan kerugian produksi dan dikenakan denda oleh perkebunan. Hal ini tidak hanya merugikan perkebunan, tetapi juga menurunkan motivasi kerja karena adanya pemotongan upah. Selain itu, ketidaktepatan waktu masuk kerja juga kerap terjadi, terutama pada bagian keamanan (satpam) dan pemanen. Adanya karyawan yang datang terlambat namun tetap mengharapkan mendapatkan insentif harian, hal ini menunjukkan lemahnya rasa tanggung jawab terhadap peraturan dan etika kerja. Sikap tidak saling membantu antar rekan kerja dalam menyelesaikan tugas juga mencerminkan rendahnya semangat kolektivitas dan loyalitas terhadap tim. Minimnya pelatihan atau pembinaan nilai-nilai kerja oleh pimpinan membuat budaya kerja yang positif sulit untuk berkembang. Budaya kerja yang lemah ini pada akhirnya berdampak pada rendahnya produktivitas, meningkatnya konflik antar karyawan, dan tingginya tingkat kesalahan kerja di lapangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa membangun dan memperkuat budaya kerja bukan hanya menjadi tanggung jawab karyawan, tetapi juga manajemen serta pimpinan agar seluruh tim memiliki komitmen kerja yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi awal terhadap 3 karyawan bagian kebun dan 4 petugas keamanan (Satpam) PT. Rantau Kasai Grup, ditemukan indikasi lemahnya penerapan budaya kerja yang berdampak pada produktivitas. Salah satu permasalahan yang menonjol adalah rendahnya

disiplin kerja, dimana sebagian karyawan masih sering datang terlambat terutama pada shift pagi. Dari 4 karyawan yang diwawancarai, 2 orang mengaku datang terlambat minimal dua kali dalam seminggu. Selain itu, kurangnya rasa tanggung jawab juga menjadi kendala, terlihat dari perilaku sebagian pemanen yang tetap memetik tandan buah segar (TBS) yang belum matang demi memenuhi target, padahal mereka tahu bahwa tindakan tersebut akan dikenakan denda. Di sisi lain, kerjasama antar karyawan juga masih rendah. Karyawan cenderung fokus pada tugasnya masing-masing dan enggan membantu rekan kerjanya yang terlambat menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi kerja juga cenderung bersifat eksternal, dimana sebagian besar karyawan bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan ekonomi saja, tanpa adanya kebanggaan atau tujuan kerja jangka panjang. Selain itu, minimnya pelatihan dan penanaman nilai-nilai kerja dari atasan membuat budaya kerja yang positif sulit untuk berkembang. Karyawan bagian keamanan misalnya, mengaku tidak pernah mendapatkan pembinaan mengenai etika kerja maupun komunikasi sejak mulai bekerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya kerja di lingkungan perkebunan belum terbentuk dengan kuat, serta menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan produktivitas karyawan.

Table 1.1 Data Pra Riset Hasil Wawancara

Nama Respon den	Bagian	Resepsi Gaya Kepemimpi nan (Keluhan)	Resepsi Beban Kerja (Keluhan)	Resepsi Produktivitas (Keluhan)	Resepsi Budaya Kerja (Keluhan)
Arianto	Kebun	Sering diundang rapat tapi keputusan tetap ada di pimpinan.	Lahan panen kecil, hasil panen kecil, kerja keras.	Hasil Panen rendah, produktivitas kerja menurun.	Disiplin rendah, kurangnya kerjasama
Arman	Kebun	Pimpinan tidak konsisten dalam menindak lanjuti hasil pembahasan.	Sistem denda Rp20.000 bikin stres, mesti ekstra hati-hati.	Kecepatan kerja menurun, takut melakukan kesalahan.	Tidak ada pelatihan budaya kerja.
Matias	Kebun	Pemimpin tidak peka terhadap ketimpangan lahan panen.	Lahan sempit, hasil panen sedikit, tidak seimbang.	Upah rendah, produktivitas kerja menurun.	Karyawan fokus pada tugasnya masing-masing, tidak saling membantu
Beni	Keamanan	Bos tidak menghargai hasil kerja yang baik, hanya fokus pada kesalahan.	Waktu istirahat sangat terbatas, beban pelaporan tinggi, banyak formulir dan pemeriksaan harian.	Merasa tidak dihargai.	Budaya kerja formal, tidak ada pendekatan kekeluargaan.
Very	Keamanan	Tidak diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat, semua	Harus berpatroli di malam hari, dengan peralatan atau	Mudah lelah dan cemas saat bertugas malam hari.	Tidak ada pelatihan atau arahan tentang

		instruksi bersifat satu arah.	perlindungan minim.		kerja sama tim.
Yunus	Keamanan	Tuntutan pekerjaan terlalu tinggi, tidak ada pengertian dari atasan.	Beban kerja tinggi, harus akurat dalam laporan harian.	Merasa lelah secara mental, kurang produktif.	Tidak merasa dihargai, suasana kerja kaku.
Toni	Keamanan	Pemimpinnya terlalu kaku, tidak menoleransi keterlambatan	Pemimpinnya terlalu kaku, tidak menoleransi keterlambatan.	Kurang fokus, kelelahan.	Tidak pernah dibina soal komunikasi

Sumber: Data Pra Riset Hasil Wawancara Tahun 2025

Berdasarkan data keluhan responden dari berbagai karyawan di PT. Rantau Kasai Grup, bisa disimpulkan bahwa terdapat berbagai permasalahan terkait gaya kepemimpinan, beban kerja, produktivitas, dan budaya kerja. Keluhan yang paling menonjol terkait gaya kepemimpinan antara lain minimnya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, kurangnya apresiasi terhadap kinerja, dan komunikasi satu arah dari manajemen. Dari segi beban kerja, banyak karyawan yang merasa terbebani dengan tugas yang berat, waktu istirahat yang terbatas, serta tekanan dalam pelaporan dan patroli malam. Hal tersebut berdampak langsung pada menurunnya produktivitas kerja, ditandai dengan kelelahan, kecemasan, dan kurangnya semangat kerja. Selain itu, budaya kerja yang dianggap kaku, minimnya pelatihan, dan rendahnya kerjasama tim juga memperburuk kondisi kerja dan menurunkan motivasi karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penelitian ini perlu dilakukan dan penelitian ini diharapkan dapat memberikan analisis berdasarkan

fakta lapangan mengenai dampak kepemimpinan dan beban kerja terhadap produktivitas, serta peran budaya kerja dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan bahan evaluasi bagi pihak manajemen dalam menentukan strategi kepemimpinan yang lebih efektif, pengelolaan beban kerja yang lebih proporsional, serta terbentuknya budaya kerja yang kondusif, sehingga bisa tercipta lingkungan kerja yang mendukung peningkatan produktivitas kerja yang berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk masalah latar belakang, sehingga rumusan masalah dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan?
3. Apakah budaya kerja memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan?
4. Apakah budaya kerja memoderasi pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan?

1.3 Tujuan

Merujuk rumusan masalah yang harus diteliti, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

3. Untuk menganalisis peran budaya kerja sebagai variabel moderasi antara gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja karyawan.
4. Untuk menganalisis peran budaya kerja sebagai variabel moderasi antara beban kerja dan produktivitas kerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini bertujuan supaya dapat berkontribusi pada kemajuan pengetahuan, terutama di bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini dapat mengembangkan kajian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan, beban kerja, dan produktivitas kerja dengan mempertimbangkan peran budaya kerja sebagai variabel moderasi. Selanjutnya, penelitian ini bisa berfungsi sebagai referensi dasar supaya upaya penelitian selanjutnya yang mengeksplorasi tema analog dalam berbagai konteks.

2. Manfaat praktis

Bagi pihak pengelola PT. Rantau Kasai Grup, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan strategi manajemen yang lebih efektif, khususnya dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang adil, menyeimbangkan beban kerja karyawan, serta mengoptimalkan penerapan budaya kerja yang positif. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi, kenyamanan kerja, serta produktivitas karyawan secara keseluruhan.

3. Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini memberikan pengetahuan serta pengalaman langsung kepada peneliti dalam menganalisis permasalahan di lapangan, serta melatih kemampuan dalam menyusun karya ilmiah berbasis data empiris. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi dasar pemahaman lebih lanjut bagi peneliti dalam bidang manajemen SDM di sektor perkebunan.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini disusun secara sistematis dan terstruktur untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai alur dan fokus penelitian, serta memudahkan pembaca dalam memahami setiap tahapan yang akan dibahas dalam penelitian ini. Sistematika penulisan ini di buat dengan tujuan agar setiap bagian skripsi berkaitan dan mendukung tercapainya tujuan penelitian. Adapun sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari tiga bab utama, yaitu:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Bab ini bertujuan memberikan gambaran umum mengenai arah dan fokus penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

Bab ini menguraikan teori-teori yang relevan dengan variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan, beban kerja, produktivitas kerja, dan budaya kerja sebagai variabel moderasi. Selain itu, disampaikan juga mengenai landasan teori, kerangka konseptual, dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, termasuk ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, Teknik pengambilan data, defenisi oprasional,

instrument penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh dari pengolahan dan analisis data menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Pembahasan dalam bab ini dimulai dengan tinjauan umum objek penelitian, termasuk sejarah singkat perusahaan, kegiatan operasional, dan struktur organisasi PT. Rantau Kasai Group. Selanjutnya, karakteristik responden disajikan berdasarkan jenis pekerjaan, usia, jenis kelamin, lama kerja, dan tingkat pendidikan. Bab ini juga memuat hasil analisis data penelitian yang meliputi pengujian model pengukuran (outer model), penilaian model struktural (inner model), pengujian variabel moderasi (pengaruh moderasi), dan pengujian hipotesis. Di akhir bab ini, dilakukan pembahasan yang menginterpretasikan hasil penelitian secara mendalam dan menghubungkannya dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan disusun berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Saran

yang diberikan terdiri dari saran praktis yang ditujukan kepada pihak manajemen PT. Rantau Kasai Grup sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan, serta saran akademis yang ditujukan bagi peneliti selanjutnya sebagai referensi dan pengembangan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

Berisi referensi yang digunakan dalam penelitian ini, baik dari buku, jurnal, maupun sumber lain yang relevan.

LAMPIRAN

Lampiran berisi dokumen pendukung yang digunakan dalam penelitian ini. Dokumen-dokumen tersebut meliputi data karyawan dari PT. Rantau Kasai Grup, kuesioner penelitian yang digunakan sebagai instrumen pengumpulan data, ringkasan pengolahan data dan hasil pengujian menggunakan SmartPLS, izin penelitian dari PT. Rantau Kasai Grup, dan lembar pengecekan plagiarisme sebagai bukti keaslian penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Raharjo & Putra, (2024), gaya kepemimpinan meliputi sifat-sifat yang ditunjukkan oleh para pemimpin dalam upaya mereka supaya mendampaki bawahan, sehingga memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi, dengan kata lain, bisa dicirikan sebagai pola perilaku serta pendekatan strategis yang digunakan secara konsisten oleh seorang pemimpin. Menurut Styawan & Bagasworo, (2020), kepemimpinan merupakan interaksi antara dua maupun lebih individu dalam suatu kelompok maupun organisasi, meliputi pengaturan ulang maupun penyesuaian dinamika situasional serta persepsi yang dipegang oleh anggotanya yang berkaitan dengan lingkungan organisasi.

Kepemimpinan dalam situasi organisasi tidak hanya mencakup kemampuan pemimpin dalam mengarahkan tim, tetapi juga mencakup bagaimana pemimpin bisa menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang ada. Dengan demikian, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi faktor penting dalam menciptakan kinerja organisasi yang efisien dan harmonis, karena mampu mempengaruhi perilaku, semangat kerja, serta produktivitas karyawan

dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi serta karakteristik bawahan akan lebih efektif dalam membangun hubungan kerja yang produktif. Misalnya, dalam situasi yang membutuhkan ketegasan dan ketepatan keputusan, gaya kepemimpinan otoriter dapat memberikan hasil yang optimal. Sebaliknya, dalam lingkungan yang menekankan kolaborasi dan inovasi, gaya kepemimpinan demokratis lebih sesuai karena mampu mendorong partisipasi aktif dari karyawan. Adapun gaya kepemimpinan laissez-faire cocok diterapkan pada tim yang telah matang dan mempunyai tanggung jawab tinggi, karena memberi keleluasaan dalam bekerja tanpa intervensi berlebihan dari atasan. Oleh karena itu, memahami karakteristik setiap gaya kepemimpinan serta situasi penerapannya merupakan hal penting bagi seorang pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Adapun jenis- jenis gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otoriter (Autokratis)

Menurut (Abdullah dkk.,(2023), kepemimpinan otoriter atau yang biasa disebut sebagai kepemimpinan otokratis atau kepemimpinan diktator, merupakan bentuk pemerintahan di mana seorang pemimpin mengambil peran seorang diktator, dengan demikian memusatkan otoritas secara eksklusif di dalam individu itu. Seorang diktator jelas tidak menyukai adanya rapat ataupun pertemuan, apalagi untuk proses musyawarah, karena pemimpin

seperti itu menolak keberadaan sudut pandang yang berbeda dan lebih memilih untuk menegakkan kehendaknya sendiri. Proses pengambilan keputusan dan kebijaksanaan secara terbatas ditentukan oleh pemimpin, dengan bawahan diabaikan dari kontribusi saran, ide, serta pertimbangan selama proses pengambilan keputusan.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan otoriter memfokuskan pada dominasi penuh dari pemimpin dalam segala aspek pengambilan keputusan, di mana keterlibatan bawahan sangat minim, sehingga menciptakan hubungan kerja yang bersifat satu arah dan cenderung kurang partisipatif.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Menurut Yanti, (2021), seorang pemimpin demokratis adalah pemimpin yang berfungsi sebagai panduan yang efektif bagi anggotanya. Pemimpin memahami kewajibannya untuk mengatur cara dan tanggung jawab semua anggota dengan menanamkan rasa tanggungjawab terhadap tugas dan membina kolaborasi yang membangun di antara setiap individu. Seorang pemimpin demokratis dapat bertindak sebagai pelaksana perubahan yang dapat dengan bijaksana mempercepat proses dan memfasilitasi pencapaian tujuan dengan cara yang selaras secara optimal dengan keadaan kelompok. Para pemimpin demokratis biasanya dihargai dan disegani. Dia dianggap sebagai perwujudan kebaikan karena ia menunjukkan kesediaan untuk terlibat dengan semua anggota kelompok. Semua

anggota kelompok secara konsisten ingin berinteraksi secara pribadi dan berbagi ide karena mereka dianggap sangat empatik. Semua bentuk kesuksesan yang telah direalisasikan selalu dianggap sebagai produk dari upaya kolaboratif.

Dengan demikian, kepemimpinan demokratis mampu menghasilkan lingkungan kerja yang harmonis serta partisipatif, di mana setiap individu merasa dihargai, didengar, serta termotivasi supaya ikut serta secara maksimal demi tercapainya tujuan bersama.

3. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* (bebas)

Menurut Romli, (2024), bahwasannya gaya kepemimpinan *laissez-faire* (bebas) adalah gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan pendekatan di mana para pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada karyawan untuk membuat keputusan dan melaksanakan tanggung jawab mereka tanpa arahan aktif atau pengawasan ketat. Dalam gaya manajerial ini, para pemimpin biasanya menghindari pengawasan dan bimbingan yang cermat, sehingga memungkinkan karyawan untuk berfungsi dengan kebebasan yang cukup besar dan mengatur tugas mereka dengan cara yang dipersonalisasi. Gagasan ini pada dasarnya mendakam dalam keyakinan bahwa individu yang mahir dan berpengalaman memiliki kapasitas untuk membuat keputusan yang optimal terlepas dari campur tangan dari pemimpin. Sebagai kesimpulan, gaya kepemimpinan *laissez-faire* memberikan kepercayaan penuh kepada

karyawan untuk mengelola tugas dan membuat keputusan secara mandiri, dengan pendapat bahwa mereka memiliki kemampuan dan pengalaman yang cukup untuk bekerja tanpa pengawasan langsung dari pemimpin.

Ketiga gaya kepemimpinan tersebut menunjukkan pendekatan yang berbeda dalam mengelola bawahan, Spektrum ini berkisar dari gaya kepemimpinan otoriter yang menggaris bawahi dominasi total pemimpin, hingga gaya demokratis yang menggabungkan keterlibatan aktif semua anggota, yang berpuncak pada gaya *laissez-faire* yang memberi karyawan kebebasan total. Perbedaan pendekatan tersebut mencerminkan bagaimana seorang pemimpin dapat memengaruhi suasana kerja, tingkat partisipasi, dan efektivitas pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, tergantung pada tingkat keterlibatan dan independensi yang diberikan kepada bawahannya. Berdasarkan uraian ini, meskipun gaya kepemimpinan secara teoritis terdiri dari beberapa jenis, penelitian ini tidak berfokus pada pengukuran satu gaya kepemimpinan spesifik. Penelitian ini mengkaji gaya kepemimpinan secara umum berdasarkan perilaku dan kemampuan pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, sebagaimana diukur melalui indikator kepemimpinan sesuai dengan teori-teori yang relevan.

2.1.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Yustiani, (2022), gaya kepemimpinan bias di ukur dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan pemimpin untuk memberikan arahan.

Seorang pemimpin yang efektif mampu menjelaskan tugas dan tanggung jawab bawahan dengan jelas, memberikan arahan dalam menjalankan pekerjaan, dan memastikan setiap anggota tim memahami tujuan organisasi. Arahan yang tepat dapat membantu karyawan bekerja lebih terfokus dan efisien.

2. Kemampuan pemimpin untuk memberikan motivasi.

Pemimpin berperan penting dalam menumbuhkan semangat kerja karyawan dengan memberikan dorongan moral, penghargaan, dan dukungan agar bawahan berupaya mencapai target organisasi secara optimal.

3. Kemampuan pemimpin untuk memberikan contoh atau panutan.

Para pemimpin diharapkan menunjukkan perilaku kerja yang baik, disiplin, dan tanggung jawab, sehingga menjadi panutan bagi bawahannya. Kepemimpinan yang memberi contoh akan meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan.

Menurut Raharjo & Putra, (2024), gaya kepemimpinan bias diukur dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan menjadi panutan (*Role model*)

Pemimpin berfungsi sebagai contoh dalam hal kedisiplinan, tanggung jawab, dan etos kerja, sehingga dapat ditiru oleh bawahan.

2. Kemampuan mengambil keputusan yang tepat dan adil

Pemimpin harus mampu menilai situasi dan membuat keputusan yang mempertimbangkan kepentingan organisasi sambil juga memperhatikan keadilan bagi bawahan.

3. Kemampuan melakukan pengawasan dan evaluasi kerja

Pemimpin mengendalikan pelaksanaan pekerjaan, memastikan hasil pekerjaan memenuhi target, dan memberikan umpan balik untuk perbaikan.

Menurut Apriliani dkk., (2025), gaya kepemimpinan dapat diukur dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* (Menjadi Panutan / Role Model)

Pemimpin menunjukkan perilaku, etika, dan komitmen yang dapat ditiru oleh bawahan. Dengan bertindak sebagai panutan, pemimpin membangun kepercayaan dan kekaguman, memotivasi bawahan untuk mengikuti visi dan nilai-nilai organisasi.

2. *Inspirational Motivation* (Kemampuan Menginspirasi dan Memberi Motivasi/Visi)

Pemimpin mampu merumuskan dan mengomunikasikan visi yang meyakinkan serta memberikan dukungan emosional kepada bawahan, mendorong mereka untuk melampaui harapan. Aspek ini menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, berbagi tujuan, dan memberikan arahan yang jelas.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual / Mendorong Pemikiran Kritis dan Kreatif)

Para pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kreatif, mempertanyakan asumsi lama, dan mencari solusi baru untuk permasalahan pekerjaan. Indikator ini mencerminkan peran pemimpin dalam memfasilitasi inovasi dan pembelajaran organisasi.

Berdasarkan ketiga pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dinilai melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, memotivasi bawahan, menjadi teladan, serta mampu memberi inspirasi, memberikan perhatian individual, dan mendorong inovasi dalam lingkungan kerja, sehingga peran pemimpin sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang produktif dan kondusif.

2.1.3 Pengertian Beban Kerja

Menurut Nurhandayani, (2022), beban kerja merupakan upaya sistematis yang dilakukan oleh individu untuk memenuhi tanggung jawab yang terkait dengan peran tertentu atau kumpulan peran, yang dilaksanakan dalam kondisi normal dalam jangka waktu yang ditentukan, yang semuanya saling berhubungan dengan indikator yang sesuai. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa beban kerja tidak hanya dipahami sebagai jumlah tugas yang harus diselesaikan, tetapi juga mencakup kompleksitas, urgensi, dan tanggung jawab yang melekat pada setiap peran yang dijalankan oleh karyawan.

Beban kerja yang tidak seimbang dapat menyebabkan tekanan psikologis, kelelahan fisik, dan penurunan produktivitas, sehingga perlu diperhatikan dengan cermat oleh manajemen. Selain itu, beban kerja yang terlalu tinggi tanpa disertai dukungan yang cukup berpotensi menimbulkan stres kerja dan berdampak negatif terhadap kinerja serta kepuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyusun tolak ukur beban kerja yang akurat dan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti waktu penyelesaian tugas, kemampuan individu, serta tuntutan pekerjaan, guna menciptakan pembagian tugas kerja yang adil dan berkelanjutan.

2.1.4 Indikator Beban Kerja

Indikator beban kerja adalah parameter atau ukuran yang digunakan untuk menilai seberapa besar tekanan yang diberikan oleh pekerjaan kepada seorang karyawan.

Menurut Nikmah dkk., (2023), indikator beban kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Volume Pekerjaan (Jumlah Tugas yang Harus Diselesaikan)

Menggambarkan jumlah tugas, tanggung jawab, atau aktivitas kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang tinggi akan meningkatkan tekanan kerja karyawan, terutama jika tidak diimbangi dengan kapasitas sumber daya manusia yang memadai.

2. Kompleksitas Tugas (Tingkat Kesulitan Pekerjaan)

Mengacu pada sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan keterampilan teknis, ketelitian, dan tingkat konsentrasi yang tinggi. Semakin kompleks suatu pekerjaan, semakin besar beban mental yang dialami karyawan.

3. Kemampuan Fisik dan Mental dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Merefleksikan sejauh mana suatu pekerjaan menuntut kekuatan fisik dan ketahanan mental. Beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan seseorang dapat menyebabkan kelelahan, stres, dan penurunan produktivitas.

Menurut (Kurdi dkk., 2025), indikator beban kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan dengan kesulitan tinggi

Tingkat kesulitan tugas yang harus diselesaikan (misalnya, tugas yang membutuhkan konsentrasi, keterampilan teknis, atau pemecahan masalah yang kompleks). Semakin tinggi tingkat kesulitannya, semakin besar beban mental yang dialami karyawan.

2. Pekerjaan yang tidak sesuai kompetensi

Tugas yang diberikan di luar keterampilan atau kualifikasi pekerja sehingga memerlukan usaha ekstra untuk menyelesaikan; kondisi ini meningkatkan stres dan mengurangi efisiensi kerja.

3. Kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan

Tuntutan untuk bekerja cepat atau meningkatkan tempo kerja. Tekanan untuk kecepatan bisa menyebabkan kelelahan dan menurunkan kualitas jika tidak diimbangi dengan kapasitas.

Menurut Amalia dkk., (2022), indikator beban kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kondisi Kerja

Ini menunjukkan kondisi fisik dan non-fisik lingkungan kerja yang bisa memengaruhi tingkat beban kerja karyawan. Lingkungan kerja yang tidak nyaman, seperti pencahayaan yang buruk, suhu ruangan yang tidak sesuai, atau kurangnya hubungan sosial yang harmonis, dapat meningkatkan stres dan kelelahan.

2. Penggunaan Waktu Kerja

Konsep ini menggambarkan sejauh mana karyawan secara efektif serta efisien memanfaatkan waktu kerja mereka supaya menyelesaikan tugas yang diberikan. Penggunaan waktu yang kurang optimal dapat menyebabkan beban kerja berlebih dan peningkatan stres akibat pekerjaan yang tertunda atau menumpuk.

3. Sasaran yang ingin dicapai

Hal ini berkaitan dengan standar atau target kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Semakin tinggi dan ketat target kerja, semakin besar pula tuntutan dan tekanan yang dialami karyawan. Target yang tidak realistis dapat menimbulkan tekanan psikologis dan menurunkan motivasi serta kepuasan kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, indikator beban kerja dapat dipahami sebagai kombinasi dari berbagai aspek yang mencerminkan seberapa besar tuntutan pekerjaan terhadap karyawan, baik dari segi jumlah maupun kualitas pekerjaan yang harus diselesaikan. Volume dan jumlah tugas yang tinggi, ditambah dengan tekanan waktu yang ketat dan kompleksitas pekerjaan yang bervariasi, menjadi faktor utama yang berkontribusi terhadap beban kerja. Selain itu, durasi kerja yang panjang, keterbatasan sumber daya pendukung, serta kondisi kerja yang kurang optimal juga memperberat beban yang dirasakan oleh karyawan. Penggunaan waktu kerja yang tidak efisien serta adanya target atau sasaran kerja yang tinggi menambah dimensi tekanan dalam dunia

kerja. Oleh karena itu, pemahaman terhadap berbagai indikator ini sangat penting untuk membantu organisasi dalam mengelola beban kerja secara proporsional, demi menjaga kesehatan mental dan fisik karyawan serta mendukung produktivitas kerja yang optimal.

2.1.5 Pengertian Produktivitas

Menurut Rampisela & Lumintang, (2020), Produktivitas bisa didefinisikan sebagai hasil yang bisa diterima maupun bisa dicapai dengan sumber daya yang digunakan maupun berasal dari tindakan kita. Produktivitas kerja yang tinggi mencerminkan keberhasilan organisasi dalam mengelola tenaga kerja, waktu, dan fasilitas secara tepat dan efektif. Faktor-faktor seperti motivasi karyawan, keterampilan, kepemimpinan, dan sistem kerja yang terorganisasi dengan baik turut memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif dan budaya kerja yang positif juga menjadi pendukung penting dalam mendorong semangat serta komitmen karyawan untuk memberikan hasil kerja terbaik. Oleh karena itu, upaya peningkatan produktivitas harus dilakukan secara komprehensif melalui perencanaan yang matang, pelatihan yang berkelanjutan, serta evaluasi kerja yang objektif dan berkelanjutan.

Dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan salah satu indikator penting dalam menilai efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai, yang tidak hanya mengukur hasil akhir (output), tetapi juga mempertimbangkan kualitas hasil kerja serta jumlah dan jenis sumber

daya (input) yang digunakan dalam proses kerja. Dengan kata lain, produktivitas mencerminkan sejauh mana suatu organisasi mampu menghasilkan output yang optimal dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien.

2.1.6 Indikator Produktivitas

Menurut Lestari, (2022), produktivitas karyawan dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Kemampuan

Menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Karyawan dengan kompetensi tinggi akan menghasilkan output kerja yang lebih berkualitas.

2. Meningkatkan Hasil yang Dicapai

Mengukur sejauh mana karyawan dapat meningkatkan hasil kerja mereka seiring waktu. Indikator ini menilai produktivitas berdasarkan peningkatan volume dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

3. Semangat Kerja

Mencerminkan antusiasme, komitmen, dan motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan dengan etos kerja yang tinggi cenderung lebih produktif dan berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut (Misdar, 2022), produktivitas karyawan dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Ketepatan Pelaksanaan Kerja

Mengukur sejauh mana karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan. Semakin tinggi tingkat akurasi pelaksanaan, semakin efektif karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

2. Ketepatan Hasil Kerja

Menilai kesesuaian antara hasil kerja yang dicapai dengan rencana atau target yang telah ditetapkan. Keakuratan hasil mencerminkan kemampuan karyawan dalam menjaga kualitas dan keakuratan pekerjaannya.

3. Ketelitian dalam Bekerja

Menunjukkan tingkat ketelitian dan konsistensi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan untuk meminimalkan kesalahan. Tingkat akurasi yang tinggi berkontribusi langsung pada kualitas hasil.

Menurut Adiwijaya, (2023), produktivitas karyawan dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Kuantitas Kerja

Indikator ini mengukur jumlah pekerjaan yang dicapai karyawan dalam jangka waktu tertentu dibandingkan dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Semakin banyak pekerjaan

yang diselesaikan dalam jangka waktu yang ditentukan, semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan. Aspek ini menekankan efisiensi dalam penggunaan waktu dan energi untuk mencapai hasil maksimal.

2. Kualitas Kerja

Menggambarkan kualitas atau standar kerja yang dicapai karyawan dalam menyelesaikan tugas. Kualitas kerja diukur berdasarkan kemampuan teknis karyawan untuk menghasilkan produk atau layanan yang memenuhi prosedur dan kriteria organisasi. Produktivitas diukur tidak hanya dari kuantitas output, tetapi juga dari akurasi serta presisi pekerjaan yang dihasilkan.

3. Ketepatan Waktu

Menilai kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditentukan. Indikator ini juga mencerminkan efektivitas karyawan dalam mengelola waktu kerja, berkoordinasi dengan rekan kerja, dan memanfaatkan waktu kerja untuk kegiatan produktif. Ketepatan waktu menunjukkan disiplin dan tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut, bisa disimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan merupakan hasil kombinasi kemampuan individu, kualitas hasil, kuantitas kerja, dan efisiensi waktu dalam melaksanakan tugas. Produktivitas tidak hanya mencerminkan seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga seberapa baik dan tepat

waktu pekerjaan tersebut diselesaikan. Faktor-faktor seperti kemampuan, ketepatan, motivasi, dan disiplin kerja merupakan elemen penting yang menentukan tingkat produktivitas seseorang di tempat kerja. Dengan demikian, produktivitas dapat dianggap sebagai cerminan efektivitas dan efisiensi karyawan dalam memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.1.7 Pengertian Budaya Kerja

Menurut Uno dkk., (2023), Budaya kerja mewujudkan perspektif filosofis yang didasarkan pada pandangan dunia yang dicirikan oleh nilai-nilai yang mendefinisikan, membiasakan, serta memotivasi keberadaan kolektif suatu kelompok maupun organisasi, yang terwujud dalam perilaku, keyakinan, cita-cita, tujuan, serta tindakan yang secara kolektif mewakili “Pekerjaan maupun Tenaga Kerja.” Lebih lanjut dijelaskan bahwa produktivitas berfungsi sebagai saluran budaya kerja, yang tercermin dalam perilaku kerja seperti ketekunan, ketekunan, disiplin, produktivitas, akuntabilitas, motivasi, utilitas, kreativitas, dinamisme, konsekuensi, konsistensi, daya tanggap, serta kemandirian, serta lain.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya kerja tidak hanya mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan yang dianut oleh suatu organisasi, tetapi juga memegang peranan penting sebagai landasan bagi terbentuknya perilaku kerja yang produktif. Dengan kata lain, budaya kerja yang kuat dan positif akan mendorong munculnya

sikap dan tindakan seperti kedisiplinan, tanggung jawab, kerja keras, dan kreativitas, yang pada akhirnya berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

2.1.8 Indikator Budaya Kerja

Menurut Uno dkk., (2023), budaya kerja dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Disiplin

Mengukur kepatuhan karyawan terhadap peraturan, jam kerja, prosedur operasional, dan komitmen terhadap tugas. Budaya disiplin tercermin dalam kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap aturan kerja, dan konsistensi dalam menjalankan tugas—yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi.

2. Keterbukaan (*Openness*)

Nilailah sejauh mana organisasi mendorong komunikasi dua arah, transparansi informasi, dan kesediaan individu untuk berbagi ide atau masukan. Budaya keterbukaan memfasilitasi arus informasi, mempercepat pengambilan keputusan, dan mengurangi miskomunikasi, sehingga mendukung kinerja yang lebih baik.

3. Saling Menghargai (*Respect / Appreciation*)

Hal ini mencerminkan rasa saling menghormati antar karyawan, pengakuan atas kontribusi individu, dan perlakuan yang adil dalam interaksi kerja. Lingkungan yang saling menghormati meningkatkan motivasi, mengurangi konflik interpersonal, dan

memperkuat ikatan organisasi, yang berdampak positif pada loyalitas dan produktivitas.

Menurut Raharjo & Putra, (2024), budaya kerja dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Tanggung Jawab

Menunjukkan sejauh mana karyawan menyadari dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan peran dan fungsinya. Tanggung jawab ditunjukkan melalui kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu dan kesediaan menerima konsekuensi dari pekerjaannya.

2. Loyalitas

Menunjukkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, termasuk kesediaan untuk mendukung visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Loyalitas yang tinggi memperkuat stabilitas tenaga kerja dan mengurangi pergantian karyawan.

3. Konsistensi

Menggambarkan stabilitas perilaku kerja yang positif dan berulang dalam jangka waktu yang panjang. Konsistensi menunjukkan profesionalisme dan komitmen karyawan terhadap standar kualitas kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Firjatullah dkk., (2023), budaya kerja dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Kedisiplinan

Menggambarkan sejauh mana karyawan mematuhi peraturan, jam kerja, dan kebijakan perusahaan. Disiplin kerja mencerminkan tanggung jawab dan konsistensi individu dalam melaksanakan tugas sesuai standar organisasi.

2. Kerja Sama

Tunjukkan kemampuan dan kemauan karyawan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja demi mencapai tujuan bersama. Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi akan memperkuat solidaritas, komunikasi, dan efektivitas tim.

3. Loyalitas

Menunjukkan tingkat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi, termasuk kemauan untuk mematuhi peraturan, menjaga nama baik perusahaan, dan mendukung pencapaian visi serta misi organisasi.

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut, bisa disimpulkan bahwa budaya kerja adalah seperangkat nilai, sikap, dan perilaku yang menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Budaya kerja tidak hanya mencakup aspek disiplin, tanggung jawab, dan loyalitas, tetapi juga mencakup keterbukaan, kerja sama, konsistensi, dan saling menghormati dalam

lingkungan kerja. Semua indikator ini mencerminkan bagaimana individu dan kelompok berinteraksi, berkomunikasi, dan berkontribusi positif bagi organisasi. Dengan demikian, budaya kerja yang kuat dan terinternalisasi akan menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi, memperkuat komitmen, serta mendorong produktivitas dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat landasan teoretis dan memberikan dasar empiris bagi variabel yang diteliti, para peneliti meninjau beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik ini. Penelitian-penelitian ini berfungsi sebagai perbandingan dan referensi dalam memahami hubungan antara gaya kepemimpinan, beban kerja, budaya kerja, dan produktivitas karyawan. Melalui tinjauan ini, para peneliti dapat mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan kesenjangan penelitian yang menjadi dasar pengembangan penelitian ini.

Table 2.2 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti (Tahun)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Sri Rahmadani & Nabila Hilmy Zhafira,(2021)	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif memakai pendekatan survei melewati kuesioner serta analisis regresi linier ganda, dengan bantuan perangkat lunak SPSS.	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan beban kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Secara simultan, kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan kontribusi sebesar 76,40%.

Ali Indradjidd Uno, Rachman Upe & Adhy Firdaus,(2023)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei eksplanatif, data dikumpulkan melalui kuesioner, dokumentasi, serta observasi, setelah itu dianalisis menggunakan regresi linier berganda.	Penerapan e-performance serta budaya kerja memiliki dampak positif serta signifikan terhadap produktivitas karyawan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 65,5% mengartikan bahwa kedua variabel berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja.
Ricko Raharjo & Andriansyah Bachtillah Putra, (2024)	Studi ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei, data dikumpulkan melalui kuesioner dari 77 responden dengan teknik pengambilan sampel proporsional. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 25.	Gaya kepemimpinan, budaya kerja, serta beban kerja masing-masing memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kinerja, diikuti oleh budaya kerja serta beban kerja.
Jodie Firjatullah, (2023)	Metodologi kuantitatif dengan pendekatan deskriptif kausal diterapkan. Data dikumpulkan secara online melewati Microsoft Forms memakai skala Likert 1-5, memakai teknik sampling tujuan pada 57 responden berusia 18-30 yang dipekerjakan. Analisis data dijalankan memakai SmartPLS 4.0.9.2 dengan kerangka kerja Structural Equation Modeling (SEM).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya kerja, serta beban kerja memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya serta lingkungan kerja yang positif, disertai beban kerja yang memadai, dapat meningkatkan kinerja serta produktivitas karyawan.

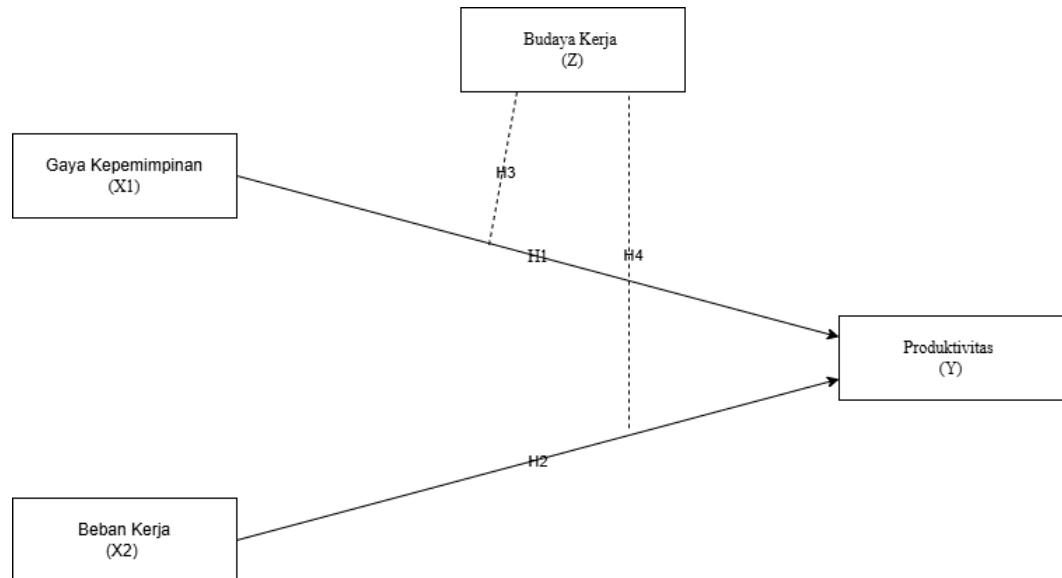
Nurlaela Eva Puji Lestari, (2022)	Metodologi yang digunakan bersifat kuantitatif, mengadopsi pendekatan deskriptif di samping analisis regresi linier berganda. Data diperoleh melewati kuesioner, pengamatan, serta tinjauan literatur dari 72 karyawan Divisi Winteq PT Astra Otoparts Tbk, memakai teknik random sampling sederhana. Analisis dilakukan dengan memakai SPSS versi 16 melewati penilaian validitas serta reliabilitas, uji-F, uji-t, serta uji determinasi	Temuan ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan serta beban kerja memberikan dampak positif serta signifikan secara statistik terhadap produktivitas karyawan. Nilai koefisien determinasi (R^2) 0,56 menandakan bahwa 56% produktivitas ditentukan oleh dua variabel ini, sedangkan 44% diatur oleh faktor-faktor alternatif.
Sulaiman Kurdi, Muhammad Fauzi & Umi hani, (Kurdi dkk., 2025)	Studi ini memakai metodologi kuantitatif dengan jenis riset asosiatif serta desain non-eksperimental. Data dikumpulkan memakai kuesioner skala Likert yang didistribusikan ke 32 responden melewati teknik sampling jenuh. Analisis data memakai regresi linier ganda termasuk validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji-t, uji-F, serta uji penentuan (R^2) memakai program SPSS versi 25.	Temuan menunjukkan bahwa motivasi, beban kerja, serta lingkungan kerja secara positif serta signifikan memdampaki kinerja guru baik secara terpisah maupun kolektif.
Dwi Yustiani, (2022)	Studi ini memakai metodologi	Temuan riset menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan,

	kuantitatif, menggabungkan data primer serta sekunder yang dikumpulkan melewati kuesioner online (self-enumeration). Populasi riset terdiri dari 64 karyawan Baserta Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bali, termasuk pejabat struktural serta fungsional.	motivasi, insentif, serta lingkungan kerja secara kolektif memberikan dampak signifikan pada kinerja karyawan. Secara terpisah, hanya gaya kepemimpinan serta lingkungan kerja yang secara signifikan memdampaki kinerja, sedangkan motivasi serta insentif tidak menunjukkan efek seperti itu.
Misdar Misdar, (2022)	Riset ini memakai metodologi kuantitatif yang dicirikan oleh kerangka deskriptif. Data dikumpulkan melewati observasi sistematis, wawancara terstruktur, serta administrasi kuesioner yang menargetkan 70 karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. yang berlokasi di Makassar. Proses analitik memakai beberapa teknik regresi linier melewati SPSS versi 14.0, dilengkapi dengan penilaian validitas, reliabilitas, serta pengujian hipotesis termasuk uji-t serta F-test.	Temuan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan, imbalan finansial, disiplin kerja, serta jaminan sosial secara signifikan berdampak pada produktivitas karyawan. Faktor paling berdampak yang berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas ialah imbalan finansial.
Virginia A. J Rampisela & Genita G Lumintang, (2020)	Penelitian ini memakai metodologi kuantitatif dengan kerangka kerja asosiatif. Populasi riset terdiri dari 30 karyawan lapangan dari Unit Produksi PT	Temuan menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, serta upah secara kolektif memberikan dampak yang signifikan pada produktivitas kerja; Namun, secara terpisah, motivasi serta lingkungan kerja tidak

	Dayana Cipta Tomohon, memakai teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melewati kuesioner skala Likert serta kemudian dianalisis memakai beberapa teknik regresi linier dengan SPSS versi 23, mencakup penilaian validitas, evaluasi reliabilitas, uji asumsi klasik, uji-t, serta uji-F.	menunjukkan efek positif yang signifikan, sementara upah menunjukkan dampak negatif yang signifikan pada produktivitas kerja.
Wasilitun Nikmah, Desy Tri Anggarini & Otto Siregar, (2023)	Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner online melewati Google Form kepada 50 karyawan PT Bank Central Asia Tbk, KCU Kedoya, yang berlokasi di Jakarta Barat. Data menjadi sasaran analisis memakai Structural Equation Modeling (SEM), difasilitasi oleh SmartPLS. Prosedur analitis termasuk tes supaya validitas konvergen serta diskriminan, penilaian reliabilitas komposit, serta pengujian hipotesis di antara variabel yang terlibat.	Temuan menunjukkan bahwa beban kerja mempunyai efek positif yang signifikan pada kepuasan kerja serta kinerja karyawan, stres kerja secara signifikan memdampaki kepuasan serta kinerja kerja, serta kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator parSIAL dalam hubungan antara beban kerja serta stres kerja dengan kinerja karyawan.

Sumber: Penelitian Terdahulu, diolah peneliti, 2025

2.3 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Gambar kerangka konseptual di atas menggambarkan hubungan antara variabel bebas, variabel terikat, dan variabel moderasi dalam penelitian ini. Variabel bebas terdiri dari gaya kepemimpinan (X1) dan beban kerja (X2), yang diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja (Y). Selain itu, terdapat variabel moderasi yaitu budaya kerja (Z), yang berperan dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap produktivitas kerja.

Artinya, budaya kerja dapat memengaruhi seberapa besar kontribusi gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap peningkatan atau penurunan produktivitas karyawan. Kerangka ini dirancang untuk memberikan

pemahaman yang menyeluruh mengenai arah hubungan antar variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini.

2.4 Hipotesis

Merujuk pada gambar kerangka konseptual penelitian, sehingga hipotesis penelitian ini ialah sebagai berikut:

- H1 : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Rantau Kasai Grup.
- H2 : Diduga beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Rantau Kasai Grup.
- H3 : Diduga budaya kerja memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Rantau Kasai Grup.
- H4 : Diduga budaya kerja memoderasi pengaruh antara beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Rantau Kasai Grup.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Rantau Kasai Grup yang berlokasi di Rantau Kasai, Kabupaten Rokan Hulu, Provinsi Riau. Penelitian ini secara khusus difokuskan pada analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan, dengan budaya kerja sebagai variabel moderasi. Ruang lingkup ini ditetapkan untuk memperjelas keterbatasan penelitian agar fokus penelitian tetap fokus dan tidak menyimpang dari tujuan utama. Dengan adanya keterbatasan tersebut, peneliti dapat memperoleh data yang relevan dan hasil yang akurat dalam menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti.

Objek penelitian ini adalah karyawan kebun (pemanen & pengutip brondolan) maupun karyawan keamanan (satpam) di PT. Rantau Kasai Grup, karyawan kebun berperan dalam pemanenan dan pengambilan brondolan hasil perkebunan, sedangkan karyawan keamanan bertugas menjaga ketertiban dan keamanan lingkungan kerja selama 24 jam sehari. Keterlibatan seluruh kategori karyawan bertujuan untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang produktivitas kerja berdasarkan fungsi dan tanggung jawab yang berbeda-beda, yang semuanya berkontribusi pada kelancaran operasional perkebunan.

Penelitian ini tidak hanya melihat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap produktivitas kerja, tetapi juga mempertimbangkan bagaimana budaya kerja yang berlaku di lingkungan organisasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kedua variabel tersebut. Budaya kerja yang dimaksud mencakup nilai-nilai seperti kerja sama, kedisiplinan, integritas, dan rasa tanggung jawab yang tumbuh di antara para karyawan. Dengan demikian, budaya kerja diposisikan sebagai faktor moderasi yang diyakini dapat memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan dipahami sebagai pendekatan dan perilaku yang digunakan oleh pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan. Beban kerja diartikan sebagai banyaknya tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, sedangkan produktivitas kerja dinilai dari efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menghasilkan output kerja. Budaya kerja dipandang sebagai suatu sistem nilai dan norma yang membentuk perilaku kerja. Seluruh variabel tersebut dianalisis secara kuantitatif dengan cara memberikan kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan aktif. Ruang lingkup penelitian ini tidak mencakup faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, pengaruh lingkungan sosial, atau penggunaan teknologi dan mekanisasi dalam proses kerja. Aspek-aspek seperti kompensasi dan kepuasan kerja secara umum juga tidak menjadi fokus penelitian. Pembatasan ini dilakukan agar penelitian dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor internal yang memengaruhi produktivitas karyawan di

lingkungan perkebunan yang dikelola secara kolektif. Dengan adanya pembatasan yang jelas, peneliti berharap hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan rekomendasi yang tepat sasaran dan relevan bagi pengelola perkebunan.

3.2 Populasi Sempel

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian kebun dan karyawan keamanan yang bekerja di PT. Rantau Kasai Grup yang berlokasi di Rantau Kasai, Kabupaten Rokan Hulu, Provinsi Riau. Jumlah populasi sebanyak 62 orang, dengan rincian sebagai berikut:

1. Karyawan kebun (karyawan panen & karyawan brondolan) : 50 orang
2. Karyawan keamanan (Satpam) : 12 orang

Seluruh karyawan terlibat langsung dalam proses operasional perkebunan, baik dari segi pelaksanaan maupun keamanan. Oleh karena itu, mereka dinilai layak untuk dijadikan objek penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap produktivitas kerja dengan budaya kerja sebagai variabel moderasi.

3.2.2 Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi

dijadikan sampel penelitian. Hal ini dilakukan sebab jumlah populasi relatif kecil, yaitu 62 orang, sehingga memungkinkan untuk melibatkan seluruh karyawan dalam proses pengumpulan data. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 62 responden yang terdiri dari karyawan bagian produksi dan bagian keamanan.

Pendekatan pengambilan sampel jenuh ini dipilih supaya memastikan hasil penelitian memiliki tingkat akurasi yang tinggi dan representatif terhadap kondisi aktual di lapangan. Dengan melibatkan seluruh populasi sebagai responden, peneliti dapat memperoleh gambaran yang komprehensif tentang dampak gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap produktivitas kerja, serta peran budaya kerja sebagai variabel moderasi di lingkungan PT. Rantau Kasai Grup. Lebih lanjut, metode ini juga meminimalkan potensi bias yang mungkin timbul jika hanya sebagian karyawan yang diikutsertakan dalam sampel penelitian.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

3.3.1 Data Primer

Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada karyawan bagian kebun dan keamanan (satpam) di PT. Rantau Kasai Grup. Kuesioner dirancang untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan, beban kerja, budaya kerja,

dan produktivitas kerja. Data primer ini digunakan untuk mengetahui tanggapan langsung dari karyawan terhadap variabel yang diteliti sehingga dapat dilakukan analisis kuantitatif yang objektif. Penggunaan data primer memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang aktual, relevan, dan spesifik sesuai dengan kebutuhan penelitian. Selain itu, melalui pendekatan ini, peneliti dapat memastikan bahwa data yang dikumpulkan benar-benar mencerminkan kondisi nyata di lapangan, sehingga meningkatkan validitas hasil analisis dan simpulan yang ditarik.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber pendukung yang relevan, seperti dokumen internal perusahaan (jumlah karyawan, pembagian tugas kerja, dan data hasil wawancara), literatur, jurnal ilmiah, buku akademis, dan laporan sebelumnya yang terkait dengan gaya kepemimpinan, beban kerja, budaya kerja, dan produktivitas kerja. Data sekunder ini berfungsi sebagai landasan teori dan referensi pendukung dalam membahas hasil penelitian. Dengan memanfaatkan data sekunder, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang konteks teoritis dan praktis dari variabel yang diteliti. Data sekunder juga berperan penting dalam memperkaya kerangka konseptual penelitian, membantu peneliti dalam menyusun instrumen penelitian yang lebih terarah, dan menyediakan dasar perbandingan antara temuan penelitian dengan hasil penelitian sebelumnya. Selain itu, pemanfaatan data sekunder memungkinkan

dilakukannya triangulasi data sebagai upaya peningkatan validitas dan reliabilitas penelitian, terutama dalam mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan, beban kerja, budaya kerja, dan produktivitas karyawan di lingkungan operasional perkebunan.

3.4 Teknik Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah krusial dalam penelitian ini sebab bertujuan supaya memperoleh informasi yang relevan serta akurat sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan melewati tiga metode utama: observasi, penyebaran kuesioner, serta dokumentasi. Ketiga teknik ini digunakan secara terpadu supaya memastikan bahwa data yang diperoleh tidak hanya mencerminkan persepsi responden tetapi juga mencerminkan kondisi aktual di lapangan.

1. Observasi

Teknik observasi digunakan untuk memperoleh data empiris langsung dari lingkungan kerja di PT. Rantau Kasai Grup. Observasi dilakukan secara non-partisipatif, di mana peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas kerja, melainkan hanya mengamati situasi dan perilaku karyawan di departemen produksi dan keamanan. Tujuan observasi ini adalah untuk memahami kondisi kerja aktual, termasuk pola kepemimpinan, beban kerja, tingkat disiplin, dan dinamika hubungan antar karyawan. Melalui kegiatan ini, peneliti dapat mencatat berbagai fenomena penting, seperti ketimpangan pembagian area kerja, penerapan

sistem sanksi, serta tingkat kerja sama dan tanggung jawab antar karyawan.

Hasil observasi ini digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat temuan dari penyebaran kuesioner dan memberikan konteks yang lebih konkret mengenai kondisi organisasi. Data hasil observasi dicatat secara sistematis dalam catatan lapangan untuk interpretasi yang akurat selama tahap analisis penelitian.

2. Kuesioner

Kuesioner digunakan sebagai alat utama pengumpulan data primer dalam penelitian ini. Instrumen disusun berdasarkan indikator untuk setiap variabel penelitian, gaya kepemimpinan (X_1), beban kerja (X_2), budaya kerja (Z), dan produktivitas kerja (Y). Kuesioner didistribusikan melalui Google Forms untuk menyederhanakan pengumpulan data dan menjangkau semua responden dengan cepat. Google Forms dipilih karena kepraktisan, efisiensi, dan pencatatan data lengkap secara otomatis dalam format spreadsheet, sehingga mengurangi risiko kesalahan entri data.

Sebelum didistribusikan, kuesioner diuji coba terlebih dahulu kepada beberapa karyawan untuk memastikan kemudahan pemahaman. Kuesioner kemudian didistribusikan kepada 62 responden, yang terdiri dari karyawan produksi dan keamanan. Di awal kuesioner, penjelasan singkat mengenai tujuan penelitian dan jaminan kerahasiaan data dicantumkan untuk memastikan responden merasa nyaman memberikan

jawaban yang mencerminkan kondisi kerja mereka yang sebenarnya. Hasil kuesioner kemudian digunakan sebagai dasar analisis kuantitatif pada tahap selanjutnya.

3. Dokumentasi

Selain observasi dan kuesioner, penelitian ini juga memanfaatkan teknik dokumentasi untuk mengumpulkan data sekunder yang relevan. Teknik dokumentasi dilakukan dengan meninjau dan mengumpulkan berbagai sumber tertulis pendukung, baik internal maupun eksternal perusahaan. Sumber internal meliputi dokumen-dokumen seperti jumlah karyawan dan pembagian tugas kerja. Sementara itu, sumber eksternal meliputi literatur ilmiah, jurnal penelitian terdahulu, buku akademik, dan laporan resmi terkait gaya kepemimpinan, beban kerja, budaya kerja, dan produktivitas.

Data sekunder yang diperoleh melalui teknik dokumentasi berfungsi untuk memberikan landasan teoritis dan kontekstual yang kuat bagi penelitian ini. Selanjutnya, dokumentasi digunakan untuk perbandingan dan validasi (triangulasi) temuan data primer, sehingga meningkatkan reliabilitas dan kredibilitas temuan penelitian.

Dengan menggabungkan ketiga teknik pengumpulan data ini, peneliti berharap memperoleh data yang komprehensif, valid, dan representatif, sehingga hasil penelitian dapat menggambarkan secara akurat hubungan antara gaya kepemimpinan, beban kerja, budaya kerja, dan produktivitas karyawan di PT. Rantau Kasai Grup.

3.5 Defenisi Oprasional

Definisi operasional dalam penelitian ini didasarkan pada teori-teori yang diuraikan dalam Bab II. Setiap variabel diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari sumber teori utama yang paling relevan dengan konteks penelitian. Teori-teori ini dipilih supaya memastikan bahwa pengukuran variabel mencerminkan kondisi aktual di lingkungan kerja karyawan PT. Rantau Kasai Grup.

Table 3.3 Defenisi Oprasional

Variabel	Defenisi oprasional	Indicator	skala
Gaya kepemimpinan (X1)	gaya kepemimpinan meliputi sifat-sifat yang ditunjukkan oleh para pemimpin dalam upaya mereka supaya mendampaki bawahan, sehingga memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi, dengan kata lain, bisa dicirikan sebagai pola perilaku serta pendekatan strategis yang digunakan secara konsisten oleh seorang pemimpin (Raharjo & Putra, 2024)	1. Kemampuan menjadi panutan (<i>role model</i>). 2. Kemampuan mengambil keputusan yang tepat dan adil. 3. Kemampuan melakukan pengawasan dan evaluasi kerja. (Raharjo & Putra, 2024)	Likert
Beban kerja (X1)	beban kerja merupakan upaya sistematis yang dilakukan oleh individu untuk	1. Volume Pekerjaan (Jumlah Tugas yang Harus Diselesaikan).	Likert

	memenuhi tanggung jawab yang terkait dengan peran tertentu atau kumpulan peran, yang dilaksanakan dalam kondisi normal dalam jangka waktu yang ditentukan, yang semuanya saling berhubungan dengan indikator yang sesuai. (Nurhandayani, 2022)	2. Kompleksitas Tugas (Tingkat Kesulitan Pekerjaan). 3. Kemampuan Fisik dan Mental dalam Menyelesaikan Pekerjaan. (Nikmah, 2023)	
Produktivitas (Y)	Produktivitas bisa didefinisikan sebagai hasil yang bisa diterima maupun bisa dicapai dengan sumber daya yang digunakan maupun berasal dari tindakan kita. (Rampisela & Lumintang, 2020)	1. Ketepatan Pelaksanaan Kerja. 2. Ketepatan Hasil Kerja. 3. Ketelitian dalam Bekerja. (Misdar, 2022)	Likert
Budaya kerja (Z)	Budaya kerja mewujudkan perspektif filosofis yang didasarkan pada pandangan dunia yang dicirikan oleh nilai-nilai yang mendefinisikan, membiasakan, serta memotivasi keberadaan kolektif suatu kelompok maupun organisasi, yang terwujud dalam perilaku, keyakinan, cita-cita, tujuan, serta	1. Disiplin. 2. Keterbukaan (<i>Openness</i>). 3. Saling Menghargai (<i>Respect / Appreciation</i>). (Uno dkk., 2023)	Likert

	tindakan yang secara kolektif mewakili “Pekerjaan maupun Tenaga Kerja.” (Uno dkk., 2023)		
--	--	--	--

Sumber: Berdasrkan landasan teori, diolah peneliti, 2025

Berdasarkan definisi operasional dan indikator yang telah ditetapkan untuk masing-masing variabel, maka pengukuran dalam penelitian ini dilakukan menggunakan skala Likert, yang memungkinkan responden untuk menyatakan tingkat kesetujuannya terhadap setiap pernyataan yang mewakili variabel indikator. Variabel gaya kepemimpinan diukur melalui kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan, motivasi, dan menjadi panutan. Beban kerja diukur melalui volume pekerjaan, tekanan waktu, dan kompleksitas tugas. Produktivitas diukur berdasarkan motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja. Sementara itu, budaya kerja diukur melalui disiplin kerja, kerja sama tim, dan komitmen terhadap organisasi. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang tujuan dan mengukur pengaruh masing-masing variabel dalam konteks penelitian.

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berfungsi sebagai alat penting yang digunakan dalam pelaksanaan upaya penelitian, terutama untuk tujuan mengukur serta mengumpulkan data melewati berbagai cara seperti survei, kumpulan kueri terstruktur, bentuk observasional, serta metodologi serupa. Thabroni Gamal, (2021) menjelaskan bahwa instrumen penelitian berfungsi sebagai mekanisme supaya menilai fenomena alam maupun sosial yang diamati serta diselidiki.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup (survei) yang disusun berdasarkan indikator variabel penelitian, dengan tujuan untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing konstruk.

Table 3.4 Detail Indikator Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Butir Pernyataan
Gaya Kepemimpinan (X1)	3	6
Beban Kerja (X2)	3	6
Produktivitas (Y)	3	6
Budaya Kerja (Z)	3	6
Jumlah		24

Sumber: Data diolah peneliti berdasarkan indikator penelitian, 2025.

Berdasarkan tabel di atas, setiap variabel penelitian memiliki tiga indikator utama yang diukur melalui lima pernyataan. Setiap indikator disusun berdasarkan teori yang relevan dan temuan penelitian sebelumnya, memastikan bahwa pernyataan yang dikembangkan dalam kuesioner menggambarkan konstruk yang diteliti secara akurat dan terukur. Instrumen ini dirancang untuk memperoleh data kuantitatif yang mencerminkan persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan, beban kerja, produktivitas kerja, dan budaya kerja sebagai variabel moderasi. Oleh karena itu, kerangka kuesioner dirancang untuk memastikan bahwa setiap variabel memiliki landasan teori yang kuat, indikator yang jelas, dan kesesuaian yang baik antara tujuan penelitian dan instrumen pengukuran yang digunakan. Untuk memberikan gambaran yang lebih rinci

tentang indikator dan sumber teorinya, kerangka kuesioner penelitian disajikan di bawah ini.

Table 3.5 Kisi-Kisi Kuesioner Penelitian

Variabel	Indikator	Item Pernyataan/Pertanyaan	Skala
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	1. Kemampuan menjadi panutan (<i>role model</i>).	1. Pemimpin memberikan contoh kedisiplinan, tanggung jawab dan etos kerja yang baik kepada karyawan lain. 2. Saya merasa perilaku pemimpin yang disiplin, tanggung jawab, dan etos kerja yang baik dapat dijadikan contoh dalam menjalankan tugas.	Skala Likert (1–5)
	2. Kemampuan mengambil keputusan yang tepat dan adil.	3. Pemimpin saya membuat keputusan berdasarkan pertimbangan yang objektif dan adil. 4. Keputusan yang diambil oleh pemimpin dapat diterima oleh semua karyawan tanpa menimbulkan kecemburuan.	
	3. Kemampuan melakukan pengawasan dan evaluasi kerja. (Raharjo & Putra, 2024)	5. Pemimpin saya secara teratur memantau hasil kerja karyawan. 6. Pemimpin memberikan umpan balik yang membangun untuk meningkatkan kinerja.	

Beban Kerja (X ₂)	1. Volume Pekerjaan (Jumlah Tugas yang Harus Diselesaikan).	7. Tugas yang saya terima setiap hari sesuai dengan kemampuan saya. 8. Jumlah pekerjaan yang saya tangani sesuai dengan waktu yang tersedia.	Skala Likert (1–5)
	2. Kompleksitas Tugas (Tingkat Kesulitan Pekerjaan).	9. Tugas yang saya lakukan memerlukan tingkat ketelitian dan kemampuan yang tinggi. 10. Saya mampu menjaga ketelitian dan konsentrasi dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.	
	3. Kemampuan Fisik dan Mental dalam Menyelesaikan Pekerjaan. (Nikmah dkk., 2023)	11. Pekerjaan yang saya lakukan memerlukan tingkat energi dan konsentrasi yang tinggi. 12. Saya mampu menanggung dan menangani beban kerja tanpa merasa cepat lelah, baik secara fisik maupun mental.	
Produktivitas (Y)	1. Ketepatan Pelaksanaan Kerja.	13. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan. 14. Saya mampu melaksanakan tugas saya tanpa memerlukan pengawasan ketat dari atasan saya.	Skala Likert (1–5)

	2. Ketepatan Hasil Kerja.	15. Hasil pekerjaan yang saya capai sesuai dengan rencana atau target yang telah ditetapkan perusahaan. 16. Saya selalu berusaha memastikan bahwa hasil kerja saya memenuhi standar kualitas dan keakuratan yang ditetapkan perusahaan.	
	3. Ketelitian dalam Bekerja. (Misdar, 2022)	17. Saya mengerjakan pekerjaan saya dengan cermat agar dapat meminimalkan kesalahan. 18. Saya melakukan setiap tugas dengan sangat hati-hati untuk mendapatkan hasil maksimal.	
Budaya Kerja (Z)	1. Disiplin.	19. Saya selalu datang dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan. 20. Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang berlaku di tempat kerja.	Skala Likert (1–5)
	2. Keterbukaan (<i>Openness</i>).	21. Saya terbuka untuk menyampaikan pendapat atau saran kepada rekan kerja dan atasan. 22. Pemimpin dan rekan kerja memberikan kesempatan untuk diskusi terbuka tentang pekerjaan.	
	3. Saling Menghargai (<i>Respect /</i>	23. Saya menghormati perbedaan pendapat	

	<i>Appreciation</i>). (Uno dkk., 2023)	dengan rekan-rekan saya. 24. Atasan memberikan apresiasi atas hasil kerja karyawan.	
--	---	---	--

Sumber: Diolah Peneliti berdasarkan landasan teori, 2025

Kuesioner di atas disusun berdasarkan indikator untuk setiap variabel yang dijelaskan dalam tabel definisi operasional. Setiap indikator diukur menggunakan dua pernyataan pada skala Likert 1–5, yang mencerminkan tingkat persetujuan responden terhadap kondisi yang diamati di lingkungan kerja mereka. Dengan alternatif jawaban sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dari kuesioner yang diberikan akan menjalani analisis menggunakan metodologi Structural Equation Modeling (SEM), yang difasilitasi oleh perangkat lunak SmartPLS. Instrumen penelitian akan terlebih dahulu diuji melalui uji validitas serta reliabilitas untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat dan konsisten kemudian Instrumen ini akan menjalani uji coba terlebih dahulu terhadap responden terbatas untuk memastikan keterbacaan dan kejelasan butir-butir soal, sebelum didistribusikan secara luas kepada seluruh responden penelitian.

3.7 Teknik Analisi Data

Analisis data merupakan salah satu tahapan penting di dalam suatu penelitian. Menurut Salmaa, (2023), teknik analisis data melibatkan proses eksplorasi data yang komprehensif, secara sistematis mengatur informasi yang berasal dari wawancara, catatan lapangan, serta dokumentasi dengan mengkategorikan data, menggambarkannya menjadi unit, mensintesis serta menyusunnya menjadi pola yang bisa dilihat, memilih elemen penting supaya pemeriksaan, serta merumuskan kesimpulan yang bisa diartikulasikan kepada orang lain.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. PLS-SEM (Structural Equation Modeling based on variance) dipilih sebab mampu menganalisis hubungan antar variabel laten secara kompleks, baik langsung maupun sedang, serta tidak memerlukan data yang berdistribusi normal dan ukuran sampel yang besar. SmartPLS cocok digunakan dalam penelitian ini karena model yang dibangun melibatkan variabel independen (gaya kepemimpinan dan beban kerja), variabel dependen (produktivitas kerja), dan variabel moderasi (budaya kerja). Langkah-langkah teknik analisis data menggunakan SmartPLS adalah sebagai berikut:

1. Uji model pengukuran (Outer Model)

Model outer bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dalam membentuk konstruk (variabel laten). Beberapa kriteria yang digunakan dalam pengujian model outer adalah:

a. Uji Validitas Konvergen

Dilihat dari nilai loading factor ($>0,7$) dan nilai Average Variance Extracted (AVE) ($>0,5$), AVE menunjukkan seberapa besar variabel laten mampu menjelaskan varians indikatornya.

b. Uji Validitas Diskriminan

Untuk memastikan bahwa setiap konstruk berbeda secara empiris. Umumnya diuji dengan nilai Cross Loading dan Fornell-Larcker Criterion.

c. Uji Reliabilitas Konstruk

Menggunakan dua indikator utama, meliputi:

1. Composite Reliability (CR) $> 0,7$
2. Cronbach's Alpha $> 0,6$

Nilai ini menunjukkan konsistensi internal dari indikator yang membentuk konstruk.

2. Penilaian Inner Model (Model Struktural)

Model internal digunakan untuk menguji hubungan antara variabel laten, termasuk efek langsung dan interaksi moderasi. Beberapa pengujian dalam model internal meliputi:

a. Nilai R- Square Adjusted (R^2)

Untuk menentukan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Semakin besar nilai R^2 , semakin kuat model tersebut menjelaskan variabel terikat.

b. Nilai Q-Predict (Q^2)

Untuk mengukur kemampuan prediksi model. Q predict diuji menggunakan prosedur PLSpredict dengan melihat nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai nilai prediksi yang baik.

c. Uji Signifikansi Koefisien Jalur (Path Coefficient)

Menggunakan t-statistik dan nilai-p melalui metode bootstrapping. Hipotesis dikatakan signifikan jika t-statistik $> 1,96$ dan nilai-p $< 0,05$ (untuk $\alpha = 5\%$).

3. Uji Variabel Moderasi (Moderating Effect)

Untuk menguji peran budaya kerja sebagai variabel moderasi, pendekatan indikator produk atau pendekatan dua tahap digunakan dalam SmartPLS. Langkah-langkahnya meliputi:

1. Bentuk interaksi variabel antara budaya kerja dengan gaya kepemimpinan (Gaya Kepemimpinan $\times$ Budaya Kerja) dan antara budaya kerja dengan beban kerja (Beban Kerja $\times$ Budaya Kerja).
2. Menilai signifikansi efek moderasi melalui statistik-t dan nilai-p pada hasil bootstrapping.

3. Apabila koefisien interaksi signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa budaya kerja memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan dan/atau beban kerja terhadap produktivitas kerja.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui nilai koefisien jalur dan nilai signifikansi hasil bootstrapping. Hipotesis diterima jika nilai $p < 0,05$ dan $t\text{-statistik} > 1,96$. Semua hipotesis dalam penelitian ini diuji untuk melihat:

1. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap produktivitas kerja.
2. Pengaruh interaksi moderasi budaya kerja terhadap hubungan antara variabel independen dan dependen.