

SKRIPSI

PENGARUH WORKLOAD DAN LEADERSHIP STYLE TERHADAP JOB STRESS DAN JOB SATISFACTION KARYAWAN PT. GARAM (PERSERO) SUMENEP

SYARIFAH AMBARANI ASRIFATIN NRP. 09111640000031

DOSEN PEMBIMBING:

Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M. Sc

NIP. 195904301989031001

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2020



SKRIPSI

PENGARUH WORKLOAD DAN LEADERSHIP STYLE TERHADAP JOB STRESS DAN JOB SATISFACTION KARYAWAN PT. GARAM (PERSERO) SUMENEP

SYARIFAH AMBARANI ASRIFATIN NRP. 09111640000031

DOSEN PEMBIMBING:

Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M. Sc NIP. 195904301989031001

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2020



UNDERGRADUATE THESIS

THE EFFECT OF WORKLOAD AND LEADERSHIP STYLE TO EMPLOYEE JOB STRESS AND JOB SATISFACTION OF PT. GARAM (PERSERO) SUMENEP

SYARIFAH AMBARANI ASRIFATIN NRP. 09111640000031

SUPERVISOR:

Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M. Sc NIP. 195904301989031001

DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT
FACULTY OF CREATIVE DESIGN AND DIGITAL BUSINESS
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY
SURABAYA
2020

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH WORKLOAD DAN LEADERSHIP STYLE TERHADAP JOB STRESS DAN JOB SATISFACTION KARYAWAN PT. GARAM (PERSERO) SUMENEP

Oleh:

Syarifah Ambarani Asrifatin NRP 09111640000031

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Bisnis

Pada

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis Departemen Manajemen Bisnis Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Tanggal Ujian: 28 Juli 2020

Disetujui Oleh: Dosen Pembimbing Skripsi

Pembimbing

<u>Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc</u> NIP. 195904301989031001

DEPARTEMEN

Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.

PENGARUH WORKLOAD DAN LEADERSHIP STYLE TERHADAP JOB STRESS DAN JOB SATISFACTION KARYAWAN PT. GARAM (PERSERO) SUMENEP

ABSTRAK

PT. Garam (Persero) merupakan satu-satunya perusahaan BUMN yang bergerak di bidang industri pengolahan dan perdagangan garam. Sesuai dengan visi PT. Garam (Persero) yang ingin menjadi perusahaan industri garam yang berkualitas dunia, saat ini PT. Garam (Persero) telah melakukan ekspansi pasar dengan melakukan ekspor garam ke Penang, Malaysia. Orientasi ekspor ini sangat menguntungkan perusahaan karena dapat meningkatkan volume penjualan perusahaan sehingga orientasi ekspor perlu digencarkan dan diperluas ke berbagai negara lainnya. Dengan adanya perluasan ekspansi pasar maka dapat membuat beban kerja karyawan meningkat, apalagi dengan adanya kondisi target volume produksi perusahaan yang meningkat setiap tahun. Oleh karena itu, keseimbangan beban kerja karyawan perlu diperhatikan terlebih lagi saat musim produksi tiba sehingga karyawan tidak mengalami stres kerja. Stres kerja perlu dihindari agar tidak mengganggu proses kerja karyawan sehingga diharapkan dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan. Upaya pemberian reward kepada karyawan juga dilakukan oleh perusahaan sebagai bentuk apresiasi atas tercapainya target volume produksi. Kepemimpinan yang tepat dalam perusahaan memegang peranan penting dalam menciptakan kinerja yang optimal sehingga nantinya akan tercipta kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari workload dan leadership style terhadap job stress dan job satisfaction karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner secara online kepada 76 karyawan. Selanjutnya data diolah menggunakan software SPSS dan smartPLS dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Ditemukan bahwa workload tidak mempunyai pengaruh terhadap job stress, leadership style berpengaruh positif signifikan terhadap job stress, leadership style tidak mempunyai pengaruh terhadap workload, workload tidak mempunyai pengaruh terhadap job satisfaction, leadership style mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap job satisfaction, serta job stress tidak mempunyai pengaruh terhadap job satisfaction. Terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat dilakukan oleh PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I untuk dapat menekan job stress dan meningkatkan job satisfaction.

Kata Kunci: Workload, Leadership Style, Job Stress, Job Satisfaction, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

THE EFFECT OF WORKLOAD AND LEADERSHIP STYLE TO EMPLOYEE JOB STRESS AND JOB SATISFACTION OF PT. GARAM (PERSERO) SUMENEP

ABSTRACT

PT. Garam (Persero) is the only state-owned company engaged in the salt processing and trading industry. In accordance with the vision of PT. Garam (Persero), which wants to become a world-class salt industry company, currently PT. Garam (Persero) expanded the market by exporting salt to Penang, Malaysia. This export orientation is very beneficial for the company because it can increase the company's sales volume, it needs to increase exports, it needs to be intensified and increased to other countries. With the increasing number of markets, it can increase the number of employees which increases, with an increase in production volume which increases every year. Therefore, the workload balance needs to be calculated again when the production season arrives with an increase in workload. Job stress needs to be avoided so as not to switch the work process of employees is expected to make employee job satisfaction. Efforts to provide awards to employees are also carried out by the company as a form of appreciation for the achievement of the target production volume. Appropriate leadership in the company plays an important role in creating the optimal will be needed to create employee job satisfaction. Therefore, this study aims to analyze the effect of workload and leadership style on work stress and job satisfaction of employees of PT. Garam (Persero) Sumenep. Research data collection was carried out by collecting questionnaires to 76 companies. Then the data is processed using SPSS and smartPLS software with the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. It was found that workload had no effect on job stress, leadership style had a significant positive effect on job stress, leadership style had no effect on workload, workload had no effect on job satisfaction, leadership style had a significant positive effect on job satisfaction, and job stress had no effect. has an influence on job satisfaction. There are several managerial implications that can be done by PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I to reduce job stress and increase job satisfaction.

Keywords: Workload, Leadership Style, Job Stress, Job Satisfaction, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, atas berkah dan rahmat-Nya yang diberikan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan proposal skripsi yang berjudul "Pengaruh *Workload* dan Leadership Style terhadap *Job Stress* dan *Job Satisfaction* Karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep" dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Skripsi ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi persyaratan mengikuti sidang akhir dan sebagai langkah dalam menyelesaikan jenjang pendidikan Sarjana (S1) di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan, arahan, masukan, serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

- Ibu Dr. oec. HSG. Syarifa Hanoum, S.T., M.T. selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak berjasa dalam mengembangkan Departemen Manajemen Bisnis ITS.
- 2. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu memberikan bekal, bimbingan, masukan, arahan, serta motivasi selama berlangsungnya penyusunan skripsi, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.
- Bapak/Ibu Dosen Penguji Proposal serta Dosen Penguji Sidang Departemen Manajemen Bisnis ITS.
- 4. Seluruh pihak PT. Garam (Persero) Sumenep yang telah memberikan kesempatan, bimbingan, dan arahan kepada penulis selama melaksanakan penelitian di PT. Garam (Persero) Sumenep.
- 5. Kedua orangtua tercinta Abu Hasan dan Sriani, adik tercinta Syarifah Nur Fajrina Asrifatin, serta keluarga besar penulis yang senantiasa menjadi penyemangat memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis selama menjalani perkuliahan di Departemen Manajemen Bisnis ITS.
- 6. Sahabat terbaik Augita Pramesti Ardeani, Clarissa Xaviera Nadia, Bunga Radya Paradhipta, Fadila Isnaini serta teman-teman satu bimbingan Bapak

- Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc yang selalu menjadi penyemangat dan memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
- Teman-teman KMMB ITS khususnya mahasiswa Manajemen Bisnis ITS angkatan 2016 serta teman-teman Forum Komunal Mahasiswa Sumenep ITS yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada penulis dalam pengerjaan skripsi.
- 8. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, yang telah membantu dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi.

Penulis mengharapkan agar skripsi ini berguna dalam menambah ilmu pengetahuan dan wawasan bagi pembaca, serta menjadi referensi dan masukan bagi banyak pihak dalam mendorong adanya penelitian selanjutnya.

Surabaya, 16 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan	7
1.5 Ruang Lingkup	8
1.4 Manfaat	8
1.6 Sistematika Penulisan	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
2.1 Proses Bisnis pada Industri Garam	11
2.2 Workload balance	14
2.3 Leadership Style	16
2.4 Job Stress	18
2.5 Job Satisfaction	19
2.6 Penelitian Terdahulu	21
2.7 Research Gap	27
BAB III METODE PENELITIAN	29
3.1 Identifikasi Permasalahan, Studi Literatur, Studi Lapangan	30
3.2 Variabel Penelitian	30
3.3 Model dan Hipotesis Penelitian	34
3.3.1 Model Penelitian	34
3.3.2 Hipotesis Penelitian	35
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	36
3.5 Perancangan Kuesioner	37
3.5.1 Skala Pengukuran	37

3.5.2 Pilot Test	38
3.6 Teknik Pengumpulan Data	39
3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	40
3.7.1 Analisis Deskriptif	40
3.7.2 Uji Asumsi	41
3.7.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	42
3.7.4 Uji Hipotesis	43
3.8 Simpulan dan Saran	46
BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI	47
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	47
4.2 Pengumpulan Data	50
4.3 Data Pilot Test	50
4.4 Analisis Deskriptif Demografi Responden	51
4.4.1 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin	52
4.4.2 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Usia	53
4.4.3 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Masa Kerja	53
4.4.4 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Status Kepegawaia	an.54
4.4.5 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendidikan Terak	hir55
4.4.6 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Shift/Jam Kerja	55
4.4.7 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Status Pernikahan	ı56
4.4.8 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jumlah Tanggung	an 56
4.4.9 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendapatan	57
4.5 Analisis Deskriptif	57
4.5.1 Sum, Mean, dan Standar Deviation	57
4.5.2 Crosstab	60
4.6 Uji Asumsi	62
4.6.1 Uji Missing Data	62
4.6.2 Uji Outlier	63
4.6.3 Uji Normalitas	64
4.6.4 Uji Linearitas	64
4.6.5 Uji Validitas dan Reliabilitas	65
47 Uii Hinotosis	65

4.7.1 Outer Model	65
4.7.2 Inner Model	73
4.7.3 Goodness of Fit	76
4.7.4 Path Coefficient	76
4.8 Diskusi	78
4.8.1 Hipotesis 1	78
4.8.2 Hipotesis 2	78
4.8.3 Hipotesis 3	79
4.8.4 Hipotesis 4	80
4.8.5 Hipotesis 5	80
4.8.6 Hipotesis 6	81
4.9 Validasi Implikasi Manajerial	82
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	89
5.1 Simpulan	89
5.2 Saran	90
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN	97
RIODATA PENIILIS	125

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Bisnis Industri Garam	12
Gambar 2.2 Model Penelitian Kokoroko dan Sanda (2019)	22
Gambar 2.3 Model Penelitian Inegbedion et.al. (2020)	22
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian	29
Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian	34
Gambar 4.1 Frekuensi Jenis Kelamin Responden	52
Gambar 4.2 Frekuensi Usia Responden	
Gambar 4.3 Frekuensi Masa Kerja Responden	
Gambar 4.4 Frekuensi Status Kepegawaian Responden	54
Gambar 4.5 Frekuensi Pendidikan Terakhir Responden	
Gambar 4.6 Frekuensi Shift/Jam Kerja Responden	55
Gambar 4.7 Frekuensi Status Pernikahan Responden	
Gambar 4.8 Frekuensi Jumlah Tanggungan Responden	56
Gambar 4.9 Frekuensi Pendapatan Responden	57
Gambar 4.10 Path Coefficient dan Signifikansi	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan PT. Garam (Persero)	3
Tabel 1.2 Jam Kerja PT. Garam (Persero)	3
Tabel 1.3 Volume Produksi Garam PT. Garam (Persero) dalam satuan ton	4
Tabel 1.4 Volume Penjualan Garam PT. Garam (Persero) dalam satuan ton	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	24
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)	25
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)	
Tabel 3.1 Variabel Penelitian.	31
Tabel 3.2 Variabel Penelitian (Lanjutan)	32
Tabel 3.3 Variabel Penelitian (Lanjutan)	
Tabel 3.4 Skala Pengukuran Penelitian	38
Tabel 3.5 Tabel Skala Likert	38
Tabel 3.6 Outer Model	44
Tabel 3.7 Inner Model	45
Tabel 4.1 Analisis Demografi	51
Tabel 4.2 Analisis Demografi (Lanjutan)	52
Tabel 4.3 Tabel Analisis Deskriptif Statistik	58
Tabel 4.4 Tabel Analisis Deskriptif Statistik (Lanjutan)	59
Tabel 4.5 Crosstab 1	60
Tabel 4.6 Crosstab 2	61
Tabel 4.7 Crosstab 3	62
Tabel 4.8 Tabel Missing Value	63
Tabel 4.9 Uji Convergent Validity	66
Tabel 4.10 Uji Convergent Validity Reduksi 1	
Tabel 4.11 Uji Convergent Validity Reduksi Akhir	
Tabel 4.12 Uji Discriminant Validity	
Tabel 4.13 Uji Composite Reliability	
Tabel 4.14 Path Coefficient Outer Model	
Tabel 4.15 Uji R-Square	
Tabel 4.16 Uji F-Square	
Tabel 4.17 Path Coefficient dan Signifikasi	
Tabel 4.18 Validasi Implikasi Manajerial	
Tabel 4.19 Validasi Implikasi Manajerial (Lanjutan)	
Tabel 4.20 Validasi Implikasi Manajerial (Lanjutan)	84

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini berisikan beberapa hal yang berkaitan dengan latar belakang, rumusan masalah, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan laporan penelitian.

1.1 Latar Belakang

Menurut Kementerian Kelautan dan Perikanan, wilayah Indonesia mempunyai total luas wilayah sebesar 7,81 juta km² yang terdiri dari 2,01 juta km² daratan, 3,25 juta km² lautan, dan 2,55 juta km² Zona Ekonomi Eksklusif (ZEE). Indonesia merupakan suatu negara dengan total luas perairan lebih besar dibandingkan luas daratan, oleh karena itu Indonesia disebut sebagai Negara Maritim. Dengan sebutan negara maritim tersebut maka akan menjadi potensi yang besar bagi Indonesia khususnya dalam memanfaatkan kekayaan sumber daya laut dengan baik. Salah satu kekayaan sumber daya laut yang dapat dimanfaatkan adalah produksi garam.

Garam merupakan salah satu kebutuhan pokok yang mempunyai peranan penting dalam kebutuhan pangan maupun kebutuhan industri sebagai penunjang keberlanjutan produksi. Garam sebagai komoditas yang strategis dalam proses pembangunan pertanian, sehingga garam telah menjadi kebutuhan dalam memenuhi hajat hidup masyarakat Indonesia. Masyarakat telah menjadikan garam sebagai pemegang peranan terpenting dalam kunci cita rasa masakan. Manfaat garam beraneka ragam, mulai dari dapat dikonsumsi secara langsung (sebagai penyedap makanan), bahan pemutih (soda kostik) pada industri kertas, bahan baku industri farmasi dan kosmetik (untuk cairan infus, cairan cuci ginjal, pure analysis, health care), bahan pada pengeboran minyak untuk penguatan struktur dan pembuatan uap, bahan baku untuk industri pangan (seasoning), bahan water treatment untuk pelunakan air boiler, bahan pada industri penyamakan kulit, tekstil, resin, chlor alkali plant (CPA), ethylene dichloride (EDC), resin polivinil klorida (PVC). Hal ini dapat memberikan dampak yang baik bagi industri pergaraman di Indonesia dikarenakan industri garam merupakan industri yang strategis dan potensial karena industri ini akan terus berkembang nantinya.

Selama 500 tahun Madura dikenal sebagai penghasil ladang garam tradisional di Asia Tenggara dan tentunya sebagai pemasok utama garam di Indonesia. Sekitar satu per empat produksi garam Indonesia berasal dari Madura, yaitu sekitar 768 ribu dari 2,91 juta ton. Terdapat lebih dari 15.000 hektar ladang yang berproduksi mengandalkan sinar matahari yang melalui proses evaporasi. Lahan seluas ini tersebar di pantai selatan Kabupaten Sampang, Pamekasan dan Sumenep yang terbagi dalam petak-petak sebanyak 4.572 petak. Keadaan ini menjadi sangat potensial dan tentunya diharapkan garam buatan Indonesia tersebar di berbagai daerah Indonesia khususnya untuk memenuhi permintaan baik permintaan rumah tangga sebagai kebutuhan pokok ataupun kebutuhan industri di Indonesia dan pada umumnya juga diharapkan tersebar di luar negeri. Setidaknya dengan menerbangkan sayap ke kancah internasional dengan melakukan ekspor garam terutama di wilayah Asia Tenggara merupakan keuntungan yang sangat potensial sehingga dapat tercipta kerjasama yang dapat berlanjut setiap tahunnya.

PT. Garam (Persero) merupakan satu-satunya perusahaan BUMN yang bergerak di bidang industri pengolahan dan perdagangan garam. Awal mula berdirinya PT. Garam dikarenakan pada tahun 1921 pemerintah Kolonial Belanda mendirikan perusahaan dengan nama Jawatan Regie Garam. Pada tahun 1998 setelah reformasi, PT. Garam (Persero) berada di bawah Kementerian BUMN. Dapat diketahui bahwa PT. Garam (Persero) mempunyai karyawan sebanyak 569. Berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT. Garam (Persero) Nomor SK-27/Dir/IV/2019 tentang jam kerja karyawan menetapkan bahwa jam kerja karyawan PT. Garam (Persero) mulai hari Senin sampai Kamis bekerja selama 9 jam dengan waktu istirahat selama 30 menit setiap harinya, sedangkan untuk hari Jumat jam kerja karyawan selama 4,5 jam dengan waktu istirahat selama 1 jam. Jadi dalam seminggu karyawan bekerja dengan total jam kerja sebanyak 40.5 jam dengan waktu istirahat sebanyak 3 jam. Namun berbeda halnya dengan karyawan musiman yang merupakan karyawan yang bekerja saat musim produksi garam saja. Biasanya karyawan musiman akan bekerja sesuai dengan kebutuhan di lapangan saat proses produksi berlangsung.

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan PT. Garam (Persero)

NO			KARYAWAN		TINGT ATT
		UNIT KERJA	ORGANIK	PKWT	JUMLAH
Ι	ST	RUKTURAL			
	A	DIREKTORAT UTAMA			
	1	Internal Audit	7	-	7
	2	Corporate Secretary	25	3	28
	В	DIREKTORAT PRODUKSI			
	3	Divisi Produksi Regional Barat	64	1	65
	4	Divisi Produksi Regional Timur	105	-	105
	5	Divisi Industri Garam	40	34	74
	C	DIREKTORAT			
		PENGEMBANGAN			
	6	Divisi IT	16	-	16
	7	Divisi Marketing & Sales	43	10	53
	8	Divisi Pengembangan Inovasi	33	6	39
		Bisnis			
	D	DIREKTORAT KEUANGAN			
	9	Divisi Keuangan & Akuntansi	23	1	24
	10	Divisi Human Capital	10	-	10
	11	Divisi Procurement	14	2	16
	12	Divisi General Affair	97	19	116
		Jumlah (I)	477	76	553
II	NO	N STRUKTURAL			
	1	Pejabat Fungsional	12	3	15
	2	Koperasi Karyawan	1	-	1
	3	Dana Pensiun Garam	-	-	_
	4	YKK PT. Garam	-	-	-
	5	Petugas Kebersihan	-	-	_
		Jumlah (II)	13	3	16
		TOTAL (I+II)	490	79	569

Tabel 1.2 Jam Kerja PT. Garam (Persero)

Hari	Jam Kerja	Jumlah Jam Kerja	Jam Istirahat	Jumlah Jam Istirahat	
Senin	07.00-16.30	9	12.00-12.30	0.5	
Selasa	07.00-16.30	9	12.00-12.30	0.5	
Rabu	07.00-16.30	9	12.00-12.30	0.5	
Kamis	07.00-16.30	9	12.00-12.30	0.5	
Jum'at	07.00-12.30	4.5	11.30-12.30	1	
Total		40.5		3	

Dalam Tabel 1.3 dapat dilihat mengenai volume garam yang diproduksi oleh PT. Garam (Persero) yang memproduksi empat jenis garam, yaitu jenis Garam Premium, Garam Putih Super, Garam Putih, dan Garam Madurese. Tahun 2016 volume produksi garam tidak sesuai dengan target perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya anomali iklim serta cuaca ekstrim yang merupakan akibat dari La Nina sepanjang tahun 2016. Sedangkan volume produksi garam tahun 2017 meningkat sekitar 765% dibandingkan tahun 2016. Volume produksi garam tahun 2018 juga meningkat hampir dua kali lipat dibandingkan tahun sebelumnya. Volume produksi garam tahun 2019 juga meningkat dibandingkan tahun 2018. Peningkatan volume produksi tiap tahun ini sebenarnya merupakan target produksi perusahaan. Namun kadangkala kegagalan pencapaian target produksi garam dapat dikarenakan beberapa faktor, contohnya adanya iklim yang tidak sesuai seperti pada kasus tahun 2016. Peningkatan target produksi setiap tahun membuat beban kerja semakin meningkat, terlebih lagi saat proses produksi sampai proses panen garam tiba. Kadangkala karyawan melakukan lembur di perusahaan, oleh karena itu perlu dilakukan adanya workload balance meskipun target produksi perusahaan meningkat.

Tabel 1.3 Volume Produksi Garam PT. Garam (Persero) dalam satuan ton

2016	2017	2018	2019
25.383	194.332	370.386	450.107

Tabel 1.4 Volume Penjualan Garam PT. Garam (Persero) dalam satuan ton

Tahun	2016		2017		2018	
Jenis	Garam	Garam	Garam	Garam	Garam	Garam
Garam	Bahan Baku	Olahan	Bahan Baku	Olahan	Bahan Baku	Olahan
Jumlah	346.786	371.419	267.785	7.669	254.218	16.238
Total	718.205		275.454		270.456	

Namun peningkatan produksi tiap tahunnya tidak linear dengan volume penjualan PT. Garam (Persero). Diketahui bahwa penjualan garam PT. Garam (Persero) dibagi menjadi dua jenis, garam bahan baku dan garam olahan. Garam olahan merupakan hasil produksi bahan baku yang digunakan sebagai bahan baku industri dan konsumsi. Hasil produksi pengolahan garam dapat berupa garam Less Sodium Salt (Lososa), Garam Kasar Kemasan, Garam Halus Kemasan dan Garam

Halus Karungan. Dapat dilihat di Tabel 1.3 bahwa total volume penjualan Garam PT. Garam (Persero) mulai tahun 2016-2019 mengalami penurunan.

Saat ini PT Garam (Persero) melakukan ekspor garam untuk HIGHTECH AQUATIC SDN BHD di Penang Malaysia dengan pemesanan sebanyak 300 ton. Pengiriman tersebut dilakukan bertahap 50 ton per bulan dengan sistem *Free On Truck* Madura yang sudah dimulai sejak bulan Desember 2019. Sebelum melakukan orientasi ekspor, PT. Garam (Persero) hanya menyasar pasar nasional yang tersebar di dua belas provinsi di Indonesia. PT. Garam (Persero) melakukan orientasi ekspor dengan alasan ingin ekspansi pasar sehingga PT. Garam (Persero) dapat menjadi batu loncatan agar dapat menjangkau pasar lebih luas. Ekspansi pasar juga dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam hal meningkatkan volume penjualan dan total profit perusahaan begitu juga dapat menjadikan perusahaan menjadi lebih kompetitif lagi dalam bersaing dengan perusahaan lainnya di era yang semakin canggih sekarang. Dengan jangkauan pasar yang luas maka akan menjadi pasar potensial bagi perusahaan untuk tetap ditekuni. Meskipun saat ini PT. Garam (Persero) baru melakukan ekspor garam ke Malaysia saja sehingga diharapkan nanti dapat melakukan ekspor garam ke berbagai negara untuk memperluas pasar.

Dengan adanya orientasi ekspor ini, maka perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa faktor penunjang agar proses ekspor tidak mengalami hambatan. Beban kerja saat persiapan produksi dan beban kerja saat produksi berlangsung berbeda sehingga perlu diperhatikan agar tetap terjadi workload balance sehingga karyawan bekerja sesuai dengan porsinya masing-masing. Persepsi karyawan tentang keseimbangan beban kerja ataupun keterbalikannya merupakan hasil dari persepsi perbedaan antara beban kerja mereka dan beban kerja karyawan organisasi lainnya sehingga dapat menyebabkan ketidakpuasan (Kokoroko & Sanda, 2019). Karyawan akan merasa diperlakukan tidak adil atau tidak sama rata oleh perusahaan apabila terdapat rekan kerja yang beban kerjanya sama namun penghasilannya dapat lebih tinggi rekan kerja tersebut dibandingkan dirinya. Perubahan positif dalam beban kerja dapat memicu perasaan sakit bagi karyawan yang bersangkutan, sedangkan perubahan negatif dapat mengurangi kapasitas karyawan untuk mengeksploitasi kemampuannya, sehingga mengarah pada kemungkinan inefisiensi pada karyawan (Inegbedion et.al., 2020).

Keefisienan karyawan akan menurun dan membatasi kemampuan ataupun ide-ide cemerlang yang mereka punya.

Apabila terjadi ketidakseimbangan beban kerja di suatu perusahaan maka dimungkinkan karyawan akan mengalami *job stress* atau stres kerja yang nantinya juga dapat berdampak negatif bagi perusahaan. *Job stress* ini dapat berbahaya selain mengganggu karyawan secara individu dan juga dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Apabila karyawan mengalami stres kerja maka dimungkinkan mereka akan kurang produktif sehingga dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan. Dengan kinerja yang maksimal maka akan menimbulkan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan karena telah memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan sehingga menjadi karyawan yang produktif.

Leadership style seorang pemimpin di perusahaan juga dapat menjadi faktor penentu sukses atau tidaknya ia dalam membangun perusahaan tersebut. Leadership style menjadi salah satu komponen penting dalam keefektifan organisasi, mulai dari bagaimana pemimpin berinteraksi dengan tim, menentukan bagaimana cara mengukur kinerja karyawan. Dalam konteks pengimplementasian gaya kepemimpinan yang dinilai strategis, pemimpin kadangkala menyesuaikan dengan gaya kepemimpinan sendiri. Penelitian telah menunjukkan bahwa pemimpin yang paling sukses memiliki kekuatan dalam kompetensi kecerdasan emosi seperti kesadaran diri, pengaturan diri, kecakapan dalam berkomunikasi, motivasi dan juga keterampilan sosial (Cetin et.al., 2012). Seperti halnya PT. Garam (Persero) yang juga mempunyai pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tentunya disesuaikan dengan diri sendiri dan kebutuhan perusahaan. Kebijakan pimpinan yang berubah juga menjadi hal yang dapat membuat stress semakin bertambah karena harus mengikuti aturan yang baru dan menerapkannya. Namun, pemimpin mereka juga tidak segan membantu apabila terdapat karyawan yang mengalami kesulitan.

Menurut beberapa karyawan di PT Garam (Persero) Sumenep, mereka seringkali menghadapi stres kerja apabila terkait dengan target produksi yang harus dicapai setiap tahunnya. Namun, saat target terpenuhi, maka karyawan mendapatkan bonus atas keberhasilan mereka sehingga mereka menjadi puas dan termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja. Dikarenakan PT. Garam (Persero)

Pegaraman Sumenep I belum mempunyai data kepuasan kerja karyawan, saat ini mereka sedang merancang sehingga kepuasan kerja karyawan dapat diawasai dan ditingkatkan lagi nantinya. Oleh karena itu peneliti memilih judul penelitian yaitu Pengaruh *Workload* dan *Leadership Style* terhadap *Job Stress* dan *Job Satisfaction* Karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep. PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I dipilih sebagai objek dikarenakan kegiatan ekspor garam yang pertama kali dilakukan oleh perusahaan dilakukan oleh PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I. selain itu, dibandingkan dengan kantor operasional garam yang tersebar di Madura baik di Pamekasan ataupun Sampang bahkan di Bipolo Nusa Tenggara Timur, PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I dipilih karena hasil dari operasional garam tersebut lebih banyak dibandingkan dengan kantor operasional garam lainnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, permasalahan pokok yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1. Bagaimana pengaruh *workload* terhadap *job stress* karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep?
- 2. Bagaimana pengaruh *leadership style* terhadap *job stress* karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep?
- 3. Bagaimana pengaruh *leadership style* terhadap *workload* karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep?
- 4. Bagaimana pengaruh *workload* terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep?
- 5. Bagaimana pengaruh *leadership style* terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep?
- 6. Bagaimana pengaruh *job stress* terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep?

1.3 Tujuan

Tujuan yang akan dicapai dari penelitian skripsi antara lain:

Mengidentifikasi pengaruh workload terhadap job stress karyawan PT.
 Garam (Persero) Sumenep.

- 2. Mengidentifikasi pengaruh *leadership style* terhadap *job stress* karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep.
- 3. Mengidentifikasi pengaruh *leadership style* terhadap *workload* karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep.
- 4. Mengidentifikasi pengaruh *workload* terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep.
- 5. Mengidentifikasi pengaruh *leadership style* terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep
- 6. Mengidentifikasi pengaruh *job stress* terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep.

1.5 Ruang Lingkup

Untuk menghindari bahasan penelitian yang terlalu meluas dan menyimpang, maka penelitian difokuskan sesuai dengan latar belakang, rumusan masalah, dan juga tujuan penelitian. Adapun ruang lingkup pada laporan penelitian ini meliputi batasan masalah dan asumsi sebagai berikut:

- Objek penelitian yang diamati merupakan karyawan di PT. Garam (Persero)
 Sumenep.
- Pelaksanaan penelitian dimulai bulan Mei 2020 hingga bulan Juni 2020 di PT. Garam (Persero).
- 3. Penelitian dilakukan dengan asumsi bahwa tidak terdapat perbedaan informasi selama penelitian dilakukan. Informasi yang tidak berubah terkait dengan jumlah karyawan yang bekerja, struktur organisasi, susunan manajemen, dan visi misi perusahaan.

1.4 Manfaat

Berdasarkan tujuan penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan hasil penelitian yang dapat dimanfaatkan bagi pihak-pihak terkait. Berikut manfaat yang diharapkan oleh penulis:

1. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang didapatkan oleh perusahaan diuraikan sebagai berikut: a. *Human resource management* perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat berpengaruh terhadap stres kerja dan kepuasan kerja karyawan.

b. Menjadi referensi untuk perusahaan agar dapat menggunakan hasil penelitian ini guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan meminimalisir atau menghindari stres kerja yang dapat terjadi pada karyawan.

2. Manfaat Keilmuan

Manfaat keilmuan yang didapatkan oleh peneliti dan pembaca umum diuraikan sebagai berikut:

- a. Peneliti mendapatkan wawasan baru terkait teori faktor-faktor terkait stres kerja serta kepuasan kerja karyawan.
- b. Penelitian ini dapat memberikan masukan dan kontribusi untuk bagian atau divisi *human resource management* perusahaan mengenai pengaruh faktor-faktor terkait stres kerja serta kepuasan kerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai susunan penulisan yang berupa rincian secara ringkas yang menjelaskan garis besar laporan secara terstruktur selama kerja praktik. Adapun sistematika penulisan yang digunakan adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan permasalahan yang diangkat pada penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini memberikan uraian mengenai landasan teori, kajian penelitian terdahulu yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Landasan teori tersebut menguraikan tentang teori-teori relevan yang dapat mendukung penelitian. Penelitian terdahulu menguraikan penelitian yang masih berhubungan dengan penelitian yang saat ini dilakukan serta *gap* yang ditemukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai waktu dan tempat pelaksanaan penelitian. Bagian ini juga menguraikan tahapan-tahapan dalam pengerjaan penelitian, data-data yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penelitian dan bagaimana mendapatkannya, serta metode penelitian dan teknik pengolahan data yang digunakan.

BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran dari objek penelitian serta proses pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian. Bab ini juga membahas mengenai proses pengolahan data sampai hasil dari penarikan implikasi manajerial.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan mengenai hasil simpulan dan keterbatasan dari penelitian, serta menguraikan mengenai saran untuk penelitian selanjutnya untuk mengatasi keterbatasan yang ada dalam penelitian.

BAB II

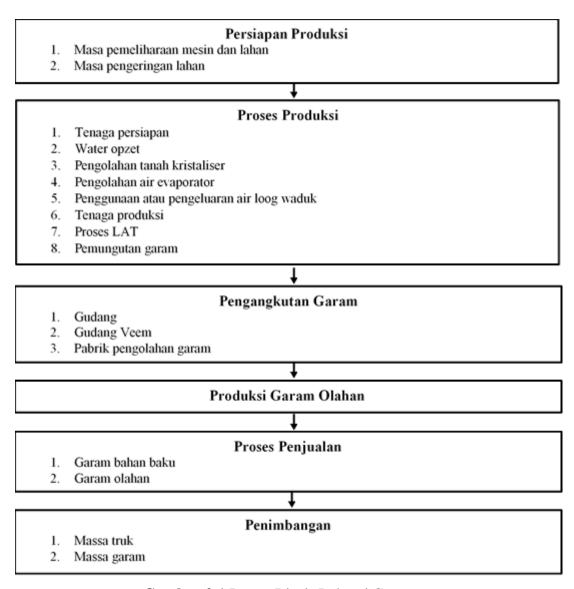
LANDASAN TEORI

Pada bab ini memuat tentang landasan teori serta kajian penelitian terdahulu yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Landasan teori tersebut menguraikan tentang teori-teori relevan yang dapat mendukung penelitian. Penelitian terdahulu menguraikan penelitian yang masih berhubungan dengan penelitian yang saat ini dilakukan serta *gap* yang ditemukan.

2.1 Proses Bisnis pada Industri Garam

Garam merupakan salah satu kebutuhan pokok yang dikonsumsi setiap hari oleh manusia sebagai bahan pelengkap atau penyedap rasa sehingga merupakan sumber elektrolit bagi manusia. Sampai saat ini, garam merupakan komoditas yang strategis dalam proses pembangunan pertanian, karena garam telah menjadi kebutuhan dalam memenuhi hajat hidup masyarakat Indonesia. Garam hampir dikonsumsi oleh semua orang karena garam mengandung zat yodium yang dibutuhkan untuk pertumbuhan dan kecerdasan. Hal ini dapat memberikan dampak yang baik bagi industri pergaraman di Indonesia dikarenakan industri garam merupakan industri yang strategis dan potensial karena industri ini akan terus berkembang nantinya.

Meskipun tingkat produksi garam dalam negeri semakin meningkat, namun produksi garam nasional belum mampu memenuhi kebutuhan industry di Indonesia. Oleh karena itu, pemerintah melakukan proses importasi bahan baku garam yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 41 Tahun 2015 yang mewajibkan pemerintah untuk menjamin pasokan bahan baku bagi industri dalam negeri, termasuk garam. Kebijakan impor garam industri tersebut dilakukan karena spek garam rakyat produksi dalam negeri belum mampu memenuhi kebutuhan spek industri nasional. Produksi garam nasional hanya mencapai kadar NaCl sekitar 94,7% sedangkan garam yang dibutuhkan industri kadar NaCl nya di atas 97%. Alokasi impor garam pemerintah ini dikhawatirkan akan menjatuhkan nilai jual garam produksi lokal. Asosiasi Petani Garam Republik Indonesia (APGRI) berharap bahwa pemerintah dapat menurunkan jumlah impor tiap tahunnya agar harga garam dalam negeri dapat terjaga sehingga memberikan dampak kesejahteraan petani garam dan swasembada garam dapat tercapai.



Gambar 2.1 Proses Bisnis Industri Garam

Dapat diketahui bahwa PT. Garam (Persero) memproduksi dua jenis garam, yaitu garam jenis bahan baku dan garam olahan. Gambar 2.1 dijelaskan mengenai proses pembuatan garam. Dikarenakan garam diproduksi saat musim kemarau tiba, maka sebelum musim kemarau datang dilakukan tahap persiapan produksi terlebih dahulu. Dalam tahap persiapan produksi terdiri dari masa pemeliharan baik pemeliharaan peralatan mesin atau lahan serta masa pengeringan lahan. Tahap persiapan produksi dilakukan kurang lebih selama tiga bulan. Selanjutnya adalah tahap proses produksi yang terdiri dari tenaga persiapan, melakukan water opzet, pengolahan tanah kristaliser, pengolahan air evaporator, penggunaan atau pengeluaran air loog waduk, tenaga produksi, proses LAT, proses pemungutan garam, dan proses pengangkutan garam. Proses LAT sampai proses pemungutan

garam berlangsung sekitar 173 hari. Proses produksi dilakukan selama kurang lebih delapan bulan. Setelah melalui proses pemungutan garam, maka garam diangkut ke gudang, gudang veem, dan beberapa diantaranya diangkut ke pabrik pengolahan garam untuk dilakukan proses produksi garam olahan. Untuk proses penjualan garam terjadi apabila ada permintaan baik garam bahan baku atau garam olahan yang biasanya akan diangkut melalui *Free On Truck*. Sebelum truk memasuki gudang akan ditimbang terlebih dahulu massanya. Sebelum keluar dari daerah gudang, truk akan ditimbang lagi massanya untuk mengetahui berapa massa garam yang diangkut. Dapat diketahui bahwa produksi garam dimulai saat musim kemarau dan proses produksi karyawan membutuhkan waktu yang sangat lama sehingga beban kerja karyawan sebelum dan saat melakukan proses produksi berbeda. Dengan adanya kasus ini maka perlu dilakukan peninjauan ulang terkait pekerjaan karyawan baik sebelum proses produksi dan saat proses produksi berlangsung. Tenaga harian, kalo yg proses borongan.

Berdasarkan kadar dan fungsinya, garam dibagi menjadi beberapa golongan, yaitu sebagai berikut.

1. Garam industri

Garam industri yakni jenis garam dengan kadar NaCl sebesar 97% atau lebih dengan kandungan *impurities* yang sangat kecil. Garam industri bermanfaat untuk industri perminyakan, pembuatan soda dan chlor, penyamakan kulit, dan *pharmaceutical salt*.

2. Garam konsumsi

Garam konsumsi merupakan jenis garam dengan kadar NaCl sebesar 95% atas dasar bahan kering (*dry basis*), kandungan *impurities* sebesar 2% dan kotoran lainnya (lumpur, pasir) sebesar 1% serta kadar air maksimal sebesar 7%. Garam konsumsi dapat digunakan sebagai konsumsi rumah tangga, industri makanan, industri minyak goreng, industri pengasinan, dan pengawetan ikan.

3. Garam pengawetan

Jenis garam ini biasanya ditambahkan pada proses pengolahan pangan tertentu. Pada kondisi tertentu penambahan garam berfungsi mengawetkan

karena kadar garam yang tinggi menghasilkan tekanan osmotik yang tinggi dan aktivitas air rendah.

4. Garam dapur

Garam dapur/laut dibuat melalui penguapan air laut, dengan proses sederhana, dan meninggalkan sejumlah mineral dan elemen lainnya (tergantung sumber air). Jumlah mineral yang tidak signifikan memberikan rasa dan warna pada garam laut, sehingga tekstur garam laut di pasaran lebih bervariasi.

5. Garam meja

Garam meja ditambang dari cadangan garam di bawah tanah. Proses pembuatan garam meja lebih berat untuk menghilangkan mineral dan biasanya mengandung aditif untuk mencegah penggumpalan.

2.2 Workload balance

Workload atau beban kerja dapat diartikan sebagai jumlah waktu kerja yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu yang mampu dilakukan karena adanya kesepakatan antara perusahaan dengan karyawan (Kokoroko & Sanda, 2019). Beban kerja karyawan merupakan penentu penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan karena menyangkut produktivitas serta pergantian karyawan sebagai indikator kinerja organisasi (Rajan, 2018). Pentingnya indikator ini akan berdampak secara langsung terhadap pertumbuhan karyawan serta kualitas organisasi perusahaan.

Apabila beban kerja yang diberikan kepada karyawan berada di bawah beban kerja standar, maka akan menimbulkan kemalasan bagi karyawan serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menganggur dan enggan untuk bekerja produktif sehingga nantinya akan berdampak pada merosotnya kinerja karyawan. Beban kerja pada dasarnya dikategorikan menjadi beban kerja mental dan beban kerja fisik. Beban kerja mental sebagian besar terdapat dalam karyawan kader manajerial, sedangkan beban kerja fisik terutama terdapat dalam karyawan tingkat operasional (Rajan, 2018). *Workload balance* juga berdampak pada kinerja karyawan yang merupakan faktor krusial dari kesuksesaan dalam mebangun perusahaan (Bruggen, 2015).

Workload terdiri dari internal factor dan external factor (Soleman, 2011). Internal factor merupakan faktor yang timbul dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stressor, yang terdiri dari faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan dan lain sebagainya) serta faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dan lain sebagainya). Sedangkan external factor yaitu faktor yang timbul dari luar tubuh seperti task dan work organization yang diuraikan sebagai berikut.

1. Task

Task merupakan suatu pekerjaan yang harus dilakukan baik dilakukan secara teratur atau dengan keterpaksaan. Task mempunyai tingkat kesulitan yang berbeda-beda, ada yang mudah dilakukan atau sulit untuk dilakukan karena membutuhkan beberapa hal untuk menyelesaikannya. Task (tugas) dapat bersifat fisik ataupun mental. Tugas yang bersifat fisik misalnya tata ruang tempat kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, beban yang diangkat, serta cara angkut. Sedangkan tugas yang bersifat mental misalnya tanggung jawab, emosi karyawan, serta kompleksitas pekerjaan.

2. Work organization

Work organization atau organisasi kerja dapat terdiri dari lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, serta sistem kerja. Praktik kerja dan organisasi kerja biasanya dicatat pada log termasuk jam bekerja setiap hari di setiap tugas kerja, setiap perubahan tugas yang dikerjakan, jam mingguan bekerja di pekerjaan kedua, jam mingguan aktivitas non-tangan intensif, dan sebagainya (Gerr *et.al.*, 2014).

Mengingat kecenderungan beban kerja yang bervariasi antar karyawan di berbagai departemen, baik departemen yang sama ataupun departemen yang berbeda sehingga diperlukan adanya manajemen workload (Inegbedion et.al., 2020). Workload management merupakan proses pendistribusian dan pemantauan pekerjaan karyawan sehingga dapat memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan sesuai dengan waktu yang direncanakan sebelumnya, tetapi tetap mejaga healthy balance sehingga tercipta adanya workload balance. Manajemen workload juga penting sebagai upaya dalam meminimalisir perbedaan antara beban kerja aktual dan potensial yang mengurangi kebutuhan akan keterampilan khusus dan

teknis serta memfasilitasi organisasi, manajemen, dan pemantauan beban kerja agar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

2.3 Leadership Style

Leadership dapat dikatakan sebagai suatu proses yang mana individu mempengaruhi sekelompok orang agar dapat mencapai tujuan bersama (Saleem, 2015). Para pemimpin saat ini tidak lagi menggunakan kekuatan mereka untuk memerintah dan membujuk karyawan agar melaksanakan perintahnya, tetapi mereka akan melakukan interaksi dengan bawahan mereka sehingga mereka paham dengan kondisi sebenarnya di perusahaan. Leadership style yang berbeda-beda dalam penerapannya dapat mempengaruhi pemberdayaan psikologis karyawan secara berbeda, karena gaya kepemimpinan manajemen menentukan bagaimana perasaan karyawan yang diberdayakan oleh organisasi perusahaan (Murari & Gupta, 2012). Memberdayakan, melayani, dan gaya kepemimpinan paradoks melibatkan praktik-praktik manajerial yang dalam satu atau lain cara meningkatkan kebutuhan SDT, misalnya diperlukan kompetensi dan otonomi. Dengan demikian diharapkan bahwa pendekatan kepemimpinan dapat menghasilkan pemberdayaan psikologis lebih banyak bagi karyawan.

Leadership style dapat dibagi menjadi beberapa macam, yaitu sebagai berikut.

1. Empowering leadership style

Empowering leadership style melibatkan manajer yang memberikan stafnya lebih banyak kekuatan dan kebebasan memilih dalam pengambilan keputusan (Valdiviaa et.al., 2019). Empowering leadership style mempunyai efek mengoptimalkan kondisi kerja dengan segala keterlibatannya sehingga gaya kepemimpinan ini memfasilitasi proses motivasi yang mendukung kerja karyawan.

2. Paradoxical leadership

Dengan menerapkan *paradoxical leadership* maka hal yang bertentangan dapat disatukan dengan mudah (Valdiviaa *et.al.*, 2019). Seorang pemimpin yang paradoks menetapkan keseimbangan antara asumsi atau kondisi yang saling eksklusif di tempat kerja yang saling berkaitan erat atau bahkan mungkin hidup berdampingan.

3. Servant leadership

Servant leadership memengaruhi perilaku karyawan secara positif karena memenuhi beberapa kebutuhan psikologis (Valdiviaa et.al., 2019). Dengan menerapkan paradoxical leadership maka hal yang bertentangan dapat disatukan dengan mudah (Valdiviaa et.al., 2019). Seorang servant leader merupakan pemimpin yang meningkatkan kebutuhan, konsep-diri, keyakinan, dan nilai-nilai pengikutnya, dengan memberikan contoh standar moral yang tinggi, integritas, kebaikan hati, dan dedikasi.

4. Transformational leadership

Kepemimpinan transformasional terkait dengan tema visi yang menjadi sumber inspirasi yang lebih positif dibandingkan dengan kepemimpinan interaktif. Agar menjadi inspirasi dan dapat memotivasi pengikut mereka, transformational leader dicirikan sebagai pemimpin yang kharismatik, percaya diri, bersifat persuasive, visioner yang fokus akan cita-cita yang ingin dicapai, serta memproyeksikan etika (Jackson, 2020). Di sisi lain, pemimpin interaktif terkait dengan pengaturan agenda, klarifikasi penghargaan dan tema instrumental.

5. Transactional leadership

Kepemimpinan transaksional diibaratkan sebagai pertukaran, di mana kepemimpinan transaksional berkaitan dengan pertukaran antara para pemimpin dan bawahan mereka (Saleem, 2015). Pertukaran yang dimaksud antara atasan dan bawahan yaitu bertukar hadiah atau hukuman atas tugas yang diharapkan. Dengan adanya pertukaran ini diharapkan terjadi peningkatan produktivitas, loyalitas terhadap perusahaan serta upaya terbaik yang dilakukan oleh bawahan. Pemimpin yang menganut transactional leadership akan memberikan hadiah langsung kepada karyawan yang berprestasi, memantau pekerjaan karyawan dan memberikan peringatan dan hukuman kepada karyawan yang menyimpang dari standar yang telah ditentukan (Eliyana & Ma'arif, 2019).

6. Authoritarian leadership

Pemimpin yang otoriter kadangkala berkuasa dengan konsentrasi terhadap satu pemimpin di mana kekuasaan sebagai acuan hidup sehingga diterapkan dalam organisasi perusahaan. Biasanya gaya kepemimpinan otoriter menganut komunikasi satu arah saja karena dengan memberikan suatu instruksi kepada bawahan. Pemimpin yang otoriter sering memaksakan kehendak terhadap bawahannya dengan standar kinerja yang tinggi serta menyarankan mereka untuk mengikuti persyaratan yang telah ditetapkan dan lebih berupaya dalam pekerjaan mereka.

2.4 Job Stress

Job stress mengacu kepada reaksi emosional dan fisik yang dihasilkan dari interaksi antara karyawan dan lingkungan kerja mereka di mana permintaan pekerjaan melebihi kemampuan dan tenaga yang dikeluarkan (Kokoroko & Sanda, 2019). Ketika job stress telah muncul dan menjadi semakin sulit untuk dikendalikan, maka dapat menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja sehingga job stress perlu dihindari oleh individu yang bekerja.

Terdapat beberapa faktor yang dapat menyebabkan terjadi *job stress* (Biru et.al., 2016). Faktor tersebut terdiri dari:

1. Stressor Ekstraorganisasi

Stressor ekstraorganisasi adalah faktor penyebab stres yang berasal dari luar perusahaan yaitu mencakup hal perubahan sosial, kesulitan dalam menghadapi globalisasi, serta dukungan dari keluarga.

2. *Stressor* Organisasi

Stressor organisasi merupakan penyebab stres yang berasal dari organisasi itu sendiri. Sering kali perusahaan mengalami intervensi perubahan dalam strategi bisnis mereka untuk bersaing dengan perusahaan lain, sehingga terdapat beberapa akibat yang sering pula timbul ketika perusahaan mengalami intervensi, misalnya kebijakan pimpinan yang terlalu otoriter.

3. *Stressor* Kelompok

Stressor kelompok dapat di kategorikan menjadi dua area, yaitu terdapat beberapa rekan kerja yang kurang menyenangkan serta kurangnya kebersamaan dengan rekan kerja.

4. Stressor Individu

Faktor stres yang dapat mempengaruhi seorang individu adalah beban kerja, terbatasnya waktu kerja dan peran ganda. *Individual stressor* mempunyai

beberapa item yaitu tipe kepribadian seseorang, kontrol personal, tingkat kepasrahan seseorang, tingkat ketabahan dalam menghadapi konflik peran, serta ketidakjelasan peran. Saat karyawan mengalami stres, tanggapan karyawan bisa biasa saja sampai dengan ekstrim.

Setiap orang terlebih lagi yang sedang bekerja pasti mengalami stres yang diakibatkan oleh beberapa faktor tertentu (stresor). Stresor dapat berupa pengalaman, keadaan, ataupun situasi yang membuat seseorang tertekan. Stres yang terjadi dapat berdampak dan berisiko pada kesehatan fisik ataupun mental. Tekanan waktu diidentifikasi sebagai salah satu kontributor utama dalam stres kerja. Biasanya terjadi tekanan waktu yang konstan saat karyawan bekerja sehingga mereka kurang fokus dengan pekerjaannya dan dapat menyebabkan hasil pekerjaan yang buruk. Kadangkala mereka kurang waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan atau bahkan sebaliknya mendapatkan lembur yang tidak wajar.

2.5 Job Satisfaction

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* merupakan emosi dan perasaan yang dimiliki oleh seorang karyawan atas pekerjaan yang dilakukan di tempat kerja. Kepuasan kerja diibaratkan seberapa banyak karyawan puas atas pekerjaan mereka yang merupakan faktor dan kondisi yang dapat menyebabkan mereka termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja (Eliyana & Ma'arif, 2019). Kepuasan kerja merupakan faktor yang paling penting dalam memahami motivasi, efektivitas, retensi, dan kinerja karyawan. Hal ini dikaitkan dengan keadaan positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang (Balouch & Hassan, 2014).

Aamir et al. (2016) berpendapat bahwa apabila seorang karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan yang dijalani, hal ini berasal dari faktor-faktor seperti kondisi kerja, rekan kerja yang tidak kooperatif, atasan yang tidak responsif, dan ketidakterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Faktor kepuasan menjadi hal yang signifikan penting bagi pihak pemberi kerja, karena ketika merasa tidak puas, pemberi kerja mengeluarkan biaya yang tidak sedikit untuk bisa merekrut staf baru. Sehingga penting bagi pemberi kerja untuk menyediakan lingkungan kerja yang nyaman untuk pekerjanya, di mana karyawan merasa pendapatnya dihargai.

Beberapa faktor yang dapat menyebabkan kepuasan kerja karyawan yaitu sebagai berikut.

1. Work Environment and Nature of Work

Work environment atau lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar di tempat kerja yang meliputi lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis. Lingkungan kerja yang positif dapat membuat karyawan merasa senang dan nyaman berada di tempat kerja sehingga dapat memberikan motivasi agar karyawan semangat dalam bekerja. Dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif maka dapat membuat pekerjaan akan cepat terselesaikan sehingga kinerja karyawan menjadi semakin meningkat. Lingkungan kerja yang positif akan memberikan dorongan organisasi dan pengawasan sebagai penentu penting atas kontribusi dalam melakukan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan (Hober et.al., 2019).

2. Relationship with Supervisor and Coworker

Hubungan yang baik perlu tercipta di lingkungan kerja baik antara karyawan dengan atasan ataupun hubungan antara karyawan dengan rekan kerjanya. Atasan atau pemimpin perlu memberikan contoh yang baik kepada bawahan mereka dengan menjadi inspirator dan berperan sebagai teladan bagi karyawan (Koseoglu, 2017). Dengan adanya hubungan yang baik, maka karyawan dapat mengikuti yang dilakukan pemimpin dengan senang hati tanpa ada paksaan. Hubungan kerja dengan *supervisor* berbeda dengan hubungan yang terjalin dengan rekan kerja (*coworker*). Hubungan rekan kerja yang positif penting dilakukan dalam memberikan dukungan kepada rekan kerja dan efek positif pada kepuasan karyawan. Karyawan berhubungan baik dengan rekan kerjanya untuk lebih merekatkan hubungan melebih rekan kerja saja, tetapi dapat menjadi sahabat yang saling mendukung pekerjaan satu sama lain, saling menyemangati tentang pekerjaan yang diemban ataupun hal lainnya.

3. Compensation and Reward

Kompensasi merupakan satu dari banyak hal yang siginifikan diperhatikan dalam dunia *human resource management* (Absar *et.al.*, 2010.) Kompensasi

penting bagi pemberi kerja dan karyawan agar karyawan dapat termotivasi untuk semangat bekerja memberikan yang terbaik sehingga tetap bertahan di tempat kerja atau mau bergabung dengan suatu pekerjaan. Kompensasi dianggap sebagai hal yang penting bagi karyawan karena itu adalah salah satu alasan utama orang bekerja. Selain kompensasi ada juga *reward*. *Reward* merupakan sesuatu yang diberikan sebagai pengakuan atas pelayanan, upaya, atau pencapaian seseorang. Reward yang diberikan oleh pemberi kerja dapat berupa insentif, penghargaan dan pengakuan sebagai bentuk penghargaan dan juga motivasi untuk ikut serta membantu pekerja melakukan kinerja terbaik mereka karena hal tersebut menjadi salah satu faktor keberhasilan organisasi dalam mengelola kinerja karyawan.

4. Career Development

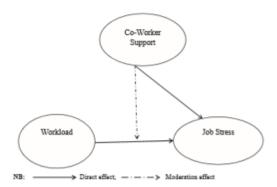
Pengembangan karir merupakan serangkaian proses atas pengembangan karier seseorang yang sedang berlangsung / berlangsung seumur hidup. Pengembangan karir biasanya mengacu pada pengelolaan karir seseorang. Pengembangan karir dapat dilakukan oleh perusahaan dengan memfasilitasi karyawan untuk terlibat dalam pelatihan keterampilan baru, pindah ke tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi (naik jabatan), membuat perubahan karir dalam organisasi yang sama, pindah ke organisasi yang berbeda atau memulai bisnis sendiri.

2.6 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini terdapat beberapa penelitian terdahulu sebagai jurnal acuan utama dan jurnal pendukung penelitian. Jurnal penelitian ini terdiri dari dua jurnal acuan utama dan beberapa jurnal pendukung penelitian yang berguna untuk menentukan berbagai macam referensi terkait dengan variabel penelitian, hipotesis penelitian, metode penelitian, serta hasil dari penelitian. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kokoroko dan Sanda pada tahun 2019 bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh beban kerja terhadap *job stress* perawat. Responden penelitian berupa 216 perawat OPD dari 4 rumah sakit utama wilayah agra di Ghana. Hasil dari penelitian yaitu eban kerja perwat OPD berdampak positif pada stress kerja, sedangkan coworker support tidak signifikan berkorelasi dengan level *job stress* perawat OPD. Gambar 2.2 merupakan model penelitain dari Kokoroko

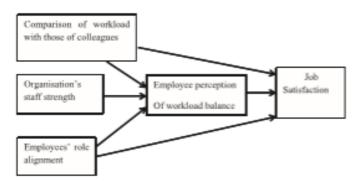
dan Sanda (2019) dengan *coworker support* sebagai penengah antara *workload* dan *job stress*.

Gambar 2.2 Model Penelitian Kokoroko dan Sanda (2019)



Penelitian selanjutnya berasal dari Inegbedion *et.al.* (2020). Penelitian ini membahas tentang persepsi *workload balance* dan kepuasan kerja karyawan di organisasi kerja. Responden berasal dari 764 karyawan dari 8 organisasi multinasional dan 2 universitas privat di Nigeria yang dianalisis menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian yaitu perbandingan antara beban kerja di universistas dan aliansi karyawan berpengaruh signifikan terhadap persepsi keseimbangan beban kerja dan kepuasan kerja. Gambar 2.3 merupakan model penelitian Inegbedion *et.al.* (2020) yang menjadi referensi model penelitian bersama model penelitian Kokoroko dan Sanda (2019).

Gambar 2.3 Model Penelitian Inegbedion et.al. (2020)



Penelitian Saleem (2015) melibatkan 217 guru yang mengajar di universitas sektor publik di Lahore, Pakistan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif pada kepuasan kerja dan kepemimpinan transaksional berdampak negatif pada kepuasan kerja. Politik organisasi yang dirasakan sebagian memediasi hubungan antara gaya

kepemimpinan dan kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian Holland et.al. (2020) yang melibatkan Anggota ANMF yang dipekerjakan di Negara Bagian dan Wilayah Australia dengan metode penelitian menggunakan *Ordinary least squares regression*. Hasil penelitian menyatakan bahwa beban kerja yang dirasakan terkait dengan meningkatnya niat untuk meninggalkan pekerjaan dan dimediasi oleh kepuasan perawat dengan keseimbangan kehidupan kerja mereka. Yang terakhir merupakan penelitian dari Valdiviaa *et.al.* (2019) dengan responden 340 karyawan di hotel Spanyol yang menggunakan metode penelitian *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering* dan *paradoxical leadership* berhubungan positif dengan *psychological empowerment*, bertolak belakang dengan *servant leadership*. Terdapat hubungan positif antara *empowering* dan *servant leadership style*. Selanjutnya terdapat tabel yang merupakan uraian yang berisi rangkuman dari bebrapa penelitian terdahulu beserta keterkaitannya pada penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Referensi	Metode Penelitian	Responden	Hasil	Keterkaitan dengan Penelitian
1	Kokoroko dan Sanda (2019)	Hierarchical multiple regression analysis	216 perawat OPD dari 4 rumah sakit utama wilayah agra lebih besar di Ghana	Beban kerja perwat OPD berdampak positif pada stress kerja, sedangkan coworker support tidak signifikan berkorelasi dengan level job stress perawat OPD	Penelitian yang dilakukan oleh Kokoroko dan Sanda (2019) dijadikan referensi utama dalam pemahaman faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja terhadap stres kerja karyawan
2	Inegbedion et.al., (2020)	Analisis menggunakan SPSS	764 karyawan dari 8 organisasi multinasional dan 2 universitas privat di Nigeria	Perbandingan antara beban kerja di universistas dan aliansi karyawan berpengaruh signifikan terhadap persepsi keseimbangan beban kerja dan kepuasan kerja	Model yang dirancang oleh Inegbedion et al., (2020) dapat dijadikan referensi dalam pemahaman faktorfaktor yang memengaruhi keseimbangan beban kerja dan kepuasan kerja karyawan

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Referensi	Metode Penelitian	Responden	Hasil	Keterkaitan dengan Penelitian
3	Saleem, (2015)	Analisis regresi	217 guru yang mengajar di universitas sektor publik di Lahore, Pakistan	Kepemimpinan transformasional berdampak positif pada kepuasan kerja dan kepemimpinan transaksional berdampak negatif pada kepuasan kerja. Politik organisasi yang dirasakan sebagian memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja	Model penelitian dari Saleem (2015) dapat dijadikan sebagai acuan dari model penelitian saat ini dan dimodifikasi dengan penelitian-penelitian selanjutnya, dan dijadikan referensi faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja
4	Holland et.al., (2020)	Ordinary least squares regression	Anggota ANMF yang dipekerjakan di Negara Bagian dan Wilayah Australia	Beban kerja yang dirasakan terkait dengan meningkatnya niat untuk meninggalkan pekerjaan dan dimediasi oleh kepuasan perawat dengan keseimbangan kehidupan kerja	Penelitian yang dilakukan oleh Holland et al., (2019) dapat dijadikan referensi mengenai faktor yang dapat mempengaruhi workload sehingga dapat tercipta work life balance

 Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Referensi	Metode Penelitian	Responden	Hasil	Keterkaitan dengan Penelitian
5	Valdiviaa <i>et.al.</i> , (2019)	Structural Equation Modeling (SEM)	340 karyawan di hotel Spanyol	Empowering dan paradoxical leadership berhubungan positif dengan psychological empowerment, bertolak belakang dengan servant leadership. Terdapat hubungan positif antara empowering dan servant leadership style	Penelitian yang dilakukan oleh Valdiviaa <i>et al.</i> , (2019) dapat dijadikan referensi variabel indikator terkait <i>leadership style</i>

2.7 Research Gap

Penelitian ini mengacu pada dua jurnal acuan utama yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian. Jurnal acuan utama tersebut yang pertama penelitian yang dilakukan oleh Kokoroko dan Sanda (2019) dan penelitian kedua dilakukan oleh Inegbedion *et al.*, (2020). Penelitian ini dilakukan dengan memodifikasi kedua penelitian tersebut serta ditunjang dengan penelitian pada jurnal lainnya. Modifikasi yang dilakukan yakni dengan mengutip variabel *workload* dan *job stress* dari penelitian Kokoroko dan Sanda (2019) untuk mengukur pengaruh beban kerja terhadap stres kerja yang mungkin dimiliki oleh karyawan. Sedangkan untuk pengukuran antara *workload* dengan *job satisfaction* menggunakan acuan dari penelitian Inegbedion *et al.*, (2020). Sebelumnya juga telah dilakukan penelitian yang dilakukan oleh Saleem (2015) yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, jurnal penunjang lainnya juga digunakan untuk mengukur variabel dan dimensi-dimensi yang digunakan dalam penelitian. Dalam mengukur dimensi gaya kepemimpinan menggunakan acuan dari penelitian Valdiviaa *et al.*, (2019).

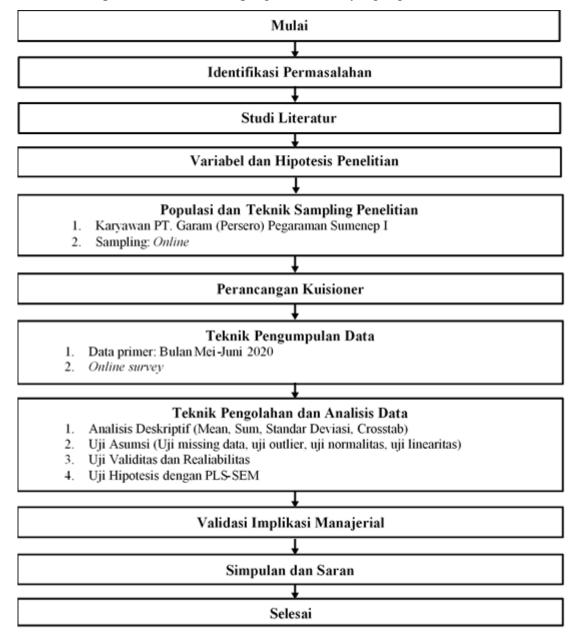
Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu dari segi objek dan juga variabel-variabel yang dianalisis. Sebelumnya belum ada yang meneliti variabel *leadership style* terhadap *workload* dan *job stress* terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini menggunakan objek karyawan PT Garam (Persero) Sumenep.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan proses tahapan dalam pengerjaan penelitian, data-data yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penelitian dan bagaimana mendapatkannya, serta metode penelitian dan teknik pengolahan data yang digunakan.



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

Penelitian ini membutuhkan langkah-langkah dan desain dalam melaksanakan serangkaian proses penelitian, mulai dari mengindentifikasi permasalahan hingga memberikan hasil analisis penelitian dalam bentuk kesimpulan dan juga saran. Gambar 3.1 merupakan diagram alir penelitian yang digunakan peneliti dalam melaksanakan penelitian yang terdiri dari beberapa tahapan proses yang akan dilalui.

3.1 Identifikasi Permasalahan, Studi Literatur, Studi Lapangan

Penelitian ini dawali dengan mengidentifikasi permasalahan yang ada di PT. Garam (Persero) Sumenep, khususnya di Pegaraman Sumenep I. Permasalahan penelitian ini nantinya diharapkan dapat dipecahkan sehingga tercipta solusi yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan. Kemudian dilanjutkan dengan studi literatur mengenai teori-teori yang relevan serta digunakan sebagai acuan untuk membangun kerangka berpikir dari penelitian. Dengan adanya studi literatur dapat menjadi rujukan dalam memperkuat argumentasi-argumentasi yang ada. Studi lapangan dapat dilakukan untuk memperkuat permasalahan yang ada dengan melakukan pengamatan langsung dan wawancara dengan karyawan terkait permasalahan di perusahaan.

3.2 Variabel Penelitian

Penelitian menggunakan variabel workload, leadership style, job stress, serta job satisfaction. Variabel penelitian diadopsi dari penelitian Inegbedion et al. (2020) dan Kokoroko dan Sanda (2019), yakni dengan menggunakan variabel independen yang terdiri dari workload, leadership style, job stress dan variabel dependen berupa workload, job stress dan job satisfaction karyawan di PT. Garam (Persero) Sumenep Pegaraman Sumenep I.

Tabel 3.1 Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi	Dimensi	Deskripsi Indikator
1	Workload	Jumlah waktu kerja yang	1. Work	Waktu kerja dari perusahaan wajar dan normal
	(Kokoroko telah ditetapkan dalam	Organization	Waktu istirahat yang diberikan oleh perusahaan sesuai dan realistis	
	& Sanda, 2019)	periode waktu tertentu yang dilakukan		Perasaan nyaman dengan waktu kerja yang dimiliki saat ini
	2017)	berdasarkan kesepakatan	2. Task	Upaya yang dilakukan dalam pencapaian target
		antara perusahaan dan		Keberhasilan dalam menyelesaikan target kerja
		karyawan		Perasaan frustasi saat target kerja gagal dicapai
				Kekuatan fisik dalam menyelesaikan pekerjaan
				Tuntutan mental untuk pekerjaan yang ditugaskan
2	Leadership	individu mempengaruhi sekelompok orang agar dapat mencapai tujuan bersama Leadership Style 2. Empowering Leadership Style Pengambii Kurangnya Leadership Style Pengambii Memotiva		Wewenang mutlak terpusat pada atasan/pimpinan
	Style (Salaam		Pengambilan keputusan selalu dibuat oleh pimpinan	
	(Saleem, 2015) &			Kurangnya kesempatan bagi bawahan untuk berargumentasi
	(Valdiviaa			Peningkatan pemahaman pentingnya pekerjaan
	et.al.,			Kesempatan bagi bawahan untuk mengeluarkan pendapat dan saran
	2019)			Pengambilan keputusan oleh pimpinan tidak mutlak
				Memotivasi dan mendukung karyawan dalam bekerja
			3. Servant	Memberi ruang bagi karyawan untuk mengeluarkan pendapat
			Leadership Style	Percaya diri dalam mengelola tugas peningkatan kapasitas
				Pengambilan keputusan yang relevan
				Menjadikan career development sebagai prioritas

 Tabel 3.2 Variabel Penelitian (Lanjutan)

No	Variabel	Definisi	Dimensi	Deskripsi Indikator
2	Leadership	Suatu proses yang	4. Paradoxical	Memperlakukan bawahan secara adil dan seragam
	Style	mana individu	Leadership Style	Penggabungan egoisme yang tepat
	(Saleem, 2015) &	mempengaruhi sekelompok orang		Mengontrol keputusan yang telah diambil
	(Valdiviaa	agar dapat mencapai		Menegakkan persyaratan kerja dengan fleksibilitas
	et.al.,	tujuan bersama		Menjaga kedekatan antara atasan dan bawahan
	2019)	J	5.	Keterkaitan dengan idealisasi
			Transformational	Menjadi inspirator melalui motivasi yang diberikan kepada bawahan
			Leadership Style	Mempunyai stimulasi intelektual yang bagus
			6. Transactional Leadership Style	Memberikan imbalan saat target perusahaan tercapai
				Manajemen aktif dengan pengecualian
				Manajemen pasif dengan pengecualian
				Tidak ikut campur dengan urusan bawahan
3	Job Stress	Reaksi emosional	1. Mental Stress	Tidak mempunyai waktu luang
	(Kokoroko	dan fisik yang		Membutuhkan upaya dan konsentrasi yang tinggi dalam bekerja
	& Sanda, 2019)	dihasilkan dari interaksi antara		Tingkat stres dan frustasi yang tinggi
	2019)	karyawan dan		Mempunyai rasa kecemasan dan kebingungan yang tinggi
		lingkungan kerja di	2. Time Pressure	Tekanan waktu yang konstan karena beratnya beban kerja
		mana permintaan		Mengalami kendala/gangguan dalam bekerja
		pekerjaan melebihi		Bertanggung dalam pekerjaan yang ditugaskan
		kemampuan dan		Tekanan yang dialami saat bekerja lembur
		tenaga yang dikeluarkan		Sering melakukan kerja lembur

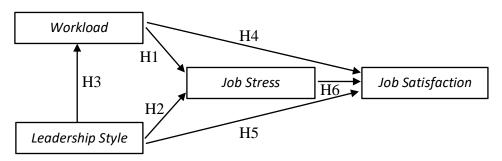
 Tabel 3.3 Variabel Penelitian (Lanjutan)

No	Variabel	Definisi	Dimensi	Deskripsi Indikator	
4	Job	Emosi dan perasaan	1. Work	Kepuasan dengan rutinitas kerja yang dimiliki	
	Satisfaction	yang dimiliki oleh	Environment and	Fasilitas kerja memadai	
	(Kokoroko	seorang karyawan	Nature of Work	Kecocokan lingkungan kerja dengan pribadi pekerja	
	& Sanda, 2019)	atas pekerjaan yang dilakukan di tempat	2. Relationship with Supervisor and Coworker	Perlakuan yang baik dari atasan dan rekan kerja	
	2017)	kerja		Penghargaan oleh atasan atas pekerjaan yang dilakukan	
		J		Rekan kerja memberikan dukungan dalam bekerja	
			3. Compensation and Reward	Tunjangan kerja yang memadai sesuai dengan kesepakatan kerja	
		and Rewe		and Reward	Peluang promosi yang memuaskan
				Pemberian reward atas keberhasilan mencapai target kerja	
				Pengakuan positif atas pekerjaan yang terselesaikan dengan baik	
			4. Career	Tempat kerja memberikan pelatihan untuk menunjang pekerjaan	
			Development	Berkesempatan menunjukkan kemampuan dan keterampilan kerja	
				Peluang belajar banyak hal di tempat kerja	

3.3 Model dan Hipotesis Penelitian

Selanjutnya untuk variabel dan model penelitian diadopsi dari penelitian Inegbedion *et al.* (2020) dan Kokoroko dan Sanda (2019), yakni dengan menggunakan variabel independen yang terdiri dari *workload*, *leadership style*, *job stress* dan variabel dependen berupa *workload*, *job stress* dan *job satisfaction* karyawan di PT. Garam (Persero) Sumenep. Berdasarkan model tersebut maka dikembangkan hipotesis sesuai dengan penelitian acuan yang digunakan.

3.3.1 Model Penelitian



Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian

Sumber: diadaptasi Inegbedion et al. (2020) dan Kokoroko dan Sanda (2019)

Penelitian ini menggunakan model penelitian seperti yang telah tergambar pada Gambar 3.2. Model ini merupakan bentuk gabungan dengan memodifikasi dari jurnal acuan utama, penelitian Inegbedion *et al.* (2020) dan Kokoroko dan Sanda (2019). Tujuan dilaksanakannya serangkaian penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh dari *workload* dan *leadership style* terhadap *job stress*, dan mengetahui pengaruh *workload*, *leadership style*, *job stress* terhadap *job satisfaction*, serta mengetahui pengaruh *leadership style* terhadap *workload* karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep. Untuk dapat mencapai tujuan penelitian tersebut, digunakan desain penelitian *conclusive*. Jenis penelitian yang digunakan berupa penelitian *conclusive descriptive* yang merupakan jenis penelitian yang dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang dikembangkan dari penelitian dengan melihat pengaruh antara suatu variabel dengan variabel lain yang diteliti (Sugiyono, 2011). Hasil dari penelitian ini nantinya akan berupa kesimpulan yang dapat dijadikan sebagai masukan saat pengambilan keputusan.

3.3.2 Hipotesis Penelitian

Pada penelitian ini dikembangkan hipotesis penelitian yang bersumber dari model penelitian yang diadaptasi Inegbedion *et al.* (2020) dan Kokoroko dan Sanda (2019). Hipotesis tersebut terdiri dari:

- 1. **Hipotesis 1**: *Workload* berpengaruh positif terhadap *job stress*Beban kerja merupakan waktu kerja yang telah ditetapkan dan disepakati baik antara perusahaan dan karyawan yang juga menjadi salah satu hal penting karena menyangkut produktivitas serta pergantian karyawan sebagai indikator kinerja organisasi. Dengan memperhatikan keseimbangan beban kerja maka dapat menimbulkan kesesuaian sehingga terjadi produktivitas yang semakin meningkat. Namun, kenyataannya level tinggi dari beban kerja telah dilaporkan menjadi salah satu faktor primer yang berkontribusi dalam stres kerja (Kokoroko & Sanda, 2019). Oleh karena itu dikembangkan hipotesis H1 seperti berikut.
- 2. **Hipotesis 2**: *Leadership style* berpengaruh positif terhadap *job stress*Gaya kepemimpinan terdapat dalam diri setiap pemimpin untuk mempengaruhi orang lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang tujuannya adalah mencapai tujuan organisasi perusahaan. tipe kepemimpinan sangat bermacam-macam, tergantung dari diri pemimpin tersebut. Adakalanya terdapat pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan kurang ideal. Ketidak idealan pemimpin dalam mengayomi bawahannya dapat membuat karyawan tertekan dan mengalami stres. Oleh karena itu dikembangkan hipotesis H2 seperti berikut.
- 3. **Hipotesis 3**: *Leadership style* berpengaruh positif terhadap *workload*Untuk mengimbangi persaingan yang semakin ketat antar perusahaan, perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja dan peningkatan gaya kepemimpinan untuk diterapkan. Peningkatan gaya kepemimpinan ini juga dapat berdampak pada beban kerja karyawan dalam peningkatan kinerja. Namun beban kerja tersebut juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan karyawan. Oleh karena itu dikembangkan hipotesis H3 seperti berikut.

- 4. **Hipotesis 4**: *Workload* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*Beban kerja merupakan kegiatan pekerjaan yang dilakukan dalam waktu periode tertentu yang disepakati oleh perusahaan dengan karyawan. Beban kerja yang sesuai dengan porsinya masing-masing dan tidak membebankan salah satu pihak perlu dipertimbangkan dan seharusnya diterapkan. Beban kerja yang sesuai ini dapat meningkatkan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan. Dengan kepuasan kerja yang meningkat maka dapat meningkatkan kinerja karyawan juga. Oleh karena itu dikembangkan hipotesis H4 sebagai berikut.
- 5. **Hipotesis 5**: *Leadership style* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* Pemimpin juga ikut andil dalam terciptanya kepuasan kerja antar karyawan. Dengan kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya dan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Dengan gaya kepemimpinan yang ideal, maka dapat tercipta kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu dikembangkan hipotesis H5 sebagai berikut.
- 6. **Hipotesis 6**: *Job stress* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* Kadangkala karyawan mengalami stres kerja karena menghadapi tekanan baik dari dalam ataupun dari luar. Stres kerja perlu diminimalisir sehingga nantinya tidak menghambat karyawan dalam bekerja. Pekerjaan yang tidak mengalami kendala dan hambatan dapat membuat karyawan puas dengan pekerjaannya. Oleh karena itu dikembangkan hipotesis H6 sebagai berikut.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Tahapan selanjutnya yaitu penentuan responden untuk penelitian. Penentuan responden dilakukan sesuai dengan hasil telaah pada latar belakang mengenai objek penelitian. Responden yang digunakan dalam penelitian merupakan seluruh karyawan PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I yang diambil dengan menggunakan metode sensus. Metode sensus merupakan metode dalam penentuan responden penelitian dengan teknik mengambil seluruh populasi. Dalam hal ini responden yang digunakan dalam penelitian merupakan seluruh karyawan PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I baik karyawan tetap ataupun karyawan kontrak dengan jumlah karyawan sebanyak 76 orang. Dengan

menggunakan jumlah responden seluruhnya maka penelitian ini dapat merepresentasikan kondisi karyawan PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I yang sebenarnya.

3.5 Perancangan Kuesioner

Kuesioner merupakan *tools* yang dimanfaatkan dalam penelitian ini untuk mendapatkan data primer penelitian. Tahap perancangan kuesioner berupa pertanyaan-pertanyaan yang berasal dari penelitian yang diadaptasi dari penelitian terdahulu. Kuesioner ini diperuntukkan untuk responden karyawan PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I. Kuesioner ini tersusun oleh beberapa pertanyaan secara tertulis untuk dijawab oleh responden penelitian. Tujuan dalam perancangan kuesioner adalah untuk memudahkan peneliti dalam menyusun pertanyaan sehingga responden lebih mudah untuk memahami dan mengisi kuesioner. Kuesioner penelitian dibagi ke dalam beberapa bagian sesuai dengan informasi yang dibutuhkan seperti yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Bagian pertama

Bagian pertama dari kuesioner berisi tentang paragraf pembuka, pertanyaan-pertanyaan di bagian ini berisi identitas responden. Parameter-parameter pertanyaan meliputi demografi seperti jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan terakhir, dan status perkawinan.

b. Bagian kedua

Bagian kedua ini berisi pertanyaan mengenai pertanyaan inti dari kuesioner. Pertanyaan-pertanyaan ini dikembangkan ke dalam pernyataan-pernyataan mengenai berbagai variabel yang telah disebutkan sebelumnya. Bagian ini menggunakan skala pengukuran likert 5 poin.

c. Bagian ketiga

Bagian ketiga merupakan bagian penutup. Bagian penutup ini berisi kalimat penutup serta kolom kritik dan saran. Hal ini ditujukkan untuk mendapatkan *feedback* dari responden karyawan PT. Garam (Persero) Sumenep Pegaraman Sumenep I kepada peneliti.

3.5.1 Skala Pengukuran

Perancangan kuesioner ini terdapat tahap untuk menentukan skala pengukuran yang tepat digunakan untuk pengukuran dalam penelitian. Skala pengukuran pada penelitian ini menggunakan berbagai jenis skala yang disesuaikan dengan tujuan dari masing-masing bagian dari kuesioner. Tabel 3.4 merupakan uraian dari skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner untuk responden karyawan PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I.

Tabel 3.4 Skala Pengukuran Penelitian

Tujuan	Jenis	Ketego ri Skala	Keterangan
Identitas responden	Pertanyaa n terbuka	Skala Nomina l	Pertanyaan berupa nama atau inisial, usia, unit ruang kerja, masa kerja, dan jumlah tanggungan
Analisis demografi	Multiple choices, single response	Skala Nomina l	Pertanyaan terdiri dari beberapa alternatif jawaban, responden diminta untuk memilih salah satu alternatif jawaban. Pertanyaan berupa jenis kelamin, pendidikan terakhir, <i>shift</i> kerja, asal kota, dan status pernikahan.
Uji Hipotesis	Likert	Skala Interval	Pertanyaan penelitian dengan menggunakan skala 5 poin untuk variabel independen dan dependen.

Skala pengukuran kuesioner menggunakan skala interval, yakni dengan menggunakan skala likert 5 poin. Skala likert 5 poin ini menunjukkan keputusan responden dalam menentukan tingkat kesesuaian atau ketidaksesuaian terhadap suatu pernyataan. Tabel 3.5 merupakan uraian mengenai poin-poin skala likert pada penelitian ini.

Tabel 3.5 Tabel Skala Likert

Nilai Skala	Keterangan	
1	Sangat Tidak Sesuai	
2	Tidak Sesuai	
3	Cukup Sesuai	
4	Sesuai	
5	Sangat Sesuai	

Penggunaan skala likert 5 poin dalam mengukur item-item pertanyaan diadopsi dari penelitian dari jurnal acuan utama yang menggunakan skala likert 5 poin sebagai skala pengukuran dalam penelitiannya. Penggunaan skala likert 5 poin akan membantu dan memudahkan responden dalam menentukan jawaban atas pertanyaan yang diajukan dan juga untuk mengurangi keberagaman data yang terlalu banyak.

3.5.2 Pilot Test

Pilot test atau pre testing merupakan uji coba yang dilakukan sebelum survei penelitian kepada sampel. Pilot test dilakukan secara online dan diuji kepada karyawan PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I. Pilot test ini dilaksanakan

untuk mengetahui sejauh mana responden memahami maksud dari pertanyaan dan untuk menguji validitas dari pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

Pelaksanaan pilot test akan dilakukan setelah seminar proposal dilaksanakan dan setelah instrumen kuesioner selesai disusun. Setelah itu akan dilakukan pengujian ke perusahaan untuk meminta persetujuan. Pengujian dalam pilot test ini dilakukan untuk menguji kemudahan responden dalam memahami pernyataan indikator-indikator yang terdapat dalam kuesioner. Responden diminta untuk memberikan pendapat apakah semua indikator yang ditanyakan dapat dipahami dengan mudah atau tidak. Pilot test ini dilakukan dengan beberapa tahap, yang pertama pelaksanaan penyebaran kuesioner kepada responden yang menjadi bagian dari populasi yang akan diteliti. Selanjutnya, meminta pendapat serta saran dari responden terkait pernyataan yang menurut responden tersebut sulit dipahami ketika mengisi kuesioner tersebut. Kemudian yang terakhir adalah dengan melakukan revisi atas saran dan pendapat yang diberikan oleh responden terkait penyusunan kuesioner. Selain itu juga dilakukan uji validitas dan reliabilitas atas pilot test yang telah dilakukan. Setelah kuesioner diperbaiki, maka kuesioner siap untuk disebarkan kembali ke responden untuk pengumpulan data primer penelitian.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan analisis data sebelumnya diperlukan perancangan untuk teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian (Sugiyono, 2011). Pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari dua tahap, yaitu *pilot test* dan pengumpulan data kepada seluruh responden yang dikehendaki dengan menyebarkan kuesioner penelitian. Untuk responden karyawan PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I dilakukan penelitian dengan penyebaran kuesioner secara *online* yang dibagikan kepada responden. Pengumpulan data ini dilakukan setelah proposal skripsi telah disetujui pihak departemen serta setelah kuesioner telah disetujui oleh perusahaan terkait.

Pertanyaan-pertanyaan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dimasukkan pada lampiran penelitian. Pelaksanaan pengumpulan data penelitian dilakukan mulai dari bulan Mei hingga Juni 2020. Pengumpulan data ini dilakukan

melalui penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I di Karanganyar Sumenep.

3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian ini membutuhkan teknik pengolahan data dan analisis data, serta beberapa tahapan yang dilaksanakan dalam melakukan pengolahan data primer. Pengolahan data dilaksanakan dengan menggunakan analisis deskriptif yang terdiri *mean, sum,* standar deviasi, dan *crosstab*. Kemudian uji asumsi yang terdiri uji missing data, uji outlier, uji normalitas, dan uji linearitas. Selanjutnya, dilakukan pengujian validitas dan realiabilitas, dan uji hipotesis dengan PLS-SEM. Penjelasan mengenai pengolahan data primer telah dikumpulkan dalam penelitian dijabarkan sebagai berikut.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Salah satu tahapan dalam pengolahan data yakni dengan melaksanakan analisis deskriptif. Analisis ini merupakan analisis yang digunakan untuk menyederhanakan dan merangkum data-data yang dikumpulkan menjadi data yang lebih mudah untuk diintepretasikan (Sugiyono, 2011). Analisis deskriptif berupa pengujian dengan tools statistik untuk melakukan analisis yang menghasilkan penggambaran dan deskripsi atas data yang telah terkumpul. Analisis deskriptif dimaksudkan untuk dapat mengubah data yang tidak mudah dibaca menjadi data yang lebih mudah dipahami. Analisis deskriptif ini dalam bentuk:

- 1. *Mean* merupakan nilai rata-rata dari sebuah keseluruhan data yang diperoleh. Mean menyatakan informasi mengenai nilai rata-rata dari sebaran data variabel penelitian yang sebelumnya nilai tersebut tidak dapat dilihat dari data mentah yang telah dikumpulkan.
- Sum merupakan nilai yang merepresentasikan jumlah nilai keseluruhan yang didapatkan dalam pengumpulan data. Jumlah data terdiri dari keseluruhan variabel yang diteliti.
- 3. Standar deviasi merupakan nilai yang menunjukkan rata-rata keberagaman data yang diteliti. Semakin besar nilai standar deviasi maka menunjukkan tingkat variasi data yang ada dalam penelitian semakin besar pula. Nilai ini mencerminkan persebaran data apakah homogen atau heterogen.

4. *Crosstab* merupakan analisis untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel dengan variabel lain dengan cara menyilangkan variabel-variabel yang dianggap berhubungan.

3.7.2 Uji Asumsi

Pengujian asumsi perlu dilakukan untuk mengetahui informasi-informasi yang tidak terlihat pada data aktual. Pengujian dilakukan agar data yang diperoleh dalam pengumpulan data dapat digunakan lebih lanjut pada penelitian.

- 1. Uji *Missing* Data, menguji keadaan dimana data atau informasi tidak tersedia dalam sebuah pelaksanaan penelitian. Yang dilakukan melalui software analisis *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) untuk menampilkan data-data yang tidak tersedia dalam variabel yang diujikan melalui pertanyaan dalam kuesioner. Data yang mengandung missing data harus dihapus karena dapat mempengaruhi hasil akhir dari analisis data. Apabila terdapat satu atau beberapa data saja maka penghapusan data dapat dilakukan. Namun, apabila hampir 50%, dilakukan penghapusan data maka peneliti harus melakukan konfirmasi ulang kepada responden penelitian (Hair *et al.*, 2014).
- 2. Uji *Outlier* dilakukan dengan tujuan untuk melihat persebaran data kuesioner berdasarkan z score atau nilai standar. Nilai z score berbeda unntuk jumlah sampel dalam penelitian, apabila jumlah sampel kurang dari 80 sampel menggunakan nilai z score sebesar ±2.5. Namun, apabila jumlah sampel lebih dari 80 sampel maka menggunakan nilai z score sebesar ±4. Jika setelah dilakukannya uji outlier terdapat data yang melebihi rentang z score, maka data tersebut merupakan data outlier yang harus dihapus sebelum menuju ke uji hipotesis (*Hair et al.*, 2014).
- 3. Uji Normalitas merupakan salah satu alat untuk uji asumsi yang paling fundamental yang bertujuan untuk mengukur apakah data telah memenuhi persebaran distribusi normal dan untuk mendapatkan mendapatkan hasil penelitian yang tidak bias. Ketika semakin banyak jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian, maka data yang dihasilkan akan cenderung semakin terdistribusi normal.

4. Uji Linearitas dilaksanakan dengan tujuan untuk melihat adanya hubungan linear antara variabel. Hubungan yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah apabila ada perubahan dalam suatu variabel maka variabel yang lain juga akan ikut berubah mengikuti perubahan dari variabel pertama. Uji linearitas akan menghasilkan pernyataan apakah ada korelasi atau hubungan antar variabel dependen dengan independen dalam suatu penelitian. Hasil yang diberikan uji linearitas ini adalah dengan mengintrepretasikan scatter plot yang muncul setelah pengujian dilakukan.

3.7.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas adalah pengujian yang digunakan untuk mengukur akurasi dari pertanyaan penelitian, sedangkan uji reliabilitas menguji kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal-hal yang berkaitan dengan penelitian.

- 1. Uji Validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam penelitian dapat mengukur variabel yang akan diteliti. Validitas ini akan menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan memang sesuai digunakan dalam penelitian dan sudah tepat atau sudah valid dalam mengukur apa yang akan diteliti. Apabila dalam pengujian validitas ini nilai rhitung memiliki nilai kurang dari nilai rtabel nya, maka dinyatakan bahwa nilai tersebut valid dan dapat digunakan dalam penelitian. Apabila nilai rhitung kurang dari nilai rtabel nya, maka dinyatakan bahwa nilai tersebut valid dan dapat digunakan dalam penelitian.
- 2. Uji Reliabilitas dapat diukur dengan ronbach's alpha (α) dan composite composite (CR) dengan kriteria reliabilitas diatas 0,70. Jika reliabilitas bernilai 0,95 atau lebih tinggi, maka item individual mengukur konsep yang sama, mengindikasikan indikator sedang mengukur konsep yang sama dan karenanya tidak memasukkan keanekaragaman yang diperlukan untuk memastikan validitas konstruk multi-item (Hair *et.al.*, 2014). Pengujian ini menggunakan cronbach's alpha (α), apabila koefisien nilai alpha mendekati 1 maka reliabilitas dari konstruk yang diukur semakin baik. Variabel dalam penelitian ini dikatakan reliabel jika memiliki nilai cronbach's alpha lebih besar dari 0.6. Dasar pengambilan keputusan juga didasarkan pada model di bawah ini.

Alpha (\propto) > rtabel = konsisten

Alpha (\propto) < rtabel = tidak konsisten

3.7.4 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan PLS-SEM yang merupakan singkatan dari *Partial Least Squares Structural Equation Modelling*. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Model* (PLS-SEM) merupakan metode yang memperbolehkan pemisahan hubungan dari setiap variabel terikat (dependen) dalam sebuah model secara utuh. PLS-SEM menyediakan metode yang secara akurat dan efisien mampu mengestimasi serangkaian persamaan regresi berganda terpisah.

Metode prediksi PLS menghasilkan prediksi sampel berbasis PLS-SEM dan merupakan pilihan dalam perangkat lunak PLS-SEM standar. Pemilihan PLS-SEM dirasa cocok karena metode PLS-SEM bersifat membangun variabel dan mampu untuk menjawab hipotesis dengan jumlah responden yang sedikit (Hair *et al.*, 2016). Software Smart PLS memungkinkan pengolahan data karena penggunaan software Smart PLS merupakan *tools* statistik bertujuan untuk menguji dan mengolah data yang menggunakan metode PLS-SEM, dengan menguji hubungan antar variabel serta Smart PLS dapat digunakan dalam penelitian yang memiliki keterbatasan sampel, sementara model yang dibangun dalam penelitian kompleks.

Pengolahan data dengan menggunakan PLS SEM dilakukan dengan memasukkan data berbentuk *excel* yang telah direkap. Kemudian memasukkannya ke dalam software Smart PLS 2 untuk diolah. Setelah itu dilakukan pelengkapan data-data yang dibutuhkan seperti indikator-indikator dari tiap variabel penelitian, kemudian melakukan pengujian hipotesis *Testing fit* pada software PLS-SEM dilakukan untuk mengetahui tingkat kecocokan antara model dan data penelitian. Untuk mengukur kecocokan tersebut terdapat dua model yang digunakan dalam PLS-SEM, yakni *outer* dan *inner* model.

- Outer Model merupakan pengujian untuk menggambarkan hubungan variabel laten beserta indikator-indikatornya. Evaluasi model dilakukan dengan menilai dari beberapa kriteria:
- a. *Convergent validity*, nilainya menunjukkan pengukuran korelasi indikator reflektif dengan nilai reflektif variabel latennya dengan nilai outer loading

- ≥ 0,5. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk menguji convergent validity dengan menggunakan nilai outer loading. Nilai minimal dari AVE adalah 0,5 sehingga variabel penelitian dapat dinyatakan valid.
- b. *Discriminant validity* diukur menggunakan nilai cross loading, apabila nilai paling besar dipasangkan dengan sub-variabelnya maka kemampuan indikator mencerminkan sub variabel dan variabelnya baik.
- c. Construct Reliability dapat dihitung melalui nilai composite reliability (ρ̂) dengan cut-off value lebih dari 0,7 maka kelompok indikator tersebut dikatakan baik.

Tabel 3.6 Outer Model

No	Evaluasi	Kriteria
1	Convergent validity	Outer loading ≥ 0.5
2	Discriminant validity	$AVE \ge 0.5$
		Square Root of Average (AVE) >
		Korelasi antar variabel
3	Construct Reliability	$CR \ge 0.7$

- Inner Model, pada tahap pengujian dilakukan pengevaluasian tingkat kecocokan yang akan menunjukkan perbedaan antara hipotesis kausal yang relevan dan yang tidak mendukung bukti empiris. Evaluasi model dilakukan dengan menilai dari beberapa kriteria
 - a. Koefisien R² yang nilainya digunakan untuk mengukur tingkat akurasi dari model yang digunakan.
 - b. Cross-validated redundancy (Q²) dilakukan untuk menilai tingkat relevansi dari model yang digunakan, apabila nilai $Q^2 > 0$ maka model memiliki prediksi yang relevan.
 - c. *Path coefficients* dilakukan untuk melihat dan mengidentifikasi hubungan dari hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian, apabila nilai dari koefesien +1 maka hal ini dapat diartikan bahwa hipotesis tersebut menggambarkan hubungan yang positif begitu juga sebaliknya.

Tabel 3.7 Inner Model

No	Evaluasi	Kriteria	Referensi	
1 Koefisien R ² Substansial (0,67) Moderat (0,33) Lemah (0,19)		Moderat (0,33)	Henseler et al. (2009)	
2	Effect Size	Kecil (0,02) Sedang (0,15) Besar (0,35)	Hair <i>et al.</i> (2016)	
3	Cross-validated redundancy (Q²)	Apabila Q² semakin mendekati nilai 1, model memiliki prediksi relevan	Hair <i>et al</i> . (2016)	
4	Path coefficients	Koefisien bernilai positif menggambarkan hubungan yang positif dan sebaliknya	Hair <i>et al</i> . (2016)	

Setelah dilakukan pengukuran *outer* dan *inner model*, dilanjutkan dengan menilai kebaikan dari model dengan menghitung nilai *goodness of fit* yang dihitung secara manual dengan rumus $GOF = \sqrt{\overline{AVE} \ x \ R^2}$, dengan kriteria apabila nilai yang dihasilkan kurang dari 0,1 dianggap lemah, untuk nilai 0,25 dianggap moderat, dan nilai 0,38 dianggap baik. Kemudian dilakukan pengolahan uji hipotesis *path coefficients* dengan menggunakan PLS-SEM menggunakan menu *bootsrapping* yang mana mengetahui kuat tidaknya hubungan antar variabel konstruk yang diteliti. Setelah analisis tersebut dilakukan maka akan diketahui hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian. Kemudian akan dilanjutkan dengan menganalisis nilai dari *Standardize Coeffecient* (β) yang dihasilkan untuk dapat mengetahui hubungan apa yang ada antara variabel yang diteliti, bisa berupa hubungan positif ataupun negatif berdasarkan hipotesis yang diteliti. Hubungan antar variabel dikatakan positif apabila β bernilai positif, begitu juga sebaliknya.

Hasil dari analisis hipotesis PLS-SEM dengan menggunakan software Smart PLS bertujuan untuk mengetahui apakah variabel dependen dan juga independen memiliki pengaruh satu sama lain atau tidak, dapat berpengaruh positif ataupun negative. Hipotesis penelitian akan diterima apabila memiliki p *value* yang lebih kecil dari 0,05 ($\alpha = 5$ persen). Setelah serangkaian analisis dalam PLS-SEM dilakukan, maka hasil yang diberikan oleh analisis ini siap untuk diintrepretasikan

untuk penarikan implikasi manajerial, kesimpulan, dan saran yang tepat untuk diberikan dalam hasil penelitian ini

3.8 Simpulan dan Saran

Tahapan terakhir dalam penelitian adalah penarikan simpulan dan saran. Penarikan kesimpulan merupakan hasil akhir dari intisari penelitian yang dilakukan yang didasarkan pada data yang telah dikumpulkan dan diolah. Kesimpulan merupakan inti dari pernyataan mengenai hasil penelitian dan hubungan penelitian dengan hipotesis. Sebelum melakukan penarikan kesimpulan, maka terlebih dahulu melakukan validasi kepada pihak internal PT. Garam (Persero) Sumenep khususnya Pegaraman Sumenep I mengenai implikasi manajerial apa saja yang diterima dan kemungkinan dapat diterapkan di PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I.

Selanjutnya adalah pemberian saran yang terdiri dari pemberian saran kepada penelitian selanjutnya sehingga dapat tercipta *research gap* serta pemberian saran kepada perusahaan khususnya tempat melakukan penelitian yaitu PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I.

BAB IV

ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini memuat mengenai gambaran dari objek penelitian serta proses pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian. Selanjutnya juga akan dibahas mengenai proses pengolahan data sampai hasil dari penarikan implikasi manajerial.

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Garam (Persero) merupakan satu-satunya perusahaan BUMN yang bergerak di bidang industri pengolahan dan perdagangan garam. Awal mula berdirinya PT. Garam dikarenakan pada tahun 1921 pemerintah Kolonial Belanda mendirikan perusahaan dengan nama Jawatan Regie Garam. Kemudian pada tahun 1937, berganti nama menjadi Jawatan Regie Garam dan Candu (berdasarkan Lembaran Negara No.254 dan diganti Lembaran Negara No.357). Setelah kemerdekaan, perusahaan yang tadinya milik pemerintah kolonial ini diambil alih oleh pemerintah Indonesia pada tanggal 31 Oktober 1945. Kemudian pada tahun 1949 berganti nama menjadi Jawatan Regie Garam dan tahun 1952 berdasarkan Undang-undang Nomor 14 Tahun 1952 bertransformasi menjadi Perusahaan Garam dan Soda Negara (PGSN). Namun, PGSN tersebut dipecah menjadi Perusahaan Negara Garam (PN Garam) dan Perusahaan Negara Soda (PN Soda) berdasarkan PP. 138 tahun 1961. Saat itu pemerintah memonopoli perdagangan garam sampai tahun 1981. Berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 1981, pemerintah mengganti status dari PN Garam menjadi Perum Garam (Perusahaan Umum). Pada tahun 1991, Perum Garam bertransformasi menjadi PT.Garam (Persero) yang manajemennya di bawah Departemen Perindustrian berdasarkan PP No.12/1991. Pada tahun 1998, setelah reformasi, PT. Garam (Persero) berada di bawah Kementerian BUMN.

PT. Garam (Persero) mempunyai visi yaitu: Menjadi perusahaan industri garam yang berkualitas dunia. Upaya yang dilakukan untuk mewujudkan visi tersebut adalah dengan mengimplementasikan tiga misi perusahaan yaitu: Menjadi produsen garam bahan baku dan derivatnya, serta garam olahan berkualitas dunia untuk memenuhi kebutuhan nasional, berkomitmen menjaga pasokan produk secara berkesinambungan, serta menjamin kepuasan konsumen dan pemangku kepentingan. PT. Garam (Persero) juga mempunyai motto yang senantiasa menjadi

acuan perusahaan dalam bekerja yaitu, "Kerja Keras, Kerja cerdas, kerja Ikhlas." Kerja keras merupakan budaya kerja Perusahaan yang terarah untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal dan optimal. Kerja cerdas merupakan usaha yang terarah untuk mendapatkan hasil dengan menggunakan pengetahuan di bidang teknologi sebagai upaya dalam meningkatkan prestasi Perusahaan. Sedangkan kerja ikhlas merupakan usaha yang terarah untuk mendapatkan hasil dengan menggunakan kesucian hati, serta bekerja bukan sekadar untuk diri sendiri melainkan bagi sesama, termasuk dengan menjadi manfaat bagi sekitar sebagaimana peran BUMN untuk membangun Negeri.

PT Garam (Persero) mempunyai kantor pusat yang beralamat di Jl. Raya Kalianget 9, Kalianget, Sumenep. Sedangkan kantor administrasi PT. Garam (Persero) beralamat di Jalan Arif Rahman Hakim 93 Surabaya. PT. Garam (Persero) juga mempunyai Kantor Direksi, Kantor Produksi, Unit Produksi Bahan Baku, Pelabuhan Terminal Khusus, Unit Pabrik Olahan, Unit Pabrik Garam Industri dan Pusat LITBANG Garam. Perseroan juga telah memiliki 168 gudang dengan rincian 35 unit gudang Pegaraman Sumenep-1, 6 unit gudang Pegaraman Sumenep-II, 15 unit gudang Pegaraman Pamekasan, 19 unit gudang Pegaraman Sampang, 22 unit gudang pelabuhan Terminal Khusus Kalianget, 11 unit gudang Pelabuhan Terminal khusus Camplong, dan 60 unit gudang cabang niaga di seluruh Indonesia. Saranasarana ini bermanfaat sebagai penunjang kinerja operasioal perusahaan sehingga target-target yang ditetapkan perusahaan dapat dicapai dengan baik. Kantor operasional PT. Garam (Persero) tersebar di beberapa kota, mulai di Sumenep, Pamekasan, Sampang dan Bipolo Nusa Tenggara Timur. Kantor operasional di Sumenep terdiri dari Pegaraman Sumenep I yang bertempat di Karanganyar dan Pegaraman Sumenep II yang bertempat di Gresik Putih.

Kegiatan usaha yang dijalankan oleh PT Garam (Persero) meliputi penjualan dan pemasaran garam, penyewaan gudang, impor garam, penyewaan lahan pegaraman nonproduktif, dan baru-baru ini juga melakukan ekspor garam sebagai ekspansi pasar dan memperluas pangsa pasar dengan menyasar pasar internasional. Produk yang dihasilkan oleh PT. Garam (Persero) terdiri dari garam bahan baku dan garam olahan. Garam bahan baku biasa disebut dengan garam kasar atau garam krosok adalah garam yang belum mengalami proses pengolahan. Garam

bahan baku ini nantinya akan diproses menjadi garam industri maupun garam konsumsi. Sedangkan garam olahan merupakan hasil produksi bahan baku yang digunakan sebagai bahan baku industri dan konsumsi. Garam olahan dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Garam Lososa

Garam Lososa (Less Sodium Salt) adalah produk garam konsumsi yang dikembangkan sebagai solusi atas maraknya tren masyarakat cenderung mengalami keadaan oversodium yang mengakibatkan tubuh kehilangan keseimbangan rasio Sodium-Potassium sehingga menyebabkan tekanan darah tinggi dan penyakit degeneratif seperti jantung, ginjal, stroke, dan lain-lain. Garam Lososa berguna untuk memelihara kestabilan tekanan darah, menghambat pengeroposan tulang, menyerap alkohol dan kafein dalam tubuh, dan mencegah serangan jantung mendadak.

2. Garam Segitiga G

Garam Segitiga G merupakan garam konsumsi yang diproses dengan menggunakan teknologi pengolahan yang menjamin higienitas produk dan kandungan yodium yang cukup sehingga dapat membantu pencegahan terhadap penyakit gondok, kretin, dan penurunan IQ. Garam ini juga berfungsi untuk menambah rasa lezat pada makanan.

Struktur organisasi yang diterapkan oleh PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I merupakan struktur organisasi tipe fungsional, yaitu struktur organisasi yang mengelompokkan pekerja berdasarkan jenis pekerjaan yang serupa atau sejenis (Bai et al., 2017). PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I terdiri dari enam divisi dengan penjabaran tugas sebagai berikut.

- Divisi pengairan (peminian) bertugas memproses dan mengolah air laut menjadi air tua. Air tua merupakan air yang telah siap dikristalkan menjadi garam.
- 2. Divisi kristalisasi bertugas dalam proses pembuatan dan kristalisasi garam.
- 3. Divisi teknik yang dibagi menjadi dua, yaitu teknik mesin dan teknik sipil. Divisi teknik mesin bertugas memantau terkait mesin baik dari *maintenance* dan pengadaan peralatan penunjang pembuatan garam seperti pompa

- peminian dan alat angkut. Sementara divisi teknik sipil bertugas memantau dan mengelola lahan pembuatan garam.
- 4. Divisi gudang bertugas dalam proses mengelola garam setelah dipanen, baik menerima hasil panen, menyimpan garam, dan mengeluarkan garam saat ada pembeli.
- 5. Divisi keuangan bertugas mengelola dan mengatur keuangan perusahaan serta pengalokasian dana yang dikeluarkan perusahaan.
- 6. Divisi administrasi bertugas dalam mengelola dan mengorganisasikan data, seperti merekap data, mengarsipkan data, melakukan entri data perusahaan, serta mengurus persediaan alat tulis kantor.

4.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner secara *online* kepada seluruh karyawan PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I. Berhubung ada pandemi corona sehingga pengumpulan data tidak sesuai dengan rencana awal. Waktu pengumpulan data ini dimulai pada tanggal 11 Mei hingga 5 Juni 2020. Lima hari pertama digunakan untuk pengumpulan data *pilot test*, pada hari selanjutnya digunakan untuk pengumpulan data kuesioner keseluruhan. Berdasarkan penyebaran kuesioner tersebut didapatkan 76 responden penelitian yang mengisi kuesioner.

4.3 Data Pilot Test

Pengumpulan data dalam *pilot test* dilakukan dalam rentang waktu mulai 11 Mei - 5 Juni 2020 5 hari pertama dengan menggunakan penyebaran kuesioner secara *online* kepada 20 responden. Penyebaran kuesioner dengan *direct survey* ini dilakukan untuk mendukung pengisian kuesioner oleh responden sehingga peneliti dapat melakukan konfirmasi apabila terdapat kritik dan saran mengenai perbaikan kuesioner serta *cross check* ketika terdapat bagian yang belum terisi. Manfaat pelaksanaan *pilot test* ini adalah sebagai bentuk perbaikan penyusunan item-item pernyataan agar lebih mudah dipahami. Kemudian juga dilakukan uji validitas dan reliabilitas atas *pilot test* yang telah dilakukan. Setelah dilakukan *pilot test* apabila seluruh responden menyatakan bahwa tidak terdapat pernyataan yang membingungkan atau kurang jelas serta data juga dikatakan valid dan reliabel, maka kuesioner dapat disebar untuk pengumpulan data.

4.4 Analisis Deskriptif Demografi Responden

Analisis demografi digunakan untuk merangkum data-data yang dikumpulkan menjadi data yang lebih mudah untuk diintepretasikan (Sugiyono, 2011). Analisis deskriptif yang dilakukan berupa gambaran umum mengenai demografi dari responden seperti jenis kelamin, usia, masa kerja, status kepegawaian, pendidikan terakhir, asal kota, status pernikahan, jumlah tanggungan, dan pendapatan. Tabel 4.1 merupakan uraian dari demografi responden secara keseluruhan.

Tabel 4.1 Analisis Demografi

Profil Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	66	87%
Perempuan	10	13%
Total	76	100%
Usia		
20-25	17	22%
26-30	15	20%
31-35	8	11%
36-40	0	0%
> 41	36	47%
Total	76	100%
Masa Kerja		
< 1	1	1%
1-2	31	41%
2-4	4	5%
4-5	3	4%
5-7	2	3%
7-8	0	0%
> 8	35	46%
Total	76	100%
Status Kepegawaian		
Tetap	45	59%
Kontrak	31	41%
Total	76	100%
Pendidikan Terakhir		
SMA	34	45%
D3	2	2%
D4/S1	40	53%
Total	76	100%

Tabel 4.2 Analisis Demografi (Lanjutan)

Profil Responden	Frekuensi	Persentase
Asal Kota		
Sumenep	76	100%
Luar Sumenep	0	0%
Total	76	100%
Shift/Jam Kerja Saat Ini		
Pagi	68	90%
Malam	8	10%
Total	76	100%
Status Pernikahan		
Menikah	63	83%
Belum Menikah	13	17%
Total	76	100%
Jumlah Tanggungan		
0-2 orang	39	51%
> 2 orang	37	49%
Total	76	100%
Pendapatan		
< Rp 3000.000	31	41%
Rp 3.000.000-Rp 4.000.000	0	0%
Rp 4.000.000-Rp 5.000.000	7	9%
> Rp 5.000.000	38	50%
Total	76	100%

4.4.1 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin

13,2%

Perempuan

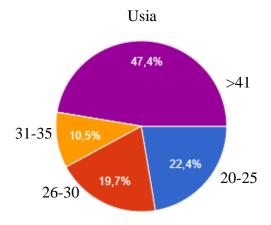
Laki-laki

Gambar 4.1 Frekuensi Jenis Kelamin Responden

Jumlah responden penelitian berjumlah 76 orang. Responden terdiri atas karyawan laki-laki dan perempuan yang semuanya berasal dari kota Sumenep. Berdasarkan data pada gambar 4.1 diketahui bahwa jumlah responden laki-laki

berjumlah 66 orang atau sekitar 87% dari total keseluruhan, sedangkan untuk perempuan sejumlah 10 orang atau sekitar 13% dari total keseluruhan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan laki-laki lebih banyak dibandingkan jumlah karyawan perempuan di PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I. Hal ini dikarenakan kantor Pegaraman Sumenep I merupakan tempat operasional garam sehingga banyak karyawan laki-laki.

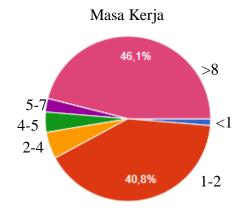
4.4.2 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Usia



Gambar 4.2 Frekuensi Usia Responden

Berdasarkan gambar 4.2, diketahui bahwa responden penelitian terdiri dari berbagai kelompok usia. Kelompok usia responden didominasi oleh rentang umur di atas 41 tahun dengan jumlah 36 orang atau sekitar 47%. Untuk kelompok yang lain terdapat rentang usia 20-25 tahun dengan jumlah 17 responden atau sebesar 22%, rentang usia 26-30 tahun dengan jumlah 15 orang atau sebesar 20%, serta rentang usia 31-35 tahun dengan jumlah 8 orang atau sebesar 11%.

4.4.3 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Masa Kerja

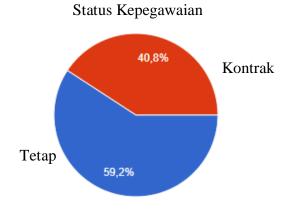


Gambar 4.3 Frekuensi Masa Kerja Responden

Berdasarkan masa kerjanya, responden penelitian pada PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I dibagi menjadi beberapa kelompok dengan frekuensi yang beragam seperti pada gambar 4.3. Kelompok yang pertama adalah kelompok responden yang mempunyai masa kerja kurang dari 1 tahun dengan frekuensi 1 orang atau sekitar 1%, yang kedua kelompok responden dengan masa kerja 1-2 tahun dengan frekuensi 31 orang atau sekitar 41%, kelompok yang ketiga merupakan responden yang memiliki masa kerja antara lebih dari 2 tahun sampai dengan 4 tahun dengan frekuensi 4 orang atau sebesar 5%, yang keempat kelompok dengan masa kerja 4 tahun lebih sampai dengan 5 tahun dengan jumlah 3 orang atau sekitar 4%, yang kelima kelompok dengan masa kerja lebih dari 5 tahun sampai dengan 7 tahun dengan jumlah frekuensi 2 orang atau sebesar 3%, dan kelompok yang terakhir adalah kelompok responden dengan masa kerja lebih dari 8 tahun yang berjumlah 35 orang atau sebesar 46% dari total keseluruhan responden penelitian.

4.4.4 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Status Kepegawaian

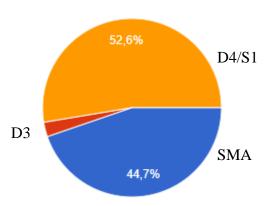
Analisis deskriptif juga dilakukan berdasarkan status kepegawaian responden penelitian yang dibagi menjadi dua jenis kelompok. Kelompok yang pertama merupakan kelompok responden dengan status kepegawaian tetap dan yang kedua status kepegawaian kontrak. Berdasarkan gambar 4.4, responden dengan status kepegawaian tetap berjumlah 45 orang atau sebesar 59%, sedangkan kelompok responden dengan status kepegawaian kontrak berjumlah 31 orang atau sebanyak 41% dari total keseluruhan responden.



Gambar 4.4 Frekuensi Status Kepegawaian Responden

4.4.5 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir

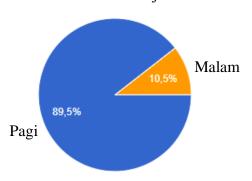


Gambar 4.5 Frekuensi Pendidikan Terakhir Responden

Berdasarkan penyebaran kuesioner terhadap responden penelitian, didapatkan data bahwa terdapat 3 jenis pendidikan terakhir yang dimiliki oleh karyawan PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I, yakni lulusan SMA, D3 dan D4 setara S1. Kelompok pendidikan terakhir responden didominasi oleh lulusan D4/S1 dengan jumlah 40 orang atau sekitar 53% dari total keseluruhan responden. Lulusan SMA berjumlah 34 orang atau sekitar 45%, dan lulusan D3 berjumlah 2 orang atau sebesar 2% dari total keseluruhan responden penelitian.

4.4.6 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Shift/Jam Kerja

Shift/Jam Kerja

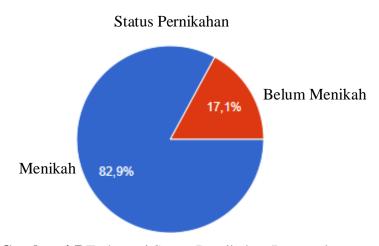


Gambar 4.6 Frekuensi Shift/Jam Kerja Responden

Berdasarkan shift/jam kerja, responden penelitian dibagi menjadi 2 kelompok, yakni kelompok pagi dan malam. Gambar 4.7 menunjukkan bahwa kelompok karyawan dengan shift kerja pagi sangat dominan yakni sejumlah 68 orang atau sebesar 90%. Sedangkan kelompok shift kerja malam berjumlah 8 orang atau sebesar 10%.

4.4.7 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Status Pernikahan

Berdasarkan status pernikahan, responden penelitian dibagi menjadi 2 kelompok, yakni kelompok menikah dan belum menikah. Gambar 4.8 menunjukkan bahwa kelompok status pernikahan didominasi oleh responden yang berstatus menikah yakni sejumlah 63 orang atau sebesar 83%. Sedangkan kelompok yang belum menikah berjumlah 13 orang atau sebesar 17% dari total keseluruhan responden.



Gambar 4.7 Frekuensi Status Pernikahan Responden

Jumlah Tanggungan

4.4.8 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jumlah Tanggungan

0-2 51,3%

Gambar 4.8 Frekuensi Jumlah Tanggungan Responden

Berdasarkan jumlah tanggungan, responden penelitian dibagi menjadi 2 kelompok, yakni responden dengan jumlah tanggungan 0 sampai 2 orang dan juga responden dengan tanggungan lebih dari 2 orang. Dari gambar 4.9 dapat dilihat bahwa proporsi kelompok responden penelitian didominasi oleh responden yang memiliki tanggungan sejumlah 0 sampai 2 orang sebanyak 39 orang atau sebesar

51%. Sedangkan untuk kelompok dengan jumlah tanggungan lebih dari 2 orang sebanyak 37 orang atau sebesar 49% dari total keseluruhan jumlah responden penelitian.

4.4.9 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendapatan

Berdasarkan pendapatan, kelompok responden dibagi ke dalam 3 macam. Pertama, kelompok responden dengan pendapatan sebesar kurang dari Rp 3.000.000 dengan frekuensi 31 orang atau sekitar 41%, pendapatan sebesar Rp 4.000.000 - Rp 5.000.000 dengan frekuensi responden sejumlah 7 orang atau sekitar 9%. Dan yang ketiga kelompok responden dengan pendapatan lebih dari Rp 5.000.000 yang memiliki frekuensi responden sebanyak 38 orang atau hanya sekitar 50% dari total keseluruhan responden penelitian.



Gambar 4.9 Frekuensi Pendapatan Responden

4.5 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif berupa pengujian dengan *tools* statistik untuk melakukan analisis yang menghasilkan penggambaran dan deskripsi atas data yang telah terkumpul. Analisis deskriptif ini dilakukan dengan maksud untuk dapat mengubah data yang tidak mudah dibaca menjadi data yang lebih mudah untuk dipahami.

4.5.1 Sum, Mean, dan Standar Deviation

Analisis deskriptif statistik yang dilakukan pada variabel yang digunakan dalam penelitian ditunjukkan pada tabel 4.3. Nilai rata-rata jawaban terhadap kuesioner menunjukkan bahwa hampir keseluruhan dari jawaban responden menyatakan setuju dengan pernyataan-pernyataan mengenai faktor-faktor kepuasan kerja karyawan yang disajikan dalam indicator-indikator pengukuran dalam penelitian.

Tabel 4.3 Tabel Analisis Deskriptif Statistik

Indikator	Sum	Mean	Std. Deviation	Indikator	Sum	Mean	Std. Deviation
W	ork Or	ganizatio	on	Transform	nationa	al Leader	rship Style
WO1	331	4.355	0.509	TFLS1	322	4.237	0.563
WO2	319	4.197	0.542	TFLS2	345	4.539	0.528
WO3	332	4.368	0.486	TFLS3	335	4.408	0.677
Overall		4.307		Overall		4.395	
	T	ask		Transac	ctional	Leadersi	hip Style
T1	353	4.645	0.482	TSLS1	319	4.197	0.633
T2	309	4.066	0.442	TSLS2	289	3.803	0.433
T3	257	3.382	0.952	TSLS3	251	3.303	0.800
T4	313	4.118	0.565	TSLS4	235	3.092	1.180
T5	314	4.132	0.699	Overall		3.599	
Overall		4.068			Mento	al Stress	
Authorit	tarian I	Leadersk	nip Style	MS1	185	2.434	0.736
ALS1	308	4.053	0.847	MS2	314	4.132	0.499
ALS2	284	3.737	0.971	MS3	209	2.750	0.954
ALS3	175	2.303	0.864	MS4	199	2.618	0.923
Overall		3.364		Overall		2.984	
Empow	ering I	Leadersh	ip Style		Time I	Pressure	
ELS1	319	4.197	0.542	TP1	208	2.737	0.755
ELS2	325	4.276	0.685	TP2	230	3.026	0.848
ELS3	272	3.579	0.821	TP3	347	4.566	0.499
ELS4	354	4.658	0.505	TP4	208	2.737	0.929
Overall		4.178		TP5	248	3.263	0.854
Serva	ınt Lea	dership	Style	Overall		3.266	
~~ ~ .	221		0.40-	Work En			Nature of
SLS1		4.224	0.685			ork	0 77.
SLS2	326	4.289	0.649	WENW1	312	4.105	0.556
SLS3	306	4.026	0.632	WENW2	302	3.974	0.632
SLS4	329	4.329	0.719	WENW3	308	4.053	0.429
Overall		4.217		Overall	1	4.044	• 1
Parado	vical I	eadersh	in Style	Kelations	-	tn Super vorker	visor and
PLS1	316	4.158	0.634	RSC1	330	4.342	0.601
PLS2	294	3.868	0.618	RSC2	306	4.026	0.692
PLS3	326	4.289	0.585	RSC3	333	4.382	0.489
PLS4	309	4.066	0.550	Overall	333	4.250	0.707
PLS5	326	4.289	0.629	Oreiuu		7.230	
Overall	340	4.134	0.027				
Overan		7,134					

Tabel 4.4 Tabel Analisis Deskriptif Statistik (Lanjutan)

Indikator	Sum	Mean	Std. Deviation	Indikator	Sum	Mean	Std. Deviation
Compensation and Reward				Ca	reer D	evelopm	ent
CR1	320	4.211	0.618	CD1	319	4.197	0.490
CR2	297	3.908	0.786	CD2	318	4.184	0.559
CR3	313	4.118	0.632	CD3	336	4.421	0.595
CR4	327	4.303	0.566	Overall		4.268	
Overall		4.135				·	·

Pada variabel *workload*, diketahui bahwa nilai dengan rata-rata tertinggi berada pada dimensi *work organization* sejumlah 4.307 sedangkan untuk dimensi *task* memperoleh nilai rata-rata sebesar 4.068. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dengan pernyataan terkait variabel *workload* yang tertuang dalam kuesioner. Seperti yang kita ketahui bahwa dalam bekerja kita perlu memperhatikan terkait dengan beberapa hal seperti tugas atau tanggung jawab, waktu kerja ataupun waktu istirahat yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

Pada variabel *leadership style*, nilai dengan rata-rata tertinggi berada pada dimensi *transformational leadership style* sebesar 4.395. Untuk nilai *mean* keseluruhan dari variabel *leadership style* berada di kisaran 3.364-4.395. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan dalam kuesioner terkait variabel *leadership style*.

Pada variabel *job stress*, nilai dengan rata-rata tertinggi berada pada dimensi *time pressure* sebesar 3.266 sedangkan untuk dimensi *mental stress* memperoleh nilai rata-rata sebesar 2.984. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden kurang setuju dengan pernyataan dalam kuesioner terkait *job stress* khususnya pada dimensi *mental stress*.

Pada variabel *job satisfaction*, nilai dengan rata-rata tertinggi berada pada dimensi *career development* sebesar 4.268. Untuk nilai *mean* keseluruhan dari variabel *job satisfaction* berada di kisaran 4.044-4.268. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan dalam kuesioner terkait variabel *job satisfaction*.

Sedangkan nilai *sum* dari masing-masing variabel dan dimensi mempunyai jumlah yang berbeda-beda yang disebabkan oleh jumlah indikator dari setiap dimensi dalam variabel juga berbeda. Nilai standar deviasi pada masing-masing dimensi juga berbeda-beda yang menunjukkan keberagama dari jawaban responden. Untuk dimensi *transactional leadership style* berada pada kisaran dengan rentang antara 0.433-1.180 yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan jawaban yang signifikan dibandingkan dengan dimensi lainnya.

4.5.2 *Crosstab*

Analisis *crosstab* dilakukan untuk melihat hubungan antara beberapa variabel dengan cara menyilangkan variabel dengan variabel lainnya (Malhotra, 2010). Hal ini dilakukan dengan tujuan mengidentifikasi hubungan antara variabel dengan variabel lain dengan cara menyilangkan variabel-variabel yang dianggap berhubungan. Analisis *crosstab* untuk mengetahui perbandingan variabel kontrol, yaitu dilakukan persilangan antara usia-masa kerja-asal kota, jenis kelamin-pendidikan terakhir-status kerja, pendapatan-status pekerjaan-tanggungan.

Analisis crosstab Jenis Kelamin – Masa Kerja – Pendidikan Terakhir
 Tabel 4.5 Crosstab 1

Pendidikan		Masa Kerja					Total		
Terakhir			< 1	1-2	2-4	4-5	5-7	> 8	Total
SMA	Jenis Kelamin	Laki-laki		9	1	1		23	34
	Total			9	1	1		23	34
D3	Jenis Kelamin	Laki-laki		1	1				2
	Total			1	1				2
D4/S1	Jenis	Laki-laki	0	17	3	1	1	8	30
	Kelamin	Perempuan	1	4	0	0	1	4	10
	Total		1	21	3	1	2	12	40
Total	Jenis	Laki-laki	0	27	5	2	1	31	66
	Kelamin	Perempuan	1	4	0	0	1	4	10
	Total		1	31	5	2	2	35	76

Berdasarkan analisis *crosstab* berdasarkan jenis kelamin, masa kerja, dan pendidikan terakhir pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa seluruh responden dengan pendidikan terakhir SMA berjenis kelamin laki-laki, yang didominasi dengan masa

kerja terlama yaitu > 8 tahun. Pada responden dengan pendidikan terakhir D3 seluruhnya berjenis kelamin laki-laki dengan masa kerja < 1 tahun dan masa kerja 1-2 tahun. Pada responden dengan pendidikan terakhir D4/S1 didominasi oleh responden laki-laki, yang didominasi dengan masa kerja antara 1-2 tahun.

2. Analisis *crosstab* Status Pernikahan – Usia – Status Kepegawaian

Tabel 4.6 Crosstab 2

Status				Us	ia		Total
Kepegawaian			20-25	26-30	31-35	> 41	Total
Tetap	Status	Menikah	3	1		36	40
	Pernikahan	Belum	4	1		0	5
		Menikah					
	Total		7	2		36	45
Kontrak	Status	Menikah	3	12	8		23
	Pernikahan	Belum	5	3	0		8
		Menikah					
	Total		8	15	8		31
Total	Status	Menikah	6	13	8	36	63
	Pernikahan	Belum	9	4	0	0	13
		Menikah					
	Total		15	17	8	36	76

Berdasarkan analisis *crosstab* antara status pernikahan, usia, dan status kepegawaian pada tabel 4.6 diketahui bahwa responden yang status kepegawaiannya tetap didominasi oleh responden yang telah menikah, yang usianya juga didominasi oleh responden berusia di atas 41 tahun. Sedangkan untuk responden yang berstatus kepegawaian kontrak didominasi oleh responden yang juga telah menikah, serta didominasi pula oleh responden dengan usia antara 26-30 tahun.

3. Analisis *crosstab* Pendapatan – Jumlah Tanggungan – Status Kepegawaian Berdasarkan analisis *crosstab* antara pendapatan, jumlah tanggungan, serta status kepegawaian pada tabel 4.7 dapat dilihat bahwa jumlah responden yang berstatus sebagai karyawan tetap mayoritas berpendapatan di atas Rp 5.000.000 yang juga didominasi oleh responden dengan jumlah tanggungan lebih dari 2 orang. Sedangkan untuk responden dengan status kepegawaian kontrak mayoritas berpendapatan kurang dari Rp 3.000.000 namun didominasi oleh responden yang mempunyai tanggungan 0-2 orang.

Tabel 4.7 Crosstab 3

Ctatus			Jun	ılah	
Status			Tangg	ungan	Total
Kepegawaian			0-2	> 2	
Tetap	Pendapatan	< Rp 3.000.000	1	0	1
		Rp 4.000.000 - Rp 5.000.000	1	5	6
		> Rp 5.000.000	14	24	38
	Total		16	29	45
Kontrak	Pendapatan	< Rp 3.000.000	23	6	29
		Rp 4.000.000 - Rp 5.000.000	0	1	1
		> Rp 5.000.000	0	1	1
	Total		23	8	31
Total	Pendapatan	< Rp 3.000.000	24	6	30
		Rp 4.000.000 - Rp 5.000.000	1	6	7
		> Rp 5.000.000	14	25	39
	Total		39	37	76

4.6 Uji Asumsi

Uji asumsi dilakukan untuk mengetahui informasi yang tidak bisa dilihat dari data aktual yang tersaji. Uji asumsi diperlukan dalam pengujan dengan tujuan lebih memudahkan penerjemahan data dan juga dilakukan untuk menghasilkan data yang lebih akurat dan tepat dengan tujuan serta menghasilkan hasil penelitian yang lebih baik. Pengujian ini dilakukan dengan melakukan uji *missing data, outlier,* normalitas, linearitas, validitas, dan uji reliabilitas.

4.6.1 Uji Missing Data

Missing data dapat diartikan sebagai data yang rumpang dari kuesioner yang diisi sehingga dapat menyebabkan adanya error atau masalah saat pengolahan data dilakukan. Hal ini dikarenakan software yang digunakan dalam pengolahan data tidak dapat memproses data apabila terdapat data yang tidak lengkap dalam penelitian. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa data yang diperoleh dari 76 kuesioner menunjukkan tidak terdapat missing data dari tiap-tiap kuisioner yang didapatkan. Hal ini mengindikasikan bahwa data-data tersebut dapat diolah lebih lanjut menuju ke pengolahan data berikutnya.

Tabel 4.8 Tabel Missing Value

			Missing	Value				
		N		N				N
	Valid	Missing		Valid	Missing		Valid	Missing
Jenis Kelamin	76	0	ELS1	76	0	MS2	76	0
Usia	76	0	ELS2	76	0	MS3	76	0
Masa Kerja	76	0	ELS3	76	0	MS4	76	0
Kepegawaian	76	0	ELS4	76	0	TP1	76	0
Pendidikan Terakhir	76	0	SLS1	76	0	TP2	76	0
Asal Kota	76	0	SLS2	76	0	TP3	76	0
Shift Kerja	76	0	SLS3	76	0	TP4	76	0
Status Pernikahan	76	0	SLS4	76	0	TP5	76	0
Jumlah Tanggungan	76	0	PLS1	76	0	WENW1	76	0
Pendapatan	76	0	PLS2	76	0	WENW2	76	0
WO1	76	0	PLS3	76	0	WENW3	76	0
WO2	76	0	PLS4	76	0	RSC1	76	0
WO3	76	0	PLS5	76	0	RSC2	76	0
T1	76	0	TFLS1	76	0	RSC3	76	0
T2	76	0	TFLS2	76	0	CR1	76	0
T3	76	0	TFLS3	76	0	CR2	76	0
T4	76	0	TSLS1	76	0	CR3	76	0
T5	76	0	TSLS2	76	0	CR4	76	0
ALS1	76	0	TSLS3	76	0	CD1	76	0
ALS2	76	0	TSLS4	76	0	CD2	76	0
ALS3	76	0	MS1	76	0	CD3	76	0

4.6.2 Uji Outlier

Uji *outlier* dilakukan untuk melihat persebaran data kuesioner berdasarkan z *score*. Dapat dilihat bahwa sampel penelitian berjumlah 76 responden sehingga menggunakan nilai z *score* sebesar ± 2.5. Apabila terdapat data yang melebihi nilai z *score* maka data tersebut harus dihapus sebelum dilakukan pengujian hipotesis (Hair *et.al.*, 2014). Apabila dalam penelitian tidak terdapat data yang *outlier*, maka data dapat dilanjutkan untuk digunakan dalam penelitian sehingga nantinya data akan dilakukan uji hipotesis. Setelah dilakukan uji *outlier* dapat diketahui bahwa terdapat beberapa data yang *outlier* pada nomor kuesioner 10, 13, 15, 17, dan 59 dengan data *outlier* yang berada di indikator SLS2, PLS2, WO1, ELS4, TFLS2, T3, SLS4, dan TSLS2 (Lampiran 3).

Data *outlier* dijabarkan yaitu pada kuesioner nomor 10 yaitu terletak pada indikator SLS3, data *outlier* pada kuesioner nomor 13 yaitu terletak pada indikator PLS2, data *outlier* pada kuesioner nomor 15 yaitu terletak pada indikator WO1, ELS4, dan TFLS2, data *outlier* pada kuesioner nomor 17 yaitu terletak pada indikator T3 dan SLS4, serta data *outlier* pada kuesioner nomor 59 yaitu terletak pada indikator PLS2 dan TSLS2. Data yang tergolong dalam *outlier* biasanya mempunyai jawaban yang ekstrim dibandingkan jawaban mayoritas pada responden sehingga menghasilkan data yang berbeda. Setelah dilakukan penghapusan pada data *outlier*, maka data yang awalnya berjumlah 76 responden saat ini menjadi 71 responden.

4.6.3 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian telah terdistribusi normal atau tidak dengan menganalisis nilai *skewness* dan *kurtosis*. Data dapat dikatakan terdistribusi normal apabila nilai z-*skewness* berada di antara ± 2.58. Berdasarkan hasil uji normalitas pada Lampiran 4 dapat dilihat bahwa nilai z-*skewness* terbesar berada pada indikator *Work Organization* 1 (WO1) senilai 2.457, sedangkan nilai z-*skewness* terkecil berada pada indikator *Transactional Leadership Style* 2 (TSLS2) senilai -5.075.

Selain menganalisis nilai *skewness* dan *kurtosis*, uji normalitas juga dapat dinilai dengan melihat Q-Q plot. Sifat dasar Q-Q plot yaitu apabila y adalah fungsi linier x maka Q-Q plot yang sesuai masih akan linier tetapi dengan kemungkinan lokasi dan kemiringan yang berubah (Shiker , 2012). Lampiran 5 menunjukkan gambar dari Q-Q plot menunjukkan bahwa mayoritas data penelitian terdistribusi normal karena berada di garis, dan hanya sebagian kecil saja yang keluar dari garis. Meskipun sebagian kecil data tidak terdistribusi normal, dikarenakan penelitian menggunakan PLS-SEM jadi data penelitian tidak diwajibkan terdistribusi normal.

4.6.4 Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan dengan tujuan melihat ada tidaknya hubungan linear antar variabel. Uji linearitas dapat dilakukan dengan menggunakan *matrix scatter plot diagram* kemudian menginterpretasikan *scatter plot* tersebut. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antar variabel bersifat linear yang dibuktikan

dengan persebaran titik *scatter plot* membentuk pola linear seperti pada Lampiran 6.

4.6.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 7 menunjukkan bahwa semua dimensi telah diukur dan menunjukkan nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . Hal ini menunjukkan bahwa penelitian dapat dikatakan bahwa alat ukur yang digunakan valid. Uji reliabilitas juga diukur di setiap dimensi dan menunjukkan hasil bahwa nilai cronbach's alpha semuanya > 0.6 sehingga alat ukur yang digunakan reliabel yang dapat dilihat pada Lampiran 7.

4.7 Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian dilakukan dengan menggunakan *software* Smart-PLS 3 dengan melakukan analisis PLS-SEM. Analisis dilakukan untuk menguji model pengukuran, model struktural, dan selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis (Hair *et al.*, 2016).

4.7.1 Outer Model

Outer model merupakan pengujian model pengukuran dan model struktural dengan menggambarkan hubungan variabel laten beserta indikator-indikatornya. Setelah diperoleh model yang kuat maka dapat dilanjutkan dalam tahap pengujian hipotesis.

a. Convergent validity

Nilai *convergent validity* menunjukkan pengukuran korelasi indikator reflektif dengan nilai reflektif variabel latennya dengan nilai outer loading ≥ 0,5 (Jaya & Sumertajaya, 2008). Nilai *outer loading* dari data yang diolah menunjukkan bahwa beberapa data mengalami *outer loading* masih berada di bawah 0.5 seperti pada indikator WO3, T2, T3, T4, ALS1, ALS2, ELS2, ELS3, PLS 2, PLS3, TSLS1, TSLS2, MS2, TP3, TP5, serta WENW3 sehingga perlu dilakukan penghapusan indikator (reduksi). Kemudian nilai *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk menguji *convergent validity* dengan menggunakan nilai *outer loading*. Nilai minimal dari AVE adalah 0,5 sehingga variabel penelitian dapat dinyatakan valid (Lin et al., 2014). Untuk mencapai skor AVE yang valid, indikator dengan nilai *outer loading* terkecil pada proses perhitungan perlu dihapus (Wiyono, 2011).

Pada tabel 4.9 dapat dilihat bahwa seluruh nilai AVE masih berada di bawah 0.5. Hal ini menandakan adanya variansi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran, sehingga diperlukan penghapusan item indikator yang mempunyai *outer loading* yang paling rendah sampai dihasilkan nilai AVE semuanya \geq 0.5 yang akan menunjukkan item pengukuran yang valid.

Tabel 4.9 Uji Convergent Validity

Variabal	Dimonsi	Indilator	Outer	AVE	AVE			
Variabel	Dimensi	Indikator	Loading	Dimensi	Indikator			
Workload	Work	WO1	0.754	0.405	0.274			
	Organization	WO2	0.800					
		WO3	0.085					
	Task	T1	0.812	0.352				
		T2	0.463					
		T3	-0.590					
		T4	0.304					
		T5	0.669					
Leadership	Authoritarian	ALS1	0.114	0.280	0.210			
Style	Leadership Style	ALS2	0.438					
		ALS3	0.796	•				
	Empowering	ELS1	0.724	0.345	0.345	0.345	0.345	
	Leadership Style	ELS2	-0.361					
		ELS3	-0.318					
	•	ELS4	0.790					
	Servant	SLS1	0.698	0.510				
	Leadership Style	SLS2	0.755	•				
		SLS3	0.784					
		SLS4	0.606					
	Paradoxical	PLS1	0.708	0.345				
	Leadership Style	PLS2	0.236					
		PLS3	0.278					
		PLS4	0.653					
		PLS5	0.814					
	Transformational	TFLS1	0.665	0.551				
	Leadership Style	TFLS2	0.759	•				
		TFLS3	0.797					
	Transactional	TSLS1	0.194	0.348	•			
	Leadership Style	TSLS2	0.471	•				
		TSLS3	0.848	•				
		TSLS4	0.641	•				

Variabel	Dimensi	Indikator	Outer	AVE	AVE
variabei	Dimensi	markator	Loading	Dimensi	Indikator
Job Stress	Mental Stress	MS1	0.563	0.528	0.455
		MS2	0.341		
		MS3	0.947	_	
		MS4	0.884		_
	Time Pressure	TP1	0.903	0.501	
		TP2	0.768		
		TP3	0.499	_	
		TP4	0.797		
		TP5	0.465		
Job	Work	WENW1	0.887	0.503	0.403
Satisfaction	Environment and	WENW2	0.710		
	Nature of Work	WENW3	0.467		
	Relationship with	RSC1	0.785	0.669	
	Supervisor and	RSC2	0.870		
	Coworker	RSC3	0.790		
	Compensation	CR1	0.768	0.627	
	and Reward	CR2	0.701		
		CR3	0.891		
		CR4	0.796	<u> </u>	_
	Career	CD1	0.759	0.622	-
	Development	CD2	0.827	_	
		CD3	0.778	<u> </u>	

Ketika semua nilai AVE < 0.5 maka dikatakan belum valid sehingga dilakukan penghapusan indikator di variabel tersebut. Penghapusan indikator ini dilakukan sampai seluruh nilai AVE mencapai > 0.5. Hasil reduksi atau penghapusan indikator atau reduksi pertama dapat dilihat di tabel 4.10.

Tabel 4.10 Uji Convergent Validity Reduksi 1

Variabel	Dimensi	Indikator	Outer Loading	AVE Dimensi	AVE Indikator
Workload		WO1	0.729	0.604	0.432
	Organization	WO2	0.822		
	Task	T1	0.831	0.619	
		T5	0.740		

Dimensi	Indikator	Outer	AVE	AVE							
				Indikator							
	ALS3	0.796	1.000	0.311							
	EL C1	0.565	0.625								
_			0.033								
			0.510								
	•		0.510								
Siyie			•								
	•										
	SLS4	0.599									
	PLS1	0.768	0.558								
Leadership Style	PLS4	0.613									
	PLS5	0.842									
Transformational	TFLS1	0.658	0.551	0.551	0.551	0.551	0.551	0.551	0.551	0.551	
Leadership Style	TFLS2	0.762									
	TFLS3	0.799									
Transactional	TSLS3	0.859	0.593								
Leadership Style	TSLS4	0.669									
Mental Stress	MS1	0.519	0.676	0.623							
	MS3	0.959	•								
	MS4	0.916	•								
Time Pressure	TP1	0.920	0.727								
	TP2	0.766	•								
	TP4	0.865	•								
Work Environment	WENW1	0.904	0.706	0.429							
and Nature of Work	WENW2	0.771	•								
Relationship with	RSC1		0.669								
Supervisor and	•		•								
Coworker			•								
Compensation and			0.627								
Reward	•		•								
Career			0.622								
Development	CD1 CD2	0.825									
A	CD2	0.043									
	Transactional Leadership Style Mental Stress Time Pressure Work Environment and Nature of Work Relationship with Supervisor and Coworker Compensation and Reward	Authoritarian Leadership StyleALS3Empowering Leadership StyleELS1Servant Leadership StyleSLS1StyleSLS2SLS3SLS4Paradoxical 	Dimensi Indikator Loading Authoritarian ALS3 0.796 Leadership Style ELS1 0.765 Empowering ELS4 0.827 Servant Leadership SLS1 0.710 Style SLS2 0.749 SLS3 0.786 SLS4 0.599 Paradoxical PLS1 0.768 Leadership Style PLS4 0.613 Transformational TFLS1 0.658 Leadership Style TFLS1 0.658 Transactional TSLS3 0.859 Leadership Style TSLS3 0.859 Mental Stress MS1 0.519 MS3 0.959 MS4 0.916 Time Pressure TP1 0.920 TP2 0.766 TP4 0.865 Work Environment and Nature of Work WENW1 0.904 WeNW2 0.771 Relationship with Supervisor and Coworker RSC1 0.785 Supervisor and Coworker <	Dimensi Indikator Leading ALS3 Loading 0.796 Dimensi 1.000 Leadership Style ELS1 0.765 0.635 Empowering Leadership Style ELS4 0.827 0.510 Servant Leadership Style SLS1 0.710 0.510 Style SLS2 0.749 0.599 Paradoxical Leadership Style PLS1 0.768 0.558 Leadership Style PLS5 0.842 0.591 Transformational Leadership Style TFLS1 0.658 0.551 Transactional Leadership Style TSLS3 0.859 0.593 Mental Stress MS1 0.519 0.676 Mental Stress MS1 0.519 0.676 MS3 0.959 0.727 Time Pressure TP1 0.920 0.727 TP2 0.766 0.790 0.727 Relationship with Supervisor and Coworker RSC1 0.785 0.669 Reward CR1 0.770 0.627 Compensation and Reward CR2							

Saat dilakukan reduksi indikator pertama kali, nilai AVE variabel *job stress* mencapai > 0.5 yaitu sebesar 0.623 sedangkan variabel lainnya nilai AVE variabel masih berada di bawah 0.5 sehingga perlu dilakukan reduksi lagi. Meskipun nilai

outer loading dari semua variabel berada > 0.5 namun nilai AVE variabel masih belum mencukupi sehingga perlu dilakukan reduksi indikator lagi untuk variabel workload pada dimensi work organization, variabel leadership style pada setiap dimensinya, serta variabel job satisfaction pada setiap dimensinya pula dengan melakukan reduksi indikator yang nilai outer loadingnya paling kecil. Reduksi indikator ini dilakukan sampai seluruh nilai AVE baik dimensi dan variabel telah memenuhi syarat, yaitu mencapai angka ≥ 0.5 .

Tabel 4.11 Uji Convergent Validity Reduksi Akhir

Variabel	Dimensi	Indikator	Outer Loading	AVE Dimensi	AVE Indikator
Workload	Work Organization	WO2	1.000	1.000	0.511
	Task	T1	0.838	0.619	
		T5	0.732	•	
Leadership	Authoritarian				0.505
Style	Leadership Style	ALS3	1.000	1.000	
-	Empowering				•
	Leadership Style	ELS4	1.000	1.000	
	Servant Leadership				
	Style	SLS3	1.000	1.000	
	Paradoxical				
	Leadership Style	PLS5	1.000	1.000	
	Transformational		1 000	1 000	
	Leadership Style	TFLS3	1.000	1.000	
	Transactional	mar aa	1 000	1 000	
1 1 C	Leadership Style	TSLS3	1.000	1.000	0.622
Job Stress	Mental Stress	MS1	0.518	0.676	0.623
		MS3	0.959		
		MS4	0.916		
	Time Pressure	TP1	0.920	0.727	
		TP2	0.766		
		TP4	0.865	•	
Job	Work Environment				0.509
Satisfaction	and Nature of Work	WENW1	1.000	1.000	
	Relationship with	RSC2	0.903	0.759	
	Supervisor and			•	
	Coworker	RSC3	0.838		
	Compensation and	CR3	0.906	0.798	
	Reward	CR4	0.881		
	Career	CD2	0.899	0.792	
	Development	CD3	0.880		

Berdasarkan tabel 4.11 setelah dilakukan reduksi indikator kembali menghasilkan nilai *outer loading* dan nilai keseluruhan AVE \geq 0.5. Hal ini menunjukkan bahwa indikator penelitian tidak perlu dilakukan reduksi kembali.

b. Discriminant validity

Uji validitas yang diuji selanjutnya adalah dengan mengukur nilai discriminant validity dengan melihat nilai cross loading dari data penelitian. Apabila indikator memiliki nilai cross loading yang paling besar apabila dipasangkan dengan dimensi pasangannya dibandingkan dengan dimensi yang lain pada pengukuran maka data dapat dikatakan valid. Sehingga dari nilai ini dapat dilihat kemampuan indikator dalam pertanyaan kuisioner dalam mencerminkan dimensi dan variabelnya masing-masing. Seperti pada tabel 4.12, menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai yang lebih tinggi ketika berpasangan dengan dimensi pasangannya.

Tabel 4.12 Uji *Discriminant Validity*

	ALS	CD	CR	ELS	MS	PLS	RSC	SLS	T	TP	TSLS	TFLS	WENW	WO
ALS3	1.000	0.034	0.401	0.106	0.519	0.224	0.420	0.297	-0.340	0.444	0.209	0.184	0.296	-0.107
CD2	-0.021	0.899	0.293	0.257	0.172	0.523	0.463	0.417	0.219	0.242	0.493	0.311	0.050	0.343
CD3	0.087	0.880	0.322	0.190	0.233	0.536	0.335	0.301	0.192	0.319	0.384	0.343	0.285	-0.199
CR3	0.336	0.360	0.906	0.312	0.370	0.232	0.664	0.325	-0.063	0.376	0.327	0.428	0.481	-0.149
CR4	0.384	0.251	0.881	0.127	0.412	0.206	0.593	0.203	-0.227	0.371	0.399	0.199	0.409	-0.338
ELS4	0.106	0.252	0.251	1.000	-0.089	-0.406	0.35	0.275	0.279	0.024	0.255	0.427	0.246	0.197
MS1	0.307	-0.058	-0.026	-0.027	0.518	0.003	0.028	0.006	-0.156	0.389	-0.024	0.154	0.114	-0.142
MS3	0.476	0.219	0.510	-0.067	0.959	0.216	0.482	0.256	-0.479	0.734	0.221	0.179	0.252	-0.413
MS4	0.476	0.297	0.439	-0.014	0.916	0.300	0.398	0.251	-0.362	0.737	0.123	0.254	0.156	-0.367
PLS5	0.224	0.595	0.246	0.406	0.240	1.000	0.423	0.345	0.108	0.172	0.426	0.494	0.421	9.132
RSC2	0.476	0.370	0.751	0.396	0.393	0.379	0.903	0.518	-0.175	0.380	0.475	0.474	0.492	-0.007
RSC3	0.229	0.425	0.444	0.192	0.329	0.358	0.838	0.325	-0.087	0.258	0.308	0.411	0.246	-0.053
SLS3	0.297	0.406	0.299	0.275	0.238	0.345	0.495	1.000	-0.083	0.245	0.273	0.347	0.543	0.155
T1	-0.343	-0.067	-0.162	0.137	-0.511	-0.139	-0.359	-0.280	0.838	-0.451	-0.210	-0.033	-0.085	0.329
T5	-0.177	0.495	-0.076	0.325	-0.127	0.365	0.171	0.202	0.732	-0.044	0.212	0.482	0.103	0.233
TFLS3	0.184	0.473	0.358	0.427	0.239	0.494	0.511	0.347	0.248	0.299	0.381	1.000	0.381	0.328
TP1	0.479	0.277	0.412	-0.043	0.836	0.109	0.402	0.262	-0.307	0.920	0.217	0.346	0.180	-0.284
TP2	0.337	0.277	0.382	0.167	0.459	0.228	0.311	0.148	-0.205	0.766	0.113	0.344	0.130	-0.159
TP4	0.305	0.254	0.279	-0.024	0.652	0.127	0.234	0.206	-0.367	0.865	0.166	0.084	0.112	-0.289
TSLS3	0.209	0.376	0.404	0.255	0.155	0.426	0.459	0.273	-0.028	0.200	1.000	0.381	0.401	0.047
WENW1	0.296	0.336	0.500	0.246	0.218	0.421	0.439	0.543	-0.002	0.167	0.401	0.381	1.000	0.014
WO2	-0.107	-0.079	-0.267	0.197	-0.398	0.132	-0.032	0.155	0.362	-0.293	0.047	0.328	0.014	1.000

a. Construct reliability

Langkah selanjutnya adalah dengan menguji tingkat reliabilitas untuk mengetahui tingkat konsistensi dari masing-masing indikator dalam mengukur variabel konstruknya. Pengujian ini dilakukan dengan menghitung melalui nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Apabila nilai *composite reliability* (ρ) dengan *cut-off value* lebih dari 0.7 maka kelompok indikator tersebut dapat dikatakan baik, sedangkan indikator juga dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,6. (Jaya & Sumertajaya, 2008).

Tabel 4.13 Uji *Composite Reliability*

Variabel dan Dimensi	Cronbach's Alpha	CR
Workload	0.668	0.756
Work Organization	1.000	1.000
Task	0.647	0.764
Leadership Style	0.729	0.817
Authoritarian Leadership Style	1.000	1.000
Empowering Leadership Style	1.000	1.000
Servant Leadership Style	1.000	1.000
Paradoxical Leadership Style	1.000	1.000
Transformational Leadership Style	1.000	1.000
Transactional Leadership Style	1.000	1.000
Job Stress	0.868	0.905
Mental Stress	0.736	0.855
Time Pressure	0.811	0.888
Job Satisfaction	0.828	0.872
Work Environment and Nature of Work	1.000	1.000
Relationship with Supervisor and Coworker	0.686	0.863
Compensation and Reward	0.748	0.888
Career Development	0.737	0.884

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dilihat bahwa semua indikator telah reliabel dalam mengukur variabel latennya karena nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* telah memenuhi syarat. Nilai *cronbach's alpha* dari keempat variabel lebih dari 0.6 sedangkan nilai *composite reliability* dari keempat variabel juga lebih dari 0.7.

Setelah selesai melakukan pengukuran dan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas, tahapan selanjutnya adalah melakukan pengujian untuk melihat tingkat signifikan antara hubungan variabel dengan dimensi variabel tersebut. Tabel 4.14 menunjukkan bahwa seluruh hubungan antara variabel dengan dimensi variabel mempunyai hubungan signifikansi yang baik. Oleh karena itu, sub variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai instrumen alat ukur dalam pengukuran hubungan pada variabel latennya.

Tabel 4.14 Path Coefficient Outer Model

Hubungan	T	P
Hubungan	Statistics	Values
Workload -> Work Organization	8.378	0.000
Workload -> Task	26.787	0.000
Leadership Style -> Authoritarian Leadership Style	3.948	0.000
Leadership Style -> Empowering Leadership Style	7.433	0.000
Leadership Style -> Servant Leadership Style	6.065	0.000
Leadership Style -> Paradoxical Leadership Style	10.779	0.000
Leadership Style -> Transformational Leadership Style	9.308	0.000
Leadership Style -> Transactional Leadership Style	8.863	0.000
Job Stress -> Mental Stress	84.945	0.000
Job Stress -> Time Pressure	86.695	0.000
Job Satisfaction -> Work Environment and Nature of Work	7.916	0.000
Job Satisfaction -> Relationship with Supervisor and Coworker	34.477	0.000
Job Satisfaction -> Compensation and Reward	22.392	0.000
Job Satisfaction -> Career Development	6.976	0.000

4.7.2 Inner Model

Setelah dilakukan pengujian *outer model*, tahapan selanjutnya adalah melakukan pengujian *inner model*. Uji *inner model* ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis hubungan antara variabel laten dengan variabel laten lainnya.

1. R-Square

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat bahwa variabel endogen dalam penelitian terdiri dari tiga variabel yaitu variabel *workload*, *job stress*, dan *job satisfaction*. Nilai R-*Square* untuk variabel workload yaitu 0.023 yang mencerminkan bahwa persentase keragaman data pada variabel *workload* yang dapat dijelaskan oleh variabel *leadership style* sebesar 2.3% sedangkan sisanya sebesar 97.7% dijelaskan oleh faktor lain diluar

penelitian ini. Sedangkan untuk nilai R-Square variabel job stress yaitu 0.414 yang mencerminkan bahwa persentase keragaman data pada variabel job stress yang dapat dijelaskan oleh variabel workload dan variabel leadership style sebesar 41.4% sedangkan sisanya sebesar 58.6% dijelaskan oleh faktor lain diluar penelitian ini. Selanjutnya untuk nilai R-Square variabel job satisfaction yaitu 0.605 yang mencerminkan bahwa persentase keragaman data pada variabel job satisfaction yang dapat dijelaskan oleh variabel workload, variabel leadership style, dan variabel job stress sebesar 60.5% sedangkan sisanya sebesar 39.5% dijelaskan oleh faktor lain diluar penelitian ini.

Tabel 4.15 Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted	Pengaruh
Workload	0.023	0.009	Lemah
Job Stress	0.414	0.396	Moderat
Job Satisfaction	0.605	0.587	Moderat

2. F-Square

Setelah melakukan uji R-Square tahap selanjutnya adalah melakukan uji F-Square. Tabel 4.16 menunjukkan bahwa model yang mempunyai pengaruh paling kuat adalah variabel leadership style ke variabel job satisfaction yang ditunjukkan dari nilai F-Square terbesar sehingga menunjukkan adanya hubungan yang kuat atau besar antar keduanya. Oleh karena itu model ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara leadership style dengan job satisfaction pada karyawan PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I. Model selanjutnya yang mempunyai hubungan kuat adalah variabel workload terhadap variabel job stress sehingga menunjukkan adanya hubungan yang kuat atau besar antar keduanya. Sedangkan untuk hubungan antara variabel leadership terhadap variabel job stress dinilai mempunyai hubungan yang sedang. Selanjutnya model yang mempunyai hubungan kecil atau lemah antara variabel leadership style terhadap variabel workload, variabel workload terhadap variabel job satisfaction, dan variabel job stress dengan variabel job satisfaction. Model yang mempunyai

hubungan lemah ini dikarenakan nilai F-*Square* dari model tersebut menunjukkan nilai yang sangat kecil.

Tabel 4.16 Uji F-Square

Model	Effect Size (F ²)	Pengaruh
Workload -> Job Stress	0.497	Besar
Leadership Style -> Job Stress	0.312	Sedang
Leadership Style -> Workload	0.024	Kecil
Workload -> Job Satisfaction	0.037	Kecil
Leadership Style -> Job Satisfaction	0.942	Besar
Job Stress -> Job Satisfaction	0.031	Kecil

3. Q-Square

Tahap selanjutnya adalah melakukan uji Q-Square yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan model dalam memprediksi hubungan antar variabel yang disajikan dalam penelitian. Nilai Q-Square dapat dihitungan dengan mengetahui R-Square dan kemudian mengaplikasikannya kedalam formula berikut:

$$Q^{2} = 1 - (1 - R^{2}) \times (1 - R^{2}) \times (1 - R^{2})$$

$$Q^{2} = 1 - (1 - 0.023) \times (1 - 0.414) \times (1 - 0.605)$$

$$= 1 - (0.977) \times (0.586) \times (0.395)$$

$$= 1 - 0.226$$

$$= 0.774$$

Dari perhitungan untuk menguji Q-*Square* di atas dapat dilihat bahwa nilai Q-*Square* menunjukkan bahwa besarnya keragaman dari penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah 0.774 atau 77.4 %. Hal ini diartikan dengan representasi model struktural mampu memetakan 77.4 % dari kondisi aktual dan terdapat faktor lain di luar penelitian sebesar 22.6% yang masih perlu digali kembali. Menurut Jaya dan Sumertajaya (2008) nilai Q-*Square* melebihi 0 sehingga dapat disimpulkan bahwa berdasarkan data penelitian yang telah dilakukan serta hasil yang dihasilkan dapat diketahui bahwa model struktural penelitian ini memiliki relevansi prediktif yang baik.

4.7.3 Goodness of Fit

Setelah melakukan uji *inner model*, tahap selanjutnya adalah melakukan penilaian terhadap *goodness of fit* (GOF). Penilaian *goodness of* fit ini dilakukan untuk melihat kebaikan dari model dengan melihat dari nilai AVE dan juga nilai R-Square dengan melakukan perhitungan dengan menggunakan formula sebagai berikut:

$$GOF = \sqrt{\overline{AVE} \ x \ \overline{R}^2}$$

$$= \sqrt{0.537 \ x \ 0.347}$$

$$= \sqrt{0.186339}$$

$$= 0.432$$

Dari hasil perhitungan GOF di atas dapat diketahui bahwa nilai *goodness of fit* senilai 0,432 sehingga dapat dikategorikan dengan kategori kuat karena mempunyai nilai diatas 0,38 yang berarti model fit telah baik (Tenenhaus *et al.*, 2004).

4.7.4 Path Coefficient

Setelah melakukan uji *outer model* dan uji *inner model*, proses selanjutnya adalah dengan mengoperasikan menu *bootstrapping* di *software* Smart PLS 3. Pengoperasian menu *boostraping* merupakan langkah yang perlu dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi signifikansi dari hubungan dalam model penelitian untuk memutuskan hipotesis penelitian dapat diterima atau ditolak. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0.05. Tingkat signifikansi tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan yang ingin didapatkan dari hasil penelitian ini adalah sebesar 95% dengan batas tingkat kesalahan dalam penelitian sebesar 5%. Nilai signifikansi dapat dilihat melalui nilai t-statistik dan nilai p-*value*. Suatu hubungan antar variabel dikatakan signifikan ketika nilai t-statistik dari setiap indikator lebih besar dari t-statistik tabel, yaitu 1.96 dan nilai p-*value* semua indikator berada dibawah 0.05 (Henseler et al., 2009). Apabila suatu nilai menunjukkan angka yang signifikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil uji dari hubungan tersebut semakin dapat dipercaya dan terdapat hubungan antar variabel penelitian.

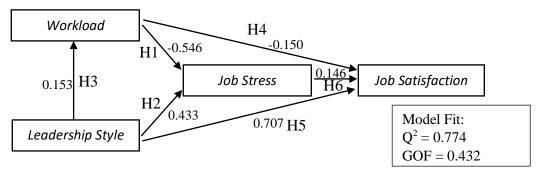
Tabel 4.17 Path Coefficient dan Signifikasi

Hubungan	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values	Hipotesis
Workload -> Job Stress	-0.546	5.771	0.000	Ditolak
Leadership Style -> Job Stress	0.433	4.266	0.000	Diterima
Leadership Style -> Workload	0.153	0.960	0.338	Ditolak
Workload -> Job Satisfaction	-0.150	1.375	0.170	Ditolak
Leadership Style -> Job Satisfaction	0.707	9.194	0.000	Diterima
Job Stress -> Job Satisfaction	0.146	1.553	0.121	Ditolak

Berdasarkan tabel 4.17 dapat diketahui bahwa hubungan antara variabel workload terhadap variabel job stress menghasilkan nilai t-statistik dan p-value yang telah memenuhi syarat, namun nilai koefisien jalur menandakan negatif sehingga hipotesis tersebut ditolak. Selanjutnya untuk hubungan antara variabel leadership style terhadap variabel job stress yang menghasilkan nilai t-statistik dan p-value yang telah memenuhi syarat, sehingga hipotesis tersebut diterima. Hubungan antara variabel leadership style terhadap variabel workload menghasilkan nilai t-statistik dan p-value yang tidak memenuhi syarat, sehingga hipotesis tersebut ditolak. Hubungan antar variabel yang keempat yaitu hubungan antara variabel workload terhadap variabel job satisfaction menghasilkan nilai tstatistik dan p-value yang tidak memenuhi syarat, sehingga hipotesis tersebut ditolak. Kemudian hubungan antara variabel leadership style terhadap variabel job satisfaction menghasilkan nilai t-statistik dan p-value yang telah memenuhi syarat, sehingga hipotesis tersebut diterima. Hubungan yang terakhir yaitu hubungan antara variabel job stress terhadap variabel job satisfaction menghasilkan nilai tstatistik dan p-value yang tidak memenuhi syarat, sehingga hipotesis tersebut ditolak.

Variabel workload terhadap variabel job stress menunjukkan nilai koefisien yang negatif sehingga menunjukkan hubungan negatif dengan nilai -0.150. Selanjutnya nilai koefisien antara variabel leadership style terhadap variabel job stress bernilai positif yaitu 0.433 sehingga menunjukkan hubungan positif. Variabel leadership style terhadap variabel workload menunjukkan nilai koefisien yang positif dengan nilai 0.153. Kemudian untuk nilai koefisien antara variabel workload terhadap variabel job satisfaction bernilai negatif yaitu -0.150 sehingga

menunjukkan hubungan negatif. Variabel *leadership style* terhadap variabel *job satisfaction* menunjukkan nilai koefisien yang positif sehingga menunjukkan hubungan positif dengan nilai 0.707. Terakhir adalah untuk variabel *job stress* terhadap variabel *job satisfaction* menunjukkan nilai koefisien yang positif dengan nilai 0.146.



Gambar 4.10 Path Coefficient dan Signifikansi

4.8 Diskusi

4.8.1 Hipotesis 1

Workload berpengaruh positif terhadap job stress

Penelitian ini menghasilkan bahwa variabel *workload* tidak berpengaruh terhadap variabel *job stress*. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur yang menunjukkan nilai -0.546 dengan taraf signifikansi kurang dari 0.05 yang menandakan bahwa *workload* tidak mempunyai pengaruh terhadap *job stress*. Oleh karena itu, hipotesis 1 mengenai *workload* berpengaruh positif terhadap *job stress* ditolak.

Penelitian ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian Kokoroko dan Sanda (2019) yang mengatakan bahwa beban kerja menjadi salah satu faktor primer yang berkontribusi dalam stres kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja tinggi yang diberikan tidak memberikan dampak terhadap tingginya stres kerja namun justru kebalikannya. Saat beban kerja yang diberikan mempunyai hubungan negatif dengan stres kerja yang berarti semakin rendah workload maka job stress akan semakin tinggi karena pekerjaan yang diberikan merupakan tugas yang memang sudah sepantasnya dikerjakan sebagai tanggung jawab atas pekerjaan.

4.8.2 Hipotesis 2

Leadership style berpengaruh positif terhadap job stress

Penelitian ini menghasilkan bahwa variabel *leadership style* mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel *job stress*. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur yang menunjukkan nilai positif yaitu 0.433 dengan taraf signifikansi kurang dari 0.05 yang menandakan bahwa hipotesis mempunyai pengaruh positif signifikan. Oleh karena itu, hipotesis 2 mengenai variabel *leadership style* berpengaruh positif terhadap *job stress* diterima. Lampiran 10 mengenai model setelah reduksi akhir diketahui bahwa nilai koefisien jalur *authoritarian leadership style* lebih rendah dibandingkan koefisien jalur *leadership style* yang lainnya dengan nilai 0.457. Hal ini menunjukkan bahwa saat pemimpin menerapkan *authoritarian leadership style* dapat meningkatkan stres kerja karyawan PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I sehingga gaya kepemimpinan tipe ini perlu untuk dihindari.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian George *et.al* (2017) yang menyatakan bahwa *leadership style* mempunyai pengaruh positif terhadap *job stress*. Bawahan merasa mereka kurang diberi penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan, pengakuan atas pekerjaan penting untuk diberikan sehingga menyebabkan bawahan mengalami presenteeism. Hal ini dikarenakan hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan didasari atas serangkaian pertukaran dan penawaran secara implisit antara bawahan dan atasan seperti halnya pertukaran pendapat serta pengambilan keputusan (Zopiatis & Constanti, 2010).

4.8.3 Hipotesis 3

Leadership style berpengaruh positif terhadap workload

Penelitian ini menghasilkan bahwa variabel *leadership style* tidak berpengaruh terhadap variabel *workload*. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur yang menunjukkan nilai positif yaitu 0.153 namun taraf signifikansi tidak memenuhi syarat yaitu lebih dari 0.05 dengan nilai 0.960 yang menandakan bahwa hipotesis berpengaruh tidak signifikan antar variabel atau dapat diartikan bahwa *leadership style* tidak mempunyai pengaruh *terhadap workload*. Oleh karena itu, hipotesis 3 mengenai variabel *leadership style* berpengaruh positif terhadap *workload* ditolak.

Pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan berbeda menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap beban kerja karyawan. Hal ini dapat

diindikasikan karena beban kerja yang dimiliki oleh karyawan telah ditetapkan sesuai dengan *job description* dan *job specification* masing-masing divisi.

4.8.4 Hipotesis 4

Workload berpengaruh positif terhadap job satisfaction

Penelitian ini menghasilkan bahwa variabel *workload* tidak berpengaruh terhadap variabel *job satisfaction*. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur yang menunjukkan nilai negatif yaitu -0.150 namun taraf signifikansi tidak memenuhi syarat yaitu lebih dari 0.05 dengan nilai 0.170 yang menandakan bahwa hipotesis bahwa variabel *workload* tidak mempunyai pengaruh terhadap *job satisfaction*. Oleh karena itu, hipotesis 4 mengenai variabel *workload* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* ditolak.

Hal ini senada dengan penelitian dari Altaf dan Awan (2011) yang menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan mempunyai beban kerja yang tinggi menyebabkan mereka kurang puas dalam bekerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beban kerja sehari-hari, tetapi karyawan akan lebih puas dalam bekerja saat mereka diberikan beban kerja yang lebih rendah. Semakin rendah beban kerja suatu organisasi, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja suatu organisasi (Mustapha & Ghee, 2013). Penelitian ini menghasilkan bahwa kepuasan kerja sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian ini dipengaruhi oleh beban kerja harian. Namun kebalikannya beban kerja harian yang membuat karyawan lebih puas saat itu diberikan beban kerja yang lebih rendah. Lembaga pendidikan tinggi harus mempertimbangkan beban kerja mengajar di antara akademisi mereka serta staf administrasi dan dukungan dari semua kategori untuk mencapai kepuasan yang wajar untuk meningkatkan loyalitas dan harapan karyawan. Suatu organisasi baik di pendidikan ataupun perusahaan perlu mempertimbangkan mengenai beban kerja karyawan yang wajar agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan kepada organisasi tersebut.

4.8.5 Hipotesis **5**

Leadership style berpengaruh positif terhadap job satisfaction

Penelitian ini menghasilkan bahwa variabel *leadership style* mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel *job satisfaction*. Hal ini dapat dilihat dari

nilai koefisien jalur yang menunjukkan nilai positif yaitu 0.707 dengan taraf signifikansi kurang dari 0.05 yang menandakan bahwa hipotesis mempunyai pengaruh positif signifikan. Oleh karena itu, hipotesis 5 mengenai variabel leadership style berpengaruh positif terhadap job satisfaction diterima. Lampiran 10 mengenai model setelah reduksi akhir diketahui bahwa nilai koefisien jalur paradoxical leadership style lebih tinggi dibandingkan koefisien jalur leadership style yang lainnya dengan nilai 0.765. Hal ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan paradoxical leadership style dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I.

Penelitian ini senada dengan penelitian Saleem (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berdampak positif pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan politik organisasi yang dirasakan sebagian memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

4.8.6 Hipotesis 6

Job stress berpengaruh positif terhadap job satisfaction

Penelitian ini menghasilkan bahwa variabel *job stress* tidak berpengaruh terhadap variabel *job satisfaction*. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur yang menunjukkan nilai positif yaitu 0.146 namun taraf signifikansi tidak memenuhi syarat yaitu lebih dari 0.05 dengan nilai 1.553 yang menandakan bahwa hipotesis tidak berpengaruh antar variabel. Oleh karena itu, hipotesis 6 mengenai variabel *job stress* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* ditolak.

Penelitian ini senada dengan penelitian Kim et.al. (2009) yang menyatakan bahwa stres mempunyai efek terhadap kepuasan kerja bagi karyawan tingkat manajerial namun tidak begitu berefek pada karyawan tingkat bawah. Hal ini dikarenakan karyawan tingkat manajerial lebih memberikan perintah dan mengawasi atas apa yang dikerjakan karyawan tingkat bawah sehingga hasilnya menunjukkan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja namun pengaruhnya tidak signifikan.

4.9 Validasi Implikasi Manajerial

Tabel 4.18 Validasi Implikasi Manajerial

A la4					Validasi			Ctalrahaldan
Alat Temuan	Temuan	No	Implikasi Manajerial	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Keterangan	Stakeholder Terkait
SPSS	Terdapat 87% karyawan berusia laki-laki dan karyawan perempuan hanya 13%	1	Mengkaji ulang proses seleksi perekrutan dengan memberikan kesetaraan peluang antara pelamar kerja laki-laki dan pelamar kerja perempuan		✓		Perlu komunikasi lebih lanjut dengan kantor pusat untuk memberikan kesetaraan proporsi karyawan berdasarkan jenis kelamin mengingat karyawan perempuan memang sedikit. Namun juga diperhatikan mengenai PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I yang merupakan bagian operasional yang notabene nya karyawan yang bekerja di lapangan adalah laki-laki	Bagian Kristalisasi
SPSS	Terdapat 36 orang karyawan yang berusia lebih dari 41 tahun	2	Perusahaan melakukan pemerataan ulang mengenai usia karyawan yang disesuaikan dengan tugas yang diberikan	✓			Sudah dikaji ulang sebelumnya mengenai masa kerja karyawan tetap yang berpengaruh terhadap usia karyawan	Bagian Kristalisasi

Tabel 4.19 Validasi Implikasi Manajerial (Lanjutan)

Alat	Alat			Validasi				Stakeholder
Temuan	Temuan	No	Implikasi Manajerial	Setuin Surup 11	Tidak Setuju	Keterangan	Terkait	
PLS- SEM	Work environment of nature of work berpengaruh positif terhadap job satisfaction	3	Menambah fasilitas adanya ruang khusus seperti fasilitas ruang untuk merokok agar karyawan tidak merokok di sembarang tempat	√			Sudah dikaji ulang dan berharap dapat terealisasi secepatnya	Kepala Pegaraman Sumenep I
PLS SEM	Career development berpengaruh positif terhadap job satisfaction	4	Memberikan program pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan skill individu karyawan terutama karyawan musiman yang hanya bekerja saat proses produksi saja	✓			Kegiatan yang penting dilakukan sebelum kegiatan produksi dimulai sehingga perlu dikomunikasikan lagi dengan kantor pusat agar kedepannya dapat rutin dilaksanakan	Bagian Kristalisasi

Tabel 4.20 Validasi Implikasi Manajerial (Lanjutan)

Alat					Validasi			Stakeholder
Temuan	Temuan	No Implikasi Manajerial		Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Keterangan	Terkait
PLS SEM	Compensation dan reward berpengaruh positif terhadap job satisfaction	5	Memberikan reward dan kompensasi atas pencapaian kerja karyawan sebagai bentuk apresiasi		V		Perlu dikaji ulang dengan atasan dan bagian keuangan	Bagian Keuangan
PLS SEM	Leadership style berpengaruh positif terhadap job stress	6	Memberikan teguran kepada karyawan yang kurang mentaati peraturan perusahaan namun dengan cara yang baik	√			Perlu dilakukan untuk memberikan efek jera bagi karyawan yang melanggar	Kepala Pegaraman Sumenep I
PLS SEM	Leadership style berpengaruh positif terhadap job satisfaction	7	Pemimpin perlu memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam pengerjaan tugas dan tanggung jawab, pemberian motivasi atas tugas atau target yang diberikan perusahaan	~			Perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan	Kepala Pegaraman Sumenep I

Pada tabel 4.18 diuraikan mengenai hal-hal yang dapat dijadikan referensi bagi PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I yang berkaitan dengan *job stress* dan *job satisfaction* karyawan berdasarkan hasil analisis penelitian. Berdasarkan hasil penelitian selanjutnya dilakukan analisis secara mendalam dan menyeluruh, mengenai perbaikan apa saja yang bisa dilakukan untuk memecahkan permasalahan yang saat ini diangkat pada penelitian di perusahaan khusunya pada saat kegiatan operasional produksi garam berlangsung. Saat kesejahteraan karyawan diperhatikan maka karyawan akan berkeja lebih optimal sehingga dapat tercipta kepuasan kerja karyawan.

Penyusunan implikasi manajerial ini disusun oleh peneliti berdasarkan hasil temuan dari analisis data dan pengolahan data yang kemudian divalidasi oleh perusahaan terkait sehingga dapat dipertimbangkan masukan-masukan mana yang memang sesuai untuk dilakukan, mana yang masih perlu dipertimbangkan, dan yang tidak perlu dilakukan. Dari hasil validasi dengan pihak internal perusahaan juga akan diketahui skala prioritas dari implikasi manajerial tersebut. Sehingga akan diketahui implikasi mana yang akan dilakukan terlebih dahulu. Berikut ini merupakan uraian dari implikasi manajerial yang telah dibahas dengan perusahaan.

- 1. Berdasarkan temuan terdapat 87% karyawan berusia laki-laki atau berjumlah 66 orang dan karyawan perempuan hanya 13% sekitar 10 orang. Dalam temuan ini tidak terjadi pemerataan karyawan berdasarkan jenis kelamin sehingga perusahaan perlu mengkaji ulang proses seleksi perekrutan dengan memberikan kesetaraan peluang antara pelamar kerja laki-laki dan pelamar kerja perempuan. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi cukup setuju dari perusahaan mengingat bagian operasional juga dominan karyawan laki-laki yang bekerja di lapangan sehingga perlu dilakukan komunikasi lebih lanjut dengan kantor pusat.
- 2. Berdasarkan temuan terdapat 36 orang karyawan yang berusia lebih dari 41 tahun. Hal ini dikarenakan karyawan tetap mempunyai masa kerja sampai usia 55 tahun.dengan adanya hal tersebut maka perusahaan perlu melakukan pemerataan ulang mengenai usia karyawan yang sesuai dengan tugas yang diberikan. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi setuju dari

- perusahaan karena perusahaan memang telah mengkaji mengenai masa kerja yang tepat dan sesuai.
- 3. Berdasarkan temuan mengenai work environment of nature of work berpengaruh terhadap job satisfaction maka perusahaan diharapkan membuat fasilitas ruang smooking area agar karyawan tidak merokok di sembarang tempat sehingga dapat tercipta kondisi lingkungan kerja yang nyaman. Implikasi manajerial ini sudah divalidasi disetujui oleh perusahaan dan dapat terealisasi secepatnya.
- 4. Berdasarkan temuan mengenai *career development* berpengaruh terhadap *job satisfaction* maka perusahaan perlu memberikan program pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan *skill* individu karyawan terutama karyawan musiman yang hanya bekerja saat proses produksi saja. Karyawan musiman yang tidak tentu ini nantinya dapat bekerja secara optimal saat musim produksi tiba. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi disetujui oleh perusahaan mengingat kegiatan pelatihan mengenai proses produksi penting dilakukan sebelum proses produksi tiba.
- 5. Berdasarkan temuan *compensation* dan *reward* berpengaruh terhadap *job satisfaction* maka perusahaan dapat memberikan *reward* dan kompensasi atas pencapaian kerja karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja yang telah dilakukan misalnya pencapaian target kerja. Implikasi manajerial ini cukup disetujui oleh perusahaan sebagai bentuk apresiasi kepada karyawan namun perlu dikaji ulang kembali dengan atasan dan bagian keuangan.
- 6. Berdasarkan temuan mengenai *leadership style* berpengaruh terhadap *job stress* maka karyawan manajerial atau pemimpin khususnya perlu memberikan teguran kepada karyawan yang kurang mentaati peraturan perusahaan namun dengan cara yang baik tentunya karena terdapat beberapa karyawan yang masih telat masuk kantor atau pulang sebelum waktunya tiba. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi persetujuan dari perusahaan sebagai bentuk memberikan efek jera bagi karyawan yang masih melanggar.
- 7. Berdasarkan temuan mengenai *leadership style* berpengaruh terhadap *job* satisfaction maka pemimpin perlu memberikan keleluasaan kepada

karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan sebagai bentuk tanggung jawab atas pekerjaan mereka serta senantiasa memberikan motivasi kepada karyawan dalam mengerjakan tugas ataupun mengejar pencapaian target yang diberikan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini akan diuraikan mengenai hasil simpulan dan keterbatasan dari penelitian. Selanjutnya, bab ini juga akan menguraikan mengenai saran untuk penelitian selanjutnya untuk mengatasi keterbatasan yang ada dalam penelitian.

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan atas penelitian yang mengacu pada tujuan penelitian. Hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1. Workload tidak mempunyai pengaruh terhadap job stress. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja tinggi yang diberikan perusahaan terutama saat musim produksi garam tiba tidak memberikan dampak terhadap tingginya stres kerja namun justru kebalikannya. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor terkait beban kerja karyawan yang tidak membuat karyawan stres dalam bekerja sehingga tercipta situasi yang seimbang dalam bekerja.
- 2. Leadership style berpengaruh positif signifikan terhadap job stress. Hal ini dikarenakan bawahan kurang mendapatkan apresiasi dari pemimpin atas pekerjaan yang telah dilakukan sehingga menimbulkan stres saat bekerja. Stres kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga perusahaan khususnya pemimpin perlu memperhatikan lagi mengenai gaya kepemimpinan yang dianut agar tercipta kondisi yang nyaman dan tidak ada karyawan yang mengalami stres akibat atasan mereka.
- 3. Leadership style tidak mempunyai pengaruh terhadap workload. Pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan berbeda menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap beban kerja karyawan. Oleh karena itu atasan perlu memperhatikan faktor-faktor terkait beban kerja yang dimiliki oleh karyawan.
- 4. Workload tidak mempunyai pengaruh terhadap job satisfaction. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan mempunyai beban kerja yang tinggi menyebabkan mereka kurang puas dalam bekerja. Oleh karena itu

perusahaan perlu memperhatikan dan mempertimbangkan mengenai beban kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan karyawan khususnya saat proses produksi garam tiba.

- 5. Leadership style mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap job satisfaction. Hal ini menandakan gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin di PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep I membuat terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan. Pemimpin perlu menggali lagi terhadap faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sehingga kinerja karyawan menjadi optimal dan hal ini perlu dipertahankan terlebih lagi dapat ditingkatkan.
- 6. *Job stress* tidak mempunyai pengaruh terhadap *job satisfaction*. Hal ini dikarenakan hanya beberapa karyawan yang mengalami tersebut seperti karyawan tingkat manajerial yang bertugas mengawasi dan memberikan perintah kepada karyawan bawahan. Oleh karena itu, karyawan manajerial khususnya perlu memahami terkait faktor yang menyebabkan stres kerja sehingga perlu diminimalisir atau bahkan dihindari.

5.2 Saran

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan dalam pengumpulan dan pengolahan data seperti yang telah disampaikan sebelumnya, selanjutnya akan disampaikan mengenai keterbatasan dan saran masukan yang dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya dan juga untuk perusahaan.

1. Keterbatasan penelitian

Penelitian menggunakan metode penyebaran kuisioner secara *online* sehingga kurang maksimal terlebih lagi pada saat ini sedang terjadi pandemi corona. Hal ini menunjukkan keterbatasan penelitian karena peneliti kurang leluasa dalam menyampaikan maksud dari kuesioner yang disebar karena karyawan tidak semuanya berada di kantor, melainkan di gudang ataupun di tambak garam.

2. Saran penelitian selanjutnya

Melakukan *briefing* secara lebih intensif mengenai pemahaman atas maksud dari kuesioner yang disebar agar menjamin semua responden mendapatkan informasi tersebut. Hal ini ditakutkan akan terjadi kesalahpahaman ketika

responden tidak mendapatkan informasi tersebut ataupun kurang memahami dari maksud kuesioner.

3. Saran untuk perusahaan

Perusahaan diharapkan dapat melakukan masukan-masukan yang terdapat pada bagian implikasi manajerial secepatnya sesuai dengan tingkat prioritas yang dipilih, mulai dari validasi yang telah disetujui dan cukup disetujui dengan pertimbangan yang lain Hal ini berkaitan dengan pentingnya memperbaiki keadaan yang terjadi di perusahaan terutama saat proses produksi garam tiba dan mempercepat proses perancangan data kepuasan kerja.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Aamir, A. B., Haider, M., & Akhtar, C. S. (2016). Work-life balance, job satisfaction and nurses retention: moderating role of work volition. International Journal Business Excellence.
- Absar, M. N., Azim, N., Balasundaram, & Akhter, S. (2010). Impact of human resources practices on job satisfaction: Evidence from manufacturing firms in Bangladesh. Econ. Sci. Ser.
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 104(1), 93-99.
- Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. International journal of learning and development, 4(2), 120-140.
- Biru, M., Utami, H. N., & Mayowan, Y. (2016). Analisis Faktor-Faktor Stres Kerja yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PG. Kebon Agung Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(2), 50-56.
- Bruggen, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between workload and performance. Management Decision.
- Carlisle, J., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2019). Enhancing task performance through effective training: The mediating role of work environment and moderating effect of non-mandatory training. *Journal of Business Research*, 104, 340-349.
- Çetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee's job satisfaction: the case of Turkish banks. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, 227-235.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- George, R., Chiba, M., & Scheepers, C. B. (2017). An investigation into the effect of leadership style on stress-related presenteeism in South African knowledge workers. *SA Journal of Human Resource Management*, *15*(1), 1-13.
- Gerr, F., Fethke, N. B., Anton, D., Merlino, L., Rosecrance, J., Marcus, M., & Jones, M. P. (2014). A prospective study of musculoskeletal outcomes

- among manufacturing workers: II. Effects of psychosocial stress and work organization factors. Human factors, 56(1), 178-190.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate Data Analysis (7th ed.). New York: Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. International Marketing, 20, 277-319.
- Hober, B., Schaarschmidt, M., & von Korflesch, H. (2019). Internal idea contests: Work environment perceptions and the moderating role of power distance. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of Workload Balance and Employee Job Satisfaction in work organizations. *Heliyon*, 6, 1-9.
- Jackson, C. J. (2020). Transformational leadership and gravitas: 2000 years of no development?. Personality and Individual Differences, 156, 109760.
- Jaya, I. N., & Sumertajaya, I. M. (2008). Permodelan Persamaan Struktural Dengan Partial Least Square. 118-132.
- Kim, B. P., Murrmann, S. K., & Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 612-619.
- Kokoroko, E., & Sanda, M. A. (2019). Effect of Workload on Job Stress of Ghanaian OPD Nurses: The Role of Coworker Support. *Safety and Health at Work, 10*, 341-346.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S. v., Beek, A. v., & Vet, H. C. (2013). Development of an individual. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28.
- Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 798-811.
- Malhotra, N. K. (2010). Marketing Research: An Applied Orientation (Sixth Edit). New Jersey: Prentice Hall.

- Murari, K., & Gupta, K. S. (2012). Impact of Servant Leadership on Employee Empowerment. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 28-37.
- Mustapha, N., & Ghee, W. Y. (2013). Examining faculty workload as antecedent of job satisfaction among academic staff of higher public education in Kelantan, Malaysia. *Business and Management Horizons*, 1(1), 10-16.
- Rajan, D. (2018). Negative impacts of heavy workload: a comparative. *Sociology International Journal*, 2(6), 465-474.
- Rositawati, A. L., Taslim, C. M., & Soetrisnanto, D. (2013). Rekristalisasi Garam Rakyat Dari Daerah Demak Untuk Mencapai SNI Garam Industri. *Jurnal Teknologi Kimia dan Industri, II*(4), 217-219.
- Saleem, H. (2015). The impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Social and Behavioral Sciences*, *172*, 563-569.
- Shiker, M. A. (2012). Multivariate Statistical Analysis. British Journal of Science, 6, 55.
- Soleman, A. (2011). Analisis Beban Kerja Ditinjau Dari Faktor Usia Dengan Pendekatan Recommended Weiht Limit (Studi Kasus Mahasiswa Unpatti Poka). *Jurnal Arika*, *5*(2), 83-98.
- Sugiyono. (2011). Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. E. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. Padova.
- Valdiviaa, I. H., Burín, A. A., & Montes, F. L. (2019). Effectsofdifferentleadershipstylesonhospitalityworkers. *Tourism Management*, 71, 402-420.
- Wiyono, G. (2011). Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS dan SmartPLS. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Yamit, & Zullian. (2004). *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonesia.

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner penelitian

Section for							Masa kerja (ta	hun) *				
Commence	Bagian 1 dari 7						O <1					
Participation Participatio	V	Claria ai				· :	O 1-2					
Section Sect							O 2-4					
Status Pernikahan * Satus Pernikahan * Status Repeavain * Status	melakukan penelitian S	kripsi dengan ju	dul 'Pengaruh Work	load dan Leaders	hip Style terhada	ap Job Stress dan	O 4-5					
Status Pernidahan * California Sergia Ser	memerlukan data beru	pa hasil kuesione	er yang akan karyav	ran PT. Garam (Pe	ersero) Sumenep	dan sangat	5-7					
Status legegavaian	sebenarnya di perusah	aan tempat beke	rja. Atas partisipas	i Bapak/Ibu karya	wan PT. Garam ((Persero) Sumenep						
Status lepeganvalan *												
Status leepgavalian * Status leepfavalian * Stat		1										
Casilosis	Deskripsi (opsional)											
Ferripan	Jenis kelamin *						Status kepega	waian *				
Pendidikan terakhir * Status Pernikahan * Merikah Belum merikah De orang 1 Juniah tanggungan * Oe orang 2 oengg Pendapatan * Reprikaman Reprikaman Reprikaman Sangat Tidak Setigu Cukup Setigu Se	C Laki-laki						○ Tetap					
Penddiklan terakhir * SMA D3 D4/S1 Asal kota * Sumenap Luar Sumenap Luar Sumenap Luar Sumenap Pendapatan * Pendapatan	Perempuan						○ Kontrak					
Penddiklan terakhir * SMA D3 D4/S1 Asal kota * Sumenep Luar Sumenep Luar Sumenep Luar Sumenep Pendapatan * Pendapatan												
Penddickan terakhir * SMA D3 D4/S1 Asal kota * Sumenap Luar Sumenap Luar Sumenap Luar Sumenap Pendapatan * Pendapatan												
O SMA O D3 O D4/S1 Asal kota * O sumenep C Luar Sumenep C Luar Sumenep C Luar Sumenep O Sore O Malam Workload Bollance Crganisaal Kerja * Sangat Tidak Sotiuja Tidak Setuju Cukup Setuju Setuju Sotiuja Watu keeja yang diberikan Ooleh nomal Nyang diberikan Ooleh perusahaan nomal Sangat Tidak Sangat Tidak Sotiuja Tidak Setuju Cukup Setuju Setuju Sangat Sotiuja Tugas/Pekerjaan * Tugas/Pekerjaan * Sangat Tidak Sotiuja Tidak Setuju Cukup Setuju Setuju Sangat Sotiuja Tidak Setuju Cukup Setuju Setuju Sangat Sotiuja Tidak Setuju Cukup Setuju Sangat Sotiuja Tidak Setuju Sangat Tidak Sotiuja Tidak Setuju Cukup Setuju Sangat Sotiuja Tidak Setuju Sangat Tidak Sotiuja Tidak Setuju Cukup Setuju Sangat Sotiuja Tidak Setuju Sangat Sotiuja Tidak Setuju Cukup Setuju Sangat Sotiuja Tidak Setuju Sangat Sotiuja Sangat Sotiuja Tidak Setuju Sangat Sotiuja Sangat Sotiuja Sangat Sotiuja Tidak Setuju Sangat Sotiuja Sotiuja Sotiuja Sangat Sotiuja S	Pendidikan terak	hir *					Status Pernikah	an *				
Days Days Days Days Days Days Days Days							O Menikah					
Delia Sala kota* Sumenep							O Belum menik	ah				
Asal kota * Sumenep Luar Sumenep Luar Sumenep Shift/jam kerja saat ini * Pagi Sore Malam Workload Balance Tugas/Pekerjaan * Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Sangat Setuju Sangat Setuju Sangat Setuju Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Setuju Sangat Setuju Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Sangat Setuju Setuju Sangat Setuju Sangat Setuju Sangat Setuju Setuju Setuju Sangat Setuju Setuju Setuju Sangat Setuju Setuju Setuju Setuju Setuju Sangat Setuju Se	_						——					
Asal koto * Sumenep Luar Sumentep Shift/Jam kerja saat ini * Pagy Sore Malam Werklood Balanco Organisaal Kerja * Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Sangat Setuju Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Setuju Setuju Setuju Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Setu							Jumlah tanggur	ıgan *				
Shift/jam kerja saat ini * Pagi Sore Maliam Workload Balance Crganisasi Kerja * Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Setuju Setuju Sangat Setuju Waktu kerja syang diberikan Operusahaan normal Waktu Istrahat yang diberikan Oleh Operusahaan sesual Saya merasa ryaman setu Merja saat ini * Saya merasa ryaman setu Merja saat ini * Pendapatan * V	Asal kota *						O-2 orang					
Cluar Sumenep	_						> 2 orang					
Shift/Jam kerja saat ini * Pagl Sore Malam Workload Balance Crganisasi Kerja * Sangst Tidak Setuju Cukup Setuju Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Setuju Setuju Sangat Setuju Saya diserikan Oleh perusahaan sesual Saya merasa nyaman dengan waktu perusahaan sesual Saya merasa nyaman dengan waktu kerja saya saat ini Pendapatan * <a h<="" td=""><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td>							 					
Shift/jam kerja saat ini * Pagi Sore Malam Workload Balance Organisasi Kerja * Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Setuju Sangat Setuju Waktu kerja yang diberikan oleh perusahaan sesual Waktu istirahat yang diberikan oleh perusahaan sesual Saya merasa nyaman dengan waktu kerja saya saat ini la Saya merasa nyaman dengan waktu kerja saya saat ini la Saya saya saat ini kerja saya saat ini kerja saya saat ini la Pagi Rp 3.000.000 - Rp 4.000.000 Rp 4.000.000 Rp 4.000.000 Rp 5.000.000 Tugas/Pekerjaan * Tugas/Pekerjaan * Saya Belalu berhasil dalam menyelesaikan oleh oleh oleh oleh oleh oleh oleh oleh							Pendapatan *					
Pagi Sore Malam Workload Balance Organisasi Kerja * Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Setuju Sangat Setuju Waktu kerja yang diberikan oleh perusahaan wajar dan normal Waktu istirahat yang diberikan oleh perusahaan nyaman nyama nyama nyama nyama kerja saya sasat ini lata saya sasat ini lata saya sasat ini lata saya saya saya saya saya saya saya s	Shift/jam karia e	aat ini *					Rp 3.000.00	00				
Sore		adt IIII					Rp 3.000.000	- Rp 4.000.000)			
Workload Balance Organisasi Kerja * Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Sangat Setuju Sangat Setuju Waktu kerja yang diberikan oleh Operusahaan sesual Saya merasa nyaman dengan waktu Operusahaan sesual Fisik saya merasa nyaman dengan waktu Operusahaan sesual Saya merasa nyaman dengan waktu Operusahaan sesual Fisik saya merasa nyaman dengan waktu Operusahaan sesual Saya merasa nyaman dengan waktu Operusahaan sesual							Rp 4.000.000	- Rp 5.000.000	0			
Workload Balance Organisasi Kerja * Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Setuju Sangat Setuju Waktu kerja yang diberikan oleh Operusahaan wajar dan normal Waktu istirahat yang diberikan oleh Operusahaan sesual Saya merasa nyaman dengan waktu Operusahaan kerja saya saat Inil							> Rp 5.000.0	00				
Workload Balance Organisasi Kerja * Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Sangat Setuju Untuk Mencapal target ungas/pekerjaan * Waktu kerja yang diberikan oleh perusahaan wajar dan normal Waktu Istirahat yang diberikan oleh perusahaan sesual Saya merasa nyaman dengan waktu (Calan Setuju Cukup Setuju Setuju Sangat Setuju Untuk mencapal target ungas/pekerjaan Saya merasa furusasi apabila target kerja Saya seata larget kerja Saya merasa furusasi apabila target kerja Saya merasa furusasi apabila target kerja gagal dicapai Fisik saya merasa mampurkuat dalam menyelesaikan Saya merasa furusasi apabila target kerja gagal dicapai Fisik saya merasa mampurkuat dalam menyelesaikan Saya mempunyai mental yang bagus atas pekerjaan paga bagus atas pekerjaan yang bagus atas p							Rerikutova					
Organisasi Kerja * Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Setuju Sangat Setuju Untuk Setuju Cukup Setuju Setuju Setuju Sangat Setuju Untuk Kerja setuju Untuk Setuju Cukup Setuju Setuju Setuju Sangat Setuju Untuk Kerja Sangat Tidak Setuju Untuk Kerja Sangat Setuju Untuk Kerja Sangat Tidak Setuju Untuk Mencapal Untuk Kerja Sangat Tidak Setuju Untuk Mencapal Untuk												
Sangat Tidak Setuju Cukup Setuju Setuju Sangat Setuju Untuk perushanan oleh oleh oleh oleh oleh oleh oleh oleh	Workload Balanc	e						Sangat Tidal	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	
Waktu kerja yang diberikan oleh perusahaan Wajar dan normal Waktu istirahat yang diberikan oleh perusahaan sesual Saya merasa fustasi apabila target kerja gagal dicapai Fisik saya merasa nyaman dengan waktu	Organisasi Kerja	*					Saya berupaya	Setuju	,,	, , , , , ,	,	Setuju
Waktu kerja yang diberikan oleh perusahaan		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju		target	0	0	0	0	0
oleh perusahaan vajar dan normal Waktu Istrahat yang diberikan oleh Oleh Oleh Oleh Oleh Oleh Oleh Oleh O	yang diberikan						Saya selalu					
Normal Waktu istirahat yang diberikan oleh O O O O O O O O O O O O O O O O O O O	perusahaan	0	0	0	0	0	menyelesaikan	0	0	0	0	0
Waktu istrahat yang diberikan oleh OOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOO												
oleh							frustasi apabila	0	0	0	0	0
Saya merasa nyaman dengan waktu	oleh perusahaan	0	0	0	0	0						
nyaman dengan waktu							merasa					
kerja saya saat Ini Saya mempunyai mental yang bagus atas pekerjaan O	nyaman						dalam	0	0	0	0	0
Saya mempunyai mental yang bagus atas pekerjaan yang	kerja saya saat	0	0	0	0	O						
bagus atas O O O O pekerjaan yang												
							bagus atas pekerjaan yang	0	0	0	0	0

Authoritarian Lead	dership Style *				
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Pemimpin/atasan mempunyai wewenang mutlak dan terpusat	0	0	0	0	0
Pengambilan keputusan perusahaan selalu dibuat oleh atasan	0	0	0	0	0
Bawahan kurang mempunyai kesempatan dalam berargumentasi atau menyatakan pendapat	0	0	0	0	0

Empowering Lead	dership Style *				
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Bawahan mempunyai pemahaman yang baik terkait pentingnya pekerjaan	0	0	0	0	0
Bawahan mempunyai kesempatan untuk mengeluarkan pendapat atau saran	0	0	0	0	0
Keputusan yang diambil pemimpin/atasan tidak mutlak (dapat berubah)	0	0	0	0	0
Pemimpin memotivasi dan mendukung karyawan dalam bekerja	0	0	0	0	0

Servant Leaders	hip Style *				
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Pemimpin memberi ruang bagi karyawan untuk menyatakan pendapat	0	0	0	0	0
Pemimpin percaya diri dalam mengelola pekerjaan dengan upaya peningkatan kapasitas	0	0	0	0	0
Keputusan yang diambil relevan	0	0	0	0	0
Pemimpin menjadikan pengembangan karir sebagai prioritas	0	0	0	0	0

Paradoxical Lead	lership Style *				
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Pemimpin memperlakukan bawahan secara adil dan seragam	0	0	0	0	0
Egoisme yang tepat dan stabil	0	0	0	0	0
Pemimpin mengontrol keputusan yang telah diambil	0	0	0	0	0
Pemimpin menegakkan persyaratan kerja dengan fleksibel	0	0	0	0	0
Pemimpin menjaga kedekatan dengan bawahan	0	0	0	0	0

	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Pemimpin melakukan penyesuaian dan terkait dengan cita- cita/keinginan yang diharapkan	0	0	0	0	0
Pemimpin menjadi inspirator dengan memberikan motivasi kepada bawahan	0	0	0	0	0
Pemimpin mempunyai kecakapan intelektual yang bagus	0	0	0	0	0

Transactional Lea	adership Style	*			
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Pemimpin memberikan imbalan/reward saat target perusahaan tercapai	0	0	0	0	0
Terdapat manajemen aktif dengan pengecualian	0	0	0	0	0
Terdapat manajemen pasif dengan pengecualian	0	0	0	0	0
Pemimpin tidak ikut campur dengan urusan bawahan	0	0	0	0	0

Job Stress					
Mental Stress *	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Karyawan tidak mempunyai waktu luang	0	0	0	0	0
Karyawan membutuhkan upaya dan konsentrasi yang tinggi dalam bekerja	0	0	0	0	0
Karyawan mempunyai tingkat stres dan frustasi yang tinggi	0	0	0	0	0
Karyawan mempunyai rasa cemas dan kebingungan yang tinggi dalam bekerja	0	0	0	0	0

Time Pressure *					
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Tekanan waktu tinggi karena beban kerja berat	0	0	0	0	0
Karyawan mengalami kendala/gangguan dalam bekerja	0	0	0	0	0
Karyawan bertanggung jawab dalam pekerjaan yang ditugaskan	0	0	0	0	0
Karyawan mengalami tekanan saat melakukan kerja lembur	0	0	0	0	0
Karyawan sering melakukan kerja lembur	0	0	0	0	0

Job Satisfaction					
Lingkungan Ker	ja dan Situasi Sangat Tidak Setuju	•	Cukup Setuju	Setuju	Sanga Setuju
Karyawan puas dengan rutinitas kerja yang dimiliki	0	0	0	0	0
Fasilitas kerja yang diberikan oleh perusahaan memadai	0	0	0	0	0
Karyawan cocok dengan lingkungan kerja perusahaan	0	0	0	0	0

Hubungan deng	jan Atasan dar	n Rekan Kerja	*		
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Karyawan mendapat perlakuan yang baik dari atasan dan rekan kerja	0	0	0	0	0
Karyawan mendapat penghargaan oleh atasan atas pekerjaan yang dilakukan	0	0	0	0	0
Rekan kerja memberikan dukungan dalam bekerja	0	0	0	0	0

Kompensasi dan	Reward *				
	Sangat Tidak Setuju	Γidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Karyawan mendapatkan tunjangan kerja yang memadai dan sesuai dengan kesepakatan kerja	0	0	0	0	0
Terdapat peluang promosi (kenaikan tingkat/jabatan) yang memuaskan	0	0	0	0	0
Terdapat reward saat berhasil mencapai mencapai target kerja	0	0	0	0	0
Karyawan mendapatkan pengakuan yang positif	0	0	0	0	0

Pengembangan Karir *								
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju			
Perusahaan memberikan pelatihan yang menunjang proses kerja	0	0	0	0	0			
Karyawan berkesempatan menunjukkan kemampuan dan keterampilan kerja	0	0	0	0	0			
Karyawan mempunyai peluang untuk belajar banyak hal di perusahaan	0	0	0	0	0			

Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas *Pilot Test*

		WO1	WO2	WO3		Total W	'O	
WO1	Pearson Correlation	1	0.303	0.242		.801**		
WO2	Pearson Correlation	0.303	1	-0.174		.539*		
WO3	Pearson Correlation	0.242	-0.174	1		.591**	:	
Total WO	Pearson Correlation	.801**	.539*	.591**		1		
		T1	T2	T3	T4	T5	Total T	
T1	Pearson Correlation	1	0.243	629**	.637**	0.327	0.386	
T2	Pearson Correlation	0.243	1	-0.007	0.202	0.198	.531*	
T3	Pearson Correlation	629**	-0.007	1	471*	0.294	0.151	
T4	Pearson Correlation	.637**	0.202	471*	1	.480*	.612**	
T5	Pearson Correlation	0.327	0.198	-0.294	.480*	1	.683**	
Total T	Pearson Correlation	0.386	.531*	0.151	.612**	.683**	1	
		ALS1	ALS2	ALS3		Total Al	LS	
ALS1	Pearson Correlation	1	.494*	-0.398		.657**	:	
ALS2	Pearson Correlation	.494*	1	0.058		.859**	:	
ALS3	Pearson Correlation	-0.398	0.058	1		0.298		
Total ALS	Pearson Correlation	.657**	.859**	0.298	1			
	•	ELS1	ELS2	ELS3	ELS4	Tot	tal ELS	
ELS1	Pearson Correlation	1	-0.120	-0.172	0.320			
ELS2	Pearson Correlation	-0.120	1	0.202	-0.375	-0.375 0.347		
ELS3	Pearson Correlation	-0.172	0.202	1	0.022	.´	754**	

ELS4	Pearson Correlation	0.320	-0.375	0.022	1	().396
Total ELS	Pearson Correlation	0.365	0.347	.754**	0.396		1
	•	SLS1	SLS2	SLS3	SLS4	То	tal SLS
SLS1	Pearson Correlation	1	.630**	.698**	0.304		851**
SLS2	Pearson Correlation	.630**	1	.589**	.537*		881**
SLS3	Pearson Correlation	.698**	.589**	1	0.237		780**
SLS4	Pearson Correlation	0.304	.537*	0.237	1		643**
Total SLS	Pearson Correlation	.851**	.881**	.780**	.643**		1
		PLS1	PLS2	PLS3	PLS4	PLS5	Total PLS
PLS1	Pearson Correlation	1	0.033	-0.412	0.048	0.435	.534*
PLS2	Pearson Correlation	0.033	1	0.194	-0.076	0.159	.598**
PLS3	Pearson Correlation	-0.412	0.194	1	0.087	0.042	0.284
PLS4	Pearson Correlation	0.048	-0.076	0.087	1	0.053	0.254
PLS5	Pearson Correlation	0.435	0.159	-0.042	0.053	1	.709**
Total PLS	Pearson Correlation	.534*	.598**	0.284	0.254	.709**	1
		TFLS1	TFLS2	TFLS3		Total TF	ELS
TFLS1	Pearson Correlation	1	0.182	0.234		.558*	
TFLS2	Pearson Correlation	0.182	1	.495*	.743**		
TFLS3	Pearson Correlation	0.234	.495*	1	.869**		
Total TFLS	Pearson Correlation	.558*	.743**	.869**	1		
	•	TSLS1	TSLS2	TSLS3	TSLS4	Tot	al TSLS
TSLS1	Pearson Correlation	1	.619**	0.024	-0.223 0.432).432
TSLS2	Pearson Correlation	.619**	1	0.074	-0.171	().425

TSLS3	Pearson Correlation	0.024	0.074	1	0.202		702**		
TSLS4	Pearson Correlation	-0.223	-0.171	0.202	1		569 ^{**}		
Total TSLS	Pearson Correlation	0.432	0.425	.702**	.569**		1		
		MS1	MS2	MS3	MS4		otal MS		
MS1	Pearson Correlation	1	.503*	0.402	0.248		597**		
MS2	Pearson Correlation	.503*	1	0.326	0.043		.456*		
MS3	Pearson Correlation	0.402	0.326	1	.878**		955**		
MS4	Pearson Correlation	0.248	0.043	.878**	1		868**		
Total MS	Pearson Correlation	.597**	.456*	.955**	.868**		1		
	1	TP1	TP2	TP3	TP4	TP5	Total TP		
TP1	Pearson Correlation	1	0.369	.467*	.735**	0.248	.872**		
TP2	Pearson Correlation	0.369	1	.527*	0.188	0.000	.585**		
TP3	Pearson Correlation	.467*	.527*	1	0.436	0.167	.723**		
TP4	Pearson Correlation	.735**	0.188	0.436	1	0.159	.688**		
TP5	Pearson Correlation	0.248	0.000	0.167	-0.159	1	0.422		
Total TP	Pearson Correlation	.872**	.585**	.723**	.688**	0.422	1		
		WENW	WEN	WENW					
	T_	1	W2	3		Total WE	NW		
WENW 1	Pearson Correlation	1	0.421	0.000	.796**				
WENW 2	Pearson Correlation	0.421	1	0.000	.815**				
WENW 3	Pearson Correlation	0.000	0.000	1	0.295				
Total WENW	Pearson Correlation	.796**	.815**	0.295	1				
		RSC1	RSC2	RSC3		Total R	Total RSC		

RSC1	Pearson Correlation	1	.561*	.475*		.834**
RSC2	Pearson Correlation	.561*	1	.585**		.886**
RSC3	Pearson Correlation	.475*	.585**	1		.766**
Total RSC	Pearson Correlation	.834**	.886**	.766**		1
		CR1	CR2	CR3	CR4	Total CR
CR1	Pearson Correlation	1	0.253	.769**	.598**	.796**
CR2	Pearson Correlation	0.253	1	.476*	.564**	.704**
CR3	Pearson Correlation	.769**	.476*	1	.850**	.926**
CR4	Pearson Correlation	.598**	.564**	.850**	1	.891**
Total CR	Pearson Correlation	.796**	.704**	.926**	.891**	1
	•	CD1	CD2	CD3		Total CD
CD1	Pearson Correlation	1	0.341	0.438	.671**	
CD2	Pearson Correlation	0.341	1	.947**	.916**	
CD3	Pearson Correlation	0.438	.947**	1	.951**	
Total CD	Pearson Correlation	.671**	.916**	.951**		1

Sub Variabel	Cronbach's Alpha
Work Organization	0.884
Task	0.893
Authoritarian Leadership Style	0.896
Empowering Leadership Style	0.887
Servant Leadership Style	0.872
Paradoxical Leadership Style	0.883
Transformational Leadership Style	0.878
Transactional Leadership Style	0.872
Mental Stress	0.889
Time Pressure	0.875
Work Environment and Nature of Work	0.885

Relationship with Supervisor and Coworker	0.869
Compensation and Reward	0.874
Career Development	0.866

Lampiran 3 Uji Outlier

Uji Outlier Awal

	N	Minimum	Maximum
Zscore (WO1)	76	-2.66419	1.26743
Zscore (WO2)	76	-2.20881	1.48063
Zscore (WO3)	76	-0.75872	1.30066
Zscore (T1)	76	-1.33826	0.73741
Zscore (T2)	76	-2.40975	2.11225
Zscore (T3)	76	-2.50237	1.7005
Zscore (T4)	76	-1.97982	1.56057
Zscore (T5)	76	-1.61799	1.24171
Zscore (ALS1)	76	-2.42378	1.11867
Zscore (ALS2)	76	-1.78841	1.30066
Zscore (ALS3)	76	-1.50697	1.96363
Zscore (ELS1)	76	-2.20881	1.48063
Zscore (ELS2)	76	-1.86309	1.05639
Zscore (ELS3)	76	-1.92371	1.73134
Zscore (ELS4)	76	-3.28482	0.67782
Zscore (SLS1)	76	-1.78626	1.13322
Zscore (SLS2)	76	-1.98556	1.09408
Zscore (SLS3)	76	-3.2067	1.54088
Zscore (SLS4)	76	-4.62972	0.93326
Zscore (PLS1)	76	-1.82759	1.32916
Zscore (PLS2)	76	-3.02123	1.82976
Zscore (PLS3)	76	-2.20575	1.21541
Zscore (PLS4)	76	-1.9385	1.69918
Zscore (PLS5)	76	-2.05147	1.1304
Zscore (TFLS1)	76	-2.19854	1.35654
Zscore (TFLS2)	76	-2.91757	0.87278
Zscore (TFLS3)	76	-2.0802	0.87485
Zscore (TSLS1)	76	-1.89196	1.26824
Zscore (TSLS2)	76	-1.85512	2.76747
Zscore (TSLS3)	76	-1.62762	2.12084
Zscore (TSLS4)	76	-1.77361	1.61744
Zscore (MS1)	76	-1.9476	2.12628
Zscore (MS2)	76	-2.26714	1.7399

Zscore (MS3) 76 -1.8345 2.35864 Zscore (MS4) 76 -1.75289 2.57946 Zscore (TP1) 76 -2.30086 1.67335 Zscore (TP2) 76 -2.3892 1.14806 Zscore (TP3) 76 -1.13397 0.87026 Zscore (TP4) 76 -1.86946 2.43596 Zscore (TP5) 76 -1.47859 2.03306 Zscore (WENW1) 76 -1.98905 1.61019 Zscore (WENW2) 76 -1.54088 1.62417 Zscore (WENW3) 76 -2.4549 2.20941 Zscore (RSC1) 76 -2.23249 1.09436 Zscore (RSC2) 76 -1.48244 1.40642 Zscore (RSC3) 76 -0.78032 1.26466 Zscore (CR1) 76 -1.95922 1.27775 Zscore (CR2) 76 -2.42681 1.38914 Zscore (CR3) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD2) 76 -2.1912 1.45984				
Zscore (TP1) 76 -2.30086 1.67335 Zscore (TP2) 76 -2.3892 1.14806 Zscore (TP3) 76 -1.13397 0.87026 Zscore (TP4) 76 -1.86946 2.43596 Zscore (TP5) 76 -1.47859 2.03306 Zscore (WENW1) 76 -1.98905 1.61019 Zscore (WENW2) 76 -1.54088 1.62417 Zscore (WENW3) 76 -2.4549 2.20941 Zscore (RSC1) 76 -2.23249 1.09436 Zscore (RSC2) 76 -1.48244 1.40642 Zscore (RSC3) 76 -0.78032 1.26466 Zscore (CR1) 76 -1.95922 1.27775 Zscore (CR2) 76 -2.42681 1.38914 Zscore (CR3) 76 -1.77032 1.39543 Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984 <td>Zscore (MS3)</td> <td>76</td> <td>-1.8345</td> <td>2.35864</td>	Zscore (MS3)	76	-1.8345	2.35864
Zscore (TP2) 76 -2.3892 1.14806 Zscore (TP3) 76 -1.13397 0.87026 Zscore (TP4) 76 -1.86946 2.43596 Zscore (TP5) 76 -1.47859 2.03306 Zscore (WENW1) 76 -1.98905 1.61019 Zscore (WENW2) 76 -1.54088 1.62417 Zscore (WENW3) 76 -2.4549 2.20941 Zscore (RSC1) 76 -2.23249 1.09436 Zscore (RSC2) 76 -1.48244 1.40642 Zscore (RSC3) 76 -0.78032 1.26466 Zscore (CR1) 76 -1.95922 1.27775 Zscore (CR2) 76 -2.42681 1.38914 Zscore (CR3) 76 -1.77032 1.39543 Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (MS4)	76	-1.75289	2.57946
Zscore (TP3) 76 -1.13397 0.87026 Zscore (TP4) 76 -1.86946 2.43596 Zscore (TP5) 76 -1.47859 2.03306 Zscore (WENW1) 76 -1.98905 1.61019 Zscore (WENW2) 76 -1.54088 1.62417 Zscore (WENW3) 76 -2.4549 2.20941 Zscore (RSC1) 76 -2.23249 1.09436 Zscore (RSC2) 76 -1.48244 1.40642 Zscore (RSC3) 76 -0.78032 1.26466 Zscore (CR1) 76 -1.95922 1.27775 Zscore (CR2) 76 -2.42681 1.38914 Zscore (CR3) 76 -1.77032 1.39543 Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (TP1)	76	-2.30086	1.67335
Zscore (TP4) 76 -1.86946 2.43596 Zscore (TP5) 76 -1.47859 2.03306 Zscore (WENW1) 76 -1.98905 1.61019 Zscore (WENW2) 76 -1.54088 1.62417 Zscore (WENW3) 76 -2.4549 2.20941 Zscore (RSC1) 76 -2.23249 1.09436 Zscore (RSC2) 76 -1.48244 1.40642 Zscore (RSC3) 76 -0.78032 1.26466 Zscore (CR1) 76 -1.95922 1.27775 Zscore (CR2) 76 -2.42681 1.38914 Zscore (CR3) 76 -1.77032 1.39543 Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (TP2)	76	-2.3892	1.14806
Zscore (TP5) 76 -1.47859 2.03306 Zscore (WENW1) 76 -1.98905 1.61019 Zscore (WENW2) 76 -1.54088 1.62417 Zscore (WENW3) 76 -2.4549 2.20941 Zscore (RSC1) 76 -2.23249 1.09436 Zscore (RSC2) 76 -1.48244 1.40642 Zscore (RSC3) 76 -0.78032 1.26466 Zscore (CR1) 76 -1.95922 1.27775 Zscore (CR2) 76 -2.42681 1.38914 Zscore (CR3) 76 -1.77032 1.39543 Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (TP3)	76	-1.13397	0.87026
Zscore (WENW1) 76 -1.98905 1.61019 Zscore (WENW2) 76 -1.54088 1.62417 Zscore (WENW3) 76 -2.4549 2.20941 Zscore (RSC1) 76 -2.23249 1.09436 Zscore (RSC2) 76 -1.48244 1.40642 Zscore (RSC3) 76 -0.78032 1.26466 Zscore (CR1) 76 -1.95922 1.27775 Zscore (CR2) 76 -2.42681 1.38914 Zscore (CR3) 76 -1.77032 1.39543 Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (TP4)	76	-1.86946	2.43596
Zscore (WENW2) 76 -1.54088 1.62417 Zscore (WENW3) 76 -2.4549 2.20941 Zscore (RSC1) 76 -2.23249 1.09436 Zscore (RSC2) 76 -1.48244 1.40642 Zscore (RSC3) 76 -0.78032 1.26466 Zscore (CR1) 76 -1.95922 1.27775 Zscore (CR2) 76 -2.42681 1.38914 Zscore (CR3) 76 -1.77032 1.39543 Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (TP5)	76	-1.47859	2.03306
Zscore (WENW3) 76 -2.4549 2.20941 Zscore (RSC1) 76 -2.23249 1.09436 Zscore (RSC2) 76 -1.48244 1.40642 Zscore (RSC3) 76 -0.78032 1.26466 Zscore (CR1) 76 -1.95922 1.27775 Zscore (CR2) 76 -2.42681 1.38914 Zscore (CR3) 76 -1.77032 1.39543 Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (WENW1)	76	-1.98905	1.61019
Zscore (RSC1) 76 -2.23249 1.09436 Zscore (RSC2) 76 -1.48244 1.40642 Zscore (RSC3) 76 -0.78032 1.26466 Zscore (CR1) 76 -1.95922 1.27775 Zscore (CR2) 76 -2.42681 1.38914 Zscore (CR3) 76 -1.77032 1.39543 Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (WENW2)	76	-1.54088	1.62417
Zscore (RSC2) 76 -1.48244 1.40642 Zscore (RSC3) 76 -0.78032 1.26466 Zscore (CR1) 76 -1.95922 1.27775 Zscore (CR2) 76 -2.42681 1.38914 Zscore (CR3) 76 -1.77032 1.39543 Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (WENW3)	76	-2.4549	2.20941
Zscore (RSC3) 76 -0.78032 1.26466 Zscore (CR1) 76 -1.95922 1.27775 Zscore (CR2) 76 -2.42681 1.38914 Zscore (CR3) 76 -1.77032 1.39543 Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (RSC1)	76	-2.23249	1.09436
Zscore (CR1) 76 -1.95922 1.27775 Zscore (CR2) 76 -2.42681 1.38914 Zscore (CR3) 76 -1.77032 1.39543 Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (RSC2)	76	-1.48244	1.40642
Zscore (CR2) 76 -2.42681 1.38914 Zscore (CR3) 76 -1.77032 1.39543 Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (RSC3)	76	-0.78032	1.26466
Zscore (CR3) 76 -1.77032 1.39543 Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (CR1)	76	-1.95922	1.27775
Zscore (CR4) 76 -2.30086 1.23177 Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (CR2)	76	-2.42681	1.38914
Zscore (CD1) 76 -2.44144 1.63657 Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (CR3)	76	-1.77032	1.39543
Zscore (CD2) 76 -2.11912 1.45984	Zscore (CR4)	76	-2.30086	1.23177
	Zscore (CD1)	76	-2.44144	1.63657
7score (CD3) 76 -2 38947 0 97349	Zscore (CD2)	76	-2.11912	1.45984
ZSCOIC (CD3) 10 -2.30741 0.71347	Zscore (CD3)	76	-2.38947	0.97349

Uji Outlier setelah Penghapusan

	N	Minimum	Maximum
Zscore (WO1)	71	-0.69838	1.26743
Zscore (WO2)	71	-2.20881	1.48063
Zscore (WO3)	71	-0.75872	1.30066
Zscore (T1)	71	-1.33826	0.73741
Zscore (T2)	71	-2.40975	2.11225
Zscore (T3)	71	-1.45165	1.7005
Zscore (T4)	71	-1.97982	1.56057
Zscore (T5)	71	-1.61799	1.24171
Zscore (ALS1)	71	-2.42378	1.11867
Zscore (ALS2)	71	-1.78841	1.30066
Zscore (ALS3)	71	-1.50697	1.96363
Zscore (ELS1)	71	-2.20881	1.48063
Zscore (ELS2)	71	-1.86309	1.05639
Zscore (ELS3)	71	-1.92371	1.73134
Zscore (ELS4)	71	-1.3035	0.67782
Zscore (SLS1)	71	-1.78626	1.13322
Zscore (SLS2)	71	-1.98556	1.09408

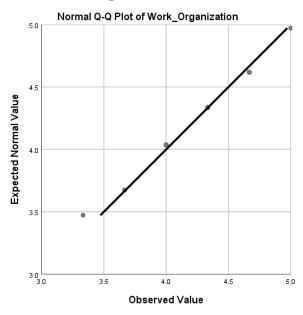
Zscore (SLS3)	71	-1.62417	1.54088
Zscore (SLS4)	71	-1.84823	0.93326
Zscore (PLS1)	71	-1.82759	1.32916
Zscore (PLS2)	71	-1.40423	1.82976
Zscore (PLS3)	71	-2.20575	1.21541
Zscore (PLS4)	71	-1.9385	1.69918
Zscore (PLS5)	71	-2.05147	1.1304
Zscore (TFLS1)	71	-2.19854	1.35654
Zscore (TFLS2)	71	-1.0224	0.87278
Zscore (TFLS3)	71	-2.0802	0.87485
Zscore (TSLS1)	71	-1.89196	1.26824
Zscore (TSLS2)	71	-1.85512	0.45618
Zscore (TSLS3)	71	-1.62762	2.12084
Zscore (TSLS4)	71	-1.77361	1.61744
Zscore (MS1)	71	-1.9476	2.12628
Zscore (MS2)	71	-2.26714	1.7399
Zscore (MS3)	71	-1.8345	2.35864
Zscore (MS4)	71	-1.75289	2.57946
Zscore (TP1)	71	-2.30086	1.67335
Zscore (TP2)	71	-2.3892	1.14806
Zscore (TP3)	71	-1.13397	0.87026
Zscore (TP4)	71	-1.86946	2.43596
Zscore (TP5)	71	-1.47859	2.03306
Zscore (WENW1)	71	-1.98905	1.61019
Zscore (WENW2)	71	-1.54088	1.62417
Zscore (WENW3)	71	-2.4549	2.20941
Zscore (RSC1)	71	-2.23249	1.09436
Zscore (RSC2)	71	-1.48244	1.40642
Zscore (RSC3)	71	-0.78032	1.26466
Zscore (CR1)	71	-1.95922	1.27775
Zscore (CR2)	71	-2.42681	1.38914
Zscore (CR3)	71	-1.77032	1.39543
Zscore (CR4)	71	-2.30086	1.23177
Zscore (CD1)	71	-2.44144	1.63657
Zscore (CD2)	71	-2.11912	1.45984
Zscore (CD3)	71	-2.38947	0.97349

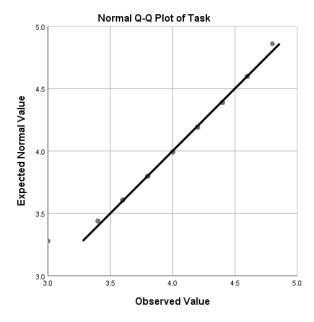
Lampiran 4 Uji Normalitas

	N		Skewness			Kurtosis			
	Statistic	Statistic	Std. Error	Zskew	Statistic	Std. Error	Zkurt		
WO1	71	0.700	0.285	2.457	-1.555	0.563	-2.7645		
WO2	71	0.250	0.285	0.879	0.269	0.563	0.4777		
WO3	71	0.633	0.285	2.222	-1.647	0.563	-2.9278		
T1	71	-0.568	0.285	-1.993	-1.727	0.563	-3.0709		
T2	71	0.388	0.285	1.363	3.711	0.563	6.59786		
T3	71	-0.078	0.285	-0.272	-0.708	0.563	-1.2594		
T4	71	0.102	0.285	0.357	0.644	0.563	1.14489		
T5	71	-0.123	0.285	-0.432	-0.785	0.563	-1.3949		
ALS1	71	-0.837	0.285	-2.937	0.510	0.563	0.90618		
ALS2	71	-0.588	0.285	-2.066	-0.629	0.563	-1.1179		
ALS3	71	0.449	0.285	1.575	-0.395	0.563	-0.7017		
ELS1	71	0.212	0.285	0.743	0.116	0.563	0.2059		
ELS2	71	-0.381	0.285	-1.338	-0.777	0.563	-1.3811		
ELS3	71	-0.598	0.285	-2.099	-0.186	0.563	-0.3313		
ELS4	71	-0.700	0.285	-2.457	-1.555	0.563	-2.7645		
SLS1	71	-0.248	0.285	-0.870	-0.744	0.563	-1.3229		
SLS2	71	-0.279	0.285	-0.978	-0.613	0.563	-1.0897		
SLS3	71	-0.002	0.285	-0.008	0.045	0.563	0.08007		
SLS4	71	-0.311	0.285	-1.093	-0.659	0.563	-1.1707		
PLS1	71	-0.090	0.285	-0.316	-0.370	0.563	-0.6582		
PLS2	71	-0.102	0.285	-0.357	0.644	0.563	1.14489		
PLS3	71	-0.128	0.285	-0.450	-0.572	0.563	-1.016		
PLS4	71	0.063	0.285	0.222	0.666	0.563	1.18358		
PLS5	71	-0.327	0.285	-1.148	-0.619	0.563	-1.1008		
TFLS1	71	0.089	0.285	0.313	-0.240	0.563	-0.4263		
TFLS2	71	-0.144	0.285	-0.507	-2.037	0.563	-3.622		
TFLS3	71	-0.649	0.285	-2.278	-0.597	0.563	-1.0609		
TSLS1	71	-0.161	0.285	-0.565	-0.498	0.563	-0.8856		
TSLS2	71	-1.445	0.285	-5.075	0.091	0.563	0.16141		
TSLS3	71	-0.206	0.285	-0.724	-0.792	0.563	-1.4088		
TSLS4	71	-0.170	0.285	-0.598	-1.069	0.563	-1.9009		
MS1	71	0.484	0.285	1.698	-0.133	0.563	-0.2362		
MS2	71	0.410	0.285	1.440	1.410	0.563	2.50622		
MS3	71	0.236	0.285	0.830	-0.073	0.563	-0.1306		
MS4	71	0.065	0.285	0.228	-0.370	0.563	-0.6581		
TP1	71	0.040	0.285	0.140	-0.501	0.563	-0.8913		
TP2	71	-0.274	0.285	-0.964	-0.834	0.563	-1.4832		

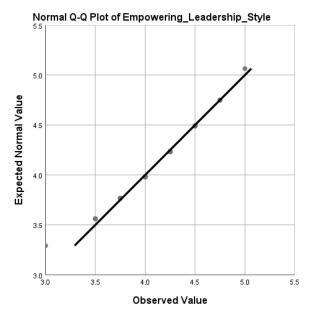
							1
TP3	71	-0.261	0.285	-0.917	-1.989	0.563	-3.5353
TP4	71	0.503	0.285	1.767	0.123	0.563	0.21855
TP5	71	0.313	0.285	1.099	-0.488	0.563	-0.8682
WENW1	71	0.063	0.285	0.222	0.666	0.563	1.18358
WENW2	71	0.037	0.285	0.130	-0.498	0.563	-0.8853
WENW3	71	0.254	0.285	0.892	2.680	0.563	4.76463
RSC1	71	-0.240	0.285	-0.842	-0.583	0.563	-1.0367
RSC2	71	-0.020	0.285	-0.070	-0.953	0.563	-1.6944
RSC3	71	0.504	0.285	1.769	-1.798	0.563	-3.1955
CR1	71	-0.098	0.285	-0.345	-0.361	0.563	-0.6426
CR2	71	-0.479	0.285	-1.683	0.061	0.563	0.10776
CR3	71	-0.106	0.285	-0.373	-0.553	0.563	-0.9829
CR4	71	-0.128	0.285	-0.450	-0.572	0.563	-1.016
CD1	71	0.346	0.285	1.216	0.111	0.563	0.19719
CD2	71	0.073	0.285	0.258	0.125	0.563	0.22204
CD3	71	-0.455	0.285	-1.596	-0.635	0.563	-1.1283
Valid N	71						
(listwise)							

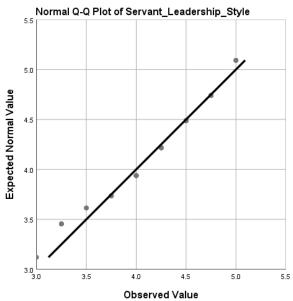
Lampiran 5 Uji Normalitas Q-Q plot

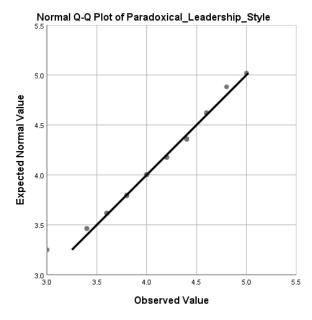




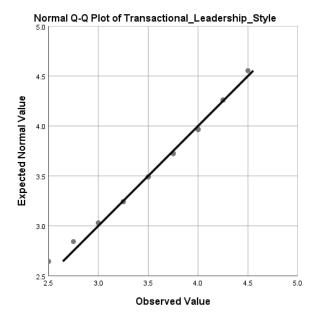


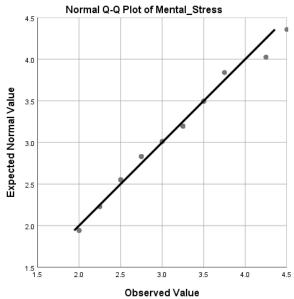


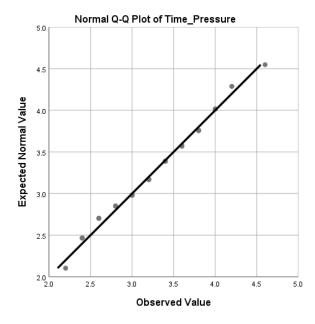




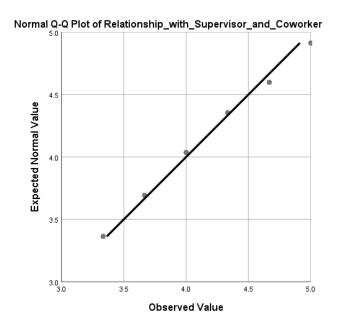


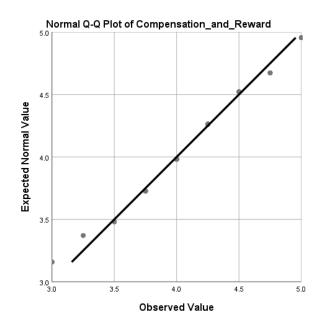


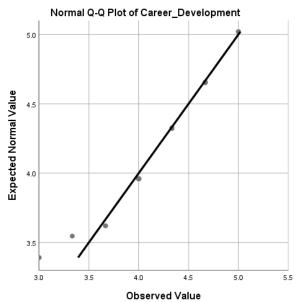




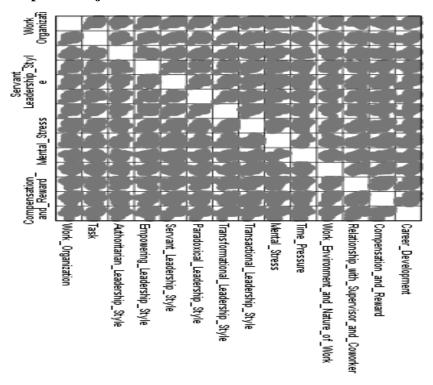








Lampiran 6 Uji Linearitas



Lampiran 7 Uji Validitas dan Reliabilitas

			WO2	WO3	7	Total WO	
WO1	Pearson Correlation	1	0.210	0.159		.703**	
WO2	Pearson Correlation	0.210	1	-0.033		.638**	
WO3	Pearson Correlation	0.159	-0.033	1		.574**	
Total WO	Pearson Correlation	.703**	.638**	.574**		1	
		T1	T2	Т3	T4	T5	Total T
T1	Pearson Correlation	1	.306**	426**	0.123	.241*	.303*
T2	Pearson Correlation	.306**	1	0.187	0.051	.304**	.629**
Т3	Pearson Correlation	426**	0.187	1	0.006	-0.195	.420**
T4	Pearson Correlation	0.123	0.051	0.006	1	.375**	.578**

T5	Pearson Correlation	.241*	.304**	-0.195	.375**	1	.627**
Total T	Pearson Correlation	.303*	.629**	.420**	.578**	.627**	1
		ALS1	ALS2	ALS3	T	otal ALS	
ALS1	Pearson Correlation	1	.586**	448**	.643**		
ALS2	Pearson Correlation	.586**	1	-0.136	.856**		
ALS3	Pearson Correlation	448**	-0.136	1		0.232	
Total ALS	Pearson Correlation	.643**	.856**	0.232		1	
		ELS1	ELS2	ELS3	ELS4	Total	
ELS1	Pearson Correlation	1	-0.070	-0.071	.271*	.40	8**
ELS2	Pearson Correlation	-0.070	1	.290*	-0.070	.62	3**
ELS3	Pearson Correlation	-0.071	.290*	1	-0.117	.67	4**
ELS4	Pearson Correlation	.271*	-0.070	-0.117	1	.35	4**
Total ELS	Pearson Correlation	.408**	.623**	.674**	.354**	1	L
	•	SLS1	SLS2	SLS3	SLS4	Total	SLS
SLS1	Pearson Correlation	1	.449**	.411**	0.140	.27	72*
SLS2	Pearson Correlation	.449**	1	.424**	.269*	0.0)27
SLS3	Pearson Correlation	.411**	.424**	1	.354**	0.1	85
SLS4	Pearson Correlation	0.140	.269*	.354**	1	0.1	56
Total SLS	Pearson Correlation	.272*	0.027	0.185	0.156	1	[
		PLS1	PLS2	PLS3	PLS4	PLS5	Total PLS
PLS1	Pearson Correlation	1	0.081	-0.165	.412**	.405**	.616**

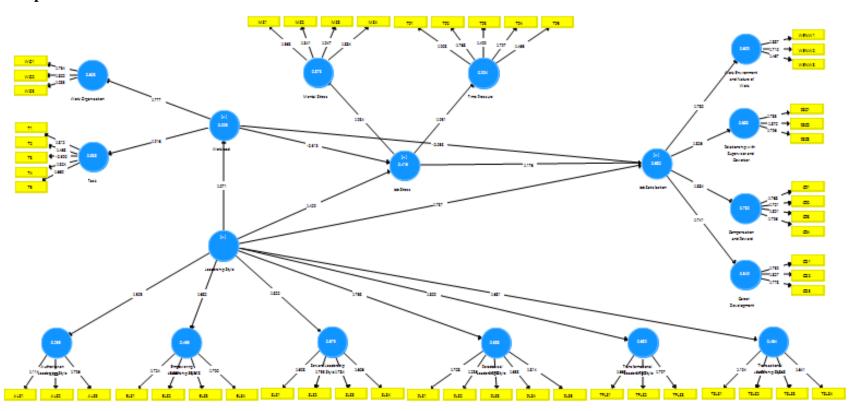
PLS2	Pearson Correlation	0.081	1	.276*	0.170	0.037	.505**
PLS3	Pearson Correlation	-0.165	.276*	1	0.222	0.087	.471**
PLS4	Pearson Correlation	.412**	0.170	0.222	1	.248*	.688**
PLS5	Pearson Correlation	.405**	0.037	0.087	.248*	1	.639**
Total PLS	Pearson Correlation	.616**	.505**	.471**	.688**	.639**	1
		TFLS1	TFLS2	TFLS3	To	otal TFLS	
TFLS1	Pearson Correlation	1	.359**	.247*	.699**		
TFLS2	Pearson Correlation	.359**	1	.385**	.748**		
TFLS3	Pearson Correlation	.247*	.385**	1	.779**		
Total TFLS	Pearson Correlation	.699**	.748**	.779**	1		
		TSLS1	TSLS2	TSLS3	TSLS4	Total '	
TSLS1	Pearson Correlation	1	0.220	0.174	-0.031	.43′	7**
TSLS2	Pearson Correlation	0.220	1	.272*	0.138	.49	6**
TSLS3	Pearson Correlation	0.174	.272*	1	0.194	.66	6**
TSLS4	Pearson Correlation	-0.031	0.138	0.194	1	.73	3**
Total TSLS	Pearson Correlation	.437**	.496**	.666**	.733**	1	
		MS1	MS2	MS3	MS4	Total	MS
MS1	Pearson Correlation	1	.302*	.378**	0.208	.63	0**
MS2	Pearson Correlation	.302*	1	0.211	0.084	.42	4**
MS3	Pearson Correlation	.378**	0.211	1	.859**	.91	7**

MS4	Pearson Correlation	0.208	0.084	.859**	1	.834	4**
Total MS	Pearson Correlation	.630**	.424**	.917**	.834**	1	
							Total
	T	TP1	TP2	TP3	TP4	TP5	TP
TP1	Pearson Correlation	1	.586**	.272*	.716**	.379**	.868**
TP2	Pearson Correlation	.586**	1	.430**	.464**	0.201	.766**
TP3	Pearson Correlation	.272*	.430**	1	0.229	0.080	.491**
TP4	Pearson Correlation	.716**	.464**	0.229	1	0.157	.773**
TP5	Pearson Correlation	.379**	0.201	0.080	0.157	1	.550**
Total TP	Pearson Correlation	.868**	.766**	.491**	.773**	.550**	1
	<u> </u>		WENW2	WENW3	To	Total WENW	
WENW1	Pearson Correlation	1	.426**	.240*		.793**	
WENW2	Pearson Correlation	.426**	1	0.058		.780**	
WENW3	Pearson Correlation	.240*	0.058	1		.519**	
Total WENW	Pearson Correlation	.793**	.780**	.519**		1	
	•	RSC1	RSC2	RSC3	Т	otal RSC	
RSC1	Pearson Correlation	1	.529**	.469**	.814**		
RSC2	Pearson Correlation	.529**	1	.522**	.866**		
RSC3	Pearson Correlation	.469**	.522**	1	.771**		
Total RSC	Pearson Correlation	.814**	.866**	.771**	1		
		CR1	CR2	CR3	CR4	Total	CR

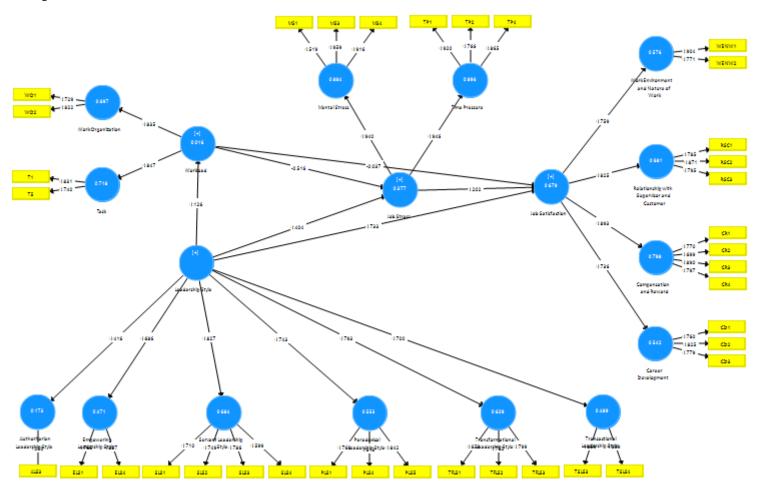
CR1	Pearson Correlation	1	.282*	.642**	.419**	.719**
CR2	Pearson Correlation	.282*	1	.532**	.527**	.778**
CR3	Pearson Correlation	.642**	.532**	1	.598**	.870**
CR4	Pearson Correlation	.419**	.527**	.598**	1	.789**
Total CR	Pearson Correlation	.719**	.778**	.870**	.789**	1
			CD2	CD3	7	Total CD
CD1	Pearson Correlation	1	.394**	.325**		.699**
CD2	Pearson Correlation	.394**	1	.584**		.839**
CD3	Pearson Correlation	.325**	.584**	1		.827**
Total	Pearson	.699**	.839**	.827**	1	

Sub Variabel	Cronbach's Alpha
Work Organization	1.000
Task	0.647
Authoritarian Leadership Style	1.000
Empowering Leadership Style	1.000
Servant Leadership Style	1.000
Paradoxical Leadership Style	1.000
Transformational Leadership Style	1.000
Transactional Leadership Style	1.000
Mental Stress	0.736
Time Pressure	0.811
Work Environment and Nature of Work	1.000
Relationship with Supervisor and Coworker	0.686
Compensation and Reward	0.748
Career Development	0.737

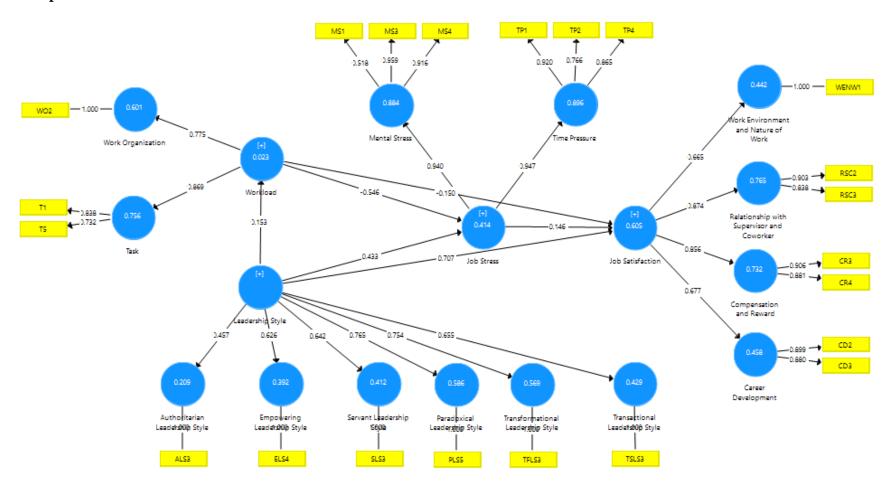
Lampiran 8 Model Sebelum Reduksi



Lampiran 9 Model Setelah Reduksi 1



Lampiran 10 Model Setelah Reduksi Akhir



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BIODATA PENULIS



Penulis bernama Syarifah Ambarani Asrifatin atau biasa dipanggil Rani. Lahir di Sumenep, 09 Oktober 1997 yang merupakan anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Abu Hasan dan Sriani. Penulis menempuh pendidikan formal di TK RA. An-Nur, SDN Pangarangan V, SMPN 1 Sumenep, SMAN 1 Sumenep, dan Departemen Manajemen Bisnis ITS Surabaya. Selama menjalani perkuliahan, penulis aktif di berbagai kegiatan dan organisasi. Penulis bergabung menjadi

anggota Jamaah Masjid Manarul Ilmi (JMMI) ITS selama dua periode dan mengikuti berbagai macam kegiatan yang diadakan oleh JMMI ITS seperti kegiatan Ramadhan di Kampus (RDK). Penulis juga bergabung menjadi anggota Mozaik Manajemen Bisnis dengan mengikuti kegiatan seperti Prisma Mozaik. Selanjutnya penulis bergabung menjadi anggota FOKUS dan terllibat dalam kegiatan FOKUS EXPO selama 4 periode. Penulis juga bergabung dengan kepanitiaan MANIFEST selama dua periode sebagai sie *Roadshow*. Selain aktif di kegiatan kampus, penulis juga menambah pengalaman dengan mengikuti kerja praktik di PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur pada tahun 2019 dan kerja praktik di PT. Garam (Persero) Pegaraman Sumenep 1 pada tahun 2020. Untuk informasi lebih lanjut mengenai penulis dapat menghubungi melalui *email* rhanee97@gmail.com. Terima kasih.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)