

MEMBANGUN KEPUASAN KERJA UNGGUL: ANALISIS TIGA FAKTOR DI PT XYZ

Michael Wijaya¹, Yanuar^{2*}

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: Michael.115210005@stu.untar.ac.id

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: yanuar@fe.untar.ac.id

*Penulis Korespondensi

Masuk : 12-12-2024, revisi: 12-01-2025, diterima untuk diterbitkan : 12-02-2025

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis dampak tiga faktor kunci dalam manajemen sumber daya manusia - gaya kepemimpinan, stres kerja, dan kompensasi - terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Menggunakan survei terhadap 105 karyawan PT XYZ, sebuah perusahaan pakan ternak, penelitian ini menerapkan skala Likert untuk mengukur persepsi responden. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS4. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada eksplorasi komprehensif tentang bagaimana ketiga variabel tersebut memengaruhi kepuasan kerja dalam konteks industri pakan ternak, khususnya di PT XYZ. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa ketiga variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, stres kerja, kompensasi, kepuasan kerja

ABSTRACT

This research analyzes the impact of three key factors in human resource management - leadership style, work stress, and compensation - on employee job satisfaction levels. Using a survey of 105 employees at PT XYZ, an animal feed company, this study employs a Likert scale to measure respondent perceptions. Data analysis was conducted using a Structural Equation Model (SEM) approach with SmartPLS4 software. The main contribution of this research lies in its comprehensive exploration of how these three variables influence job satisfaction in the context of the animal feed industry, particularly at PT XYZ. The findings reveal that all three independent variables have a positive and significant effect on employee job satisfaction.

Keyword: leadership style, job stress, compensation, job satisfaction

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam lanskap bisnis kontemporer yang ditandai dengan persaingan global yang semakin intensif, keunggulan kompetitif sebuah organisasi sangat bergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusianya. Kepuasan kerja telah menjadi indikator kunci dalam menilai kesehatan organisasional dan keberlanjutan operasional perusahaan. Studi terdahulu yang dilakukan oleh (Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, 1994) telah mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja memiliki dampak langsung terhadap beberapa aspek vital organisasi, termasuk tingkat produktivitas, loyalitas karyawan, dan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Organisasi dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yang rendah seringkali menghadapi berbagai tantangan operasional seperti tingginya tingkat turnover, menurunnya produktivitas, dan meningkatnya konflik internal. PT XYZ, sebagai salah satu produsen pakan ternak terkemuka, menghadapi tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Data survei internal perusahaan tahun 2023 menunjukkan beberapa area yang memerlukan perhatian khusus:

Tabel 1. Tingkat kepuasan karyawan PT XYZ tahun 2023
Sumber: HRD PT XYZ

No	Kategori	Rata-rata	Jumlah Karyawan
1	<i>Work /life balance</i>	3.15	140
2	<i>Career development</i>	3.05	140
3	<i>Benefit and perks</i>	3.35	140
4	<i>Management</i>	3.25	140
5	<i>Working environment</i>	3.25	140
6	<i>Diversity & equal opportunity</i>	2.95	140

Hasil survei mengindikasikan adanya beberapa kesenjangan yang perlu diatasi dalam manajemen sumber daya manusia perusahaan. Rendahnya skor pada aspek diversity & equal opportunity (2,95) menunjukkan perlunya perbaikan dalam kesetaraan kesempatan kerja. Sementara itu, skor career development (3,05) mengisyaratkan bahwa sistem pengembangan karir belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi karyawan. Meskipun benefit and perks mendapatkan skor tertinggi (3,35), angka ini masih menunjukkan ruang untuk peningkatan dalam sistem kompensasi perusahaan.

Kajian literatur terkini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasional. Penelitian (Maj, 2023) mengungkapkan pentingnya lingkungan kerja yang inklusif dalam meningkatkan kepuasan kerja, sementara (Tran, 2021) menekankan peran signifikan budaya organisasi. Namun, terdapat kesenjangan penelitian (research gap) yang menarik untuk dieksplorasi, khususnya terkait pengaruh gaya kepemimpinan, stres kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Beberapa studi menunjukkan hasil yang kontradiktif, seperti penelitian (Leitão et al., 2022) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, studi (Wongso & Sutapa, 2024) yang mengindikasikan tidak adanya pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja, serta temuan (Idris et al., 2020) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil yang beragam ini menimbulkan pertanyaan fundamental tentang bagaimana ketiga faktor tersebut - gaya kepemimpinan, stres kerja, dan kompensasi - sesungguhnya memengaruhi kepuasan kerja karyawan, khususnya dalam konteks industri pakan ternak di Indonesia. Pertanyaan ini menjadi semakin relevan mengingat karakteristik unik industri ini, yang menuntut kombinasi efektif antara keahlian teknis dan manajemen sumber daya manusia yang optimal.

Penelitian ini dirancang untuk menganalisis dinamika hubungan antara tiga variabel independen - gaya kepemimpinan, stres kerja, dan kompensasi - dengan kepuasan kerja karyawan di PT XYZ. Kerangka konseptual penelitian ini dibangun berdasarkan *Two Factor Theory* yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg, sebuah teori fundamental dalam studi perilaku organisasi.

Penelitian ini menggunakan dasar teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959) yang menyatakan kebijakan perusahaan, supervisi, dan kompensasi, bila tidak memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan, namun keberadaannya tidak serta merta menciptakan kepuasan. Dan menyatakan bahwa pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pertumbuhan, dapat meningkatkan kepuasan kerja ketika terpenuhi. Teori ini memberikan dasar untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan, stres kerja, dan kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Gray dan Starke (2007), mengkonseptualisasikan gaya kepemimpinan sebagai praktik multi-dimensi yang mencakup kemampuan mengenali tujuan, memotivasi karyawan lain untuk mengambil langkah dan memberikan dukungan serta antusiasme untuk mencapai tujuan

organisasi. (Dinh et al., 2014) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai suatu proses di mana seseorang menggunakan motivasi, visi, dan pengambilan keputusan strategis untuk mempengaruhi sekelompok orang dalam mencapai tujuan bersama. (Avolio et al., 2009) memperluas konsep ini dengan menekankan pentingnya etika dan tanggung jawab sosial dalam kepemimpinan.

Robbins dan Judge (2013) mengartikan stres kerja sebagai kondisi dinamis dimana seseorang dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang berhubungan dengan apa yang diinginkannya, namun hasilnya dipersepsikan tidak pasti tetapi penting. (Karkoulian et al., 2016) memberikan perspektif tentang pentingnya keseimbangan kehidupan kerja dalam manajemen stres, menunjukkan bahwa tingkat stres berkaitan erat dengan persepsi individu terhadap kontrol dan tuntutan peran mereka. (Ganster & Rosen, 2013) menggambarkan stres kerja sebagai fenomena kompleks yang melibatkan interaksi antara individu dan lingkungan kerjanya.

Dessler (2017) mendefinisikan kompensasi sebagai semua bentuk pembayaran dan manfaat yang diterima karyawan. (Gomez-Mejia et al., 2014) memperluas konsep ini dengan mendefinisikan kompensasi sebagai keseluruhan keuntungan moneter dan material yang diperoleh pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja mereka, termasuk gaji pokok, berbagai jenis insentif, tunjangan, dan keuntungan non-moneter. (Gupta & Shaw, 2014) menambahkan perspektif strategis dengan menekankan peran kompensasi sebagai mekanisme kunci dalam menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan, serta sebagai alat strategis untuk menyelaraskan kepentingan karyawan dengan tujuan organisasi.

(Steven & Yanuar, 2024) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terkait berbagai aspek pekerjaan mereka, mencakup elemen-elemen seperti pengakuan, kesempatan berkembang, keseimbangan kerja-kehidupan pribadi, dan faktor finansial. Selain itu menurut (Christian & Ekawati, 2022) Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan karyawan melalui perasaan dan perilakunya, yang telah menjadi aspek penting bagi pekerja. Spector *et al*, (2010) memberikan perspektif bahwa kepuasan kerja merupakan konstruk multi-dimensi yang dapat bervariasi pada berbagai aspek pekerjaan. Lebih lanjut, (Diestel et al., 2014) memperkaya pemahaman ini dengan menekankan bahwa kepuasan kerja bukan sekadar refleksi statis, melainkan dapat berubah seiring waktu dan dipengaruhi oleh dinamika lingkungan kerja serta karakteristik individual karyawan.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh substansial terhadap kepuasan kerja. Dalam kerangka Two Factor Theory Herzberg, gaya kepemimpinan berperan ganda - sebagai hygiene factor melalui pengelolaan kondisi dan lingkungan kerja, serta motivation factor melalui pemberian pengakuan dan dorongan pengembangan diri. (Valentine et al., 2024), mengungkapkan bagaimana gaya kepemimpinan etis secara positif memengaruhi kepuasan kerja. (Gil et al., 2024), menemukan hubungan positif antara perilaku proaktif pemimpin dengan peningkatan kepuasan kerja. Temuan serupa dikonfirmasi dalam konteks pendidikan tinggi oleh (Widayanthi et al., 2024), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui manajemen yang seimbang antara faktor motivasi dan hygiene.

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hubungan antara stres kerja dan kepuasan kerja menunjukkan kompleksitas yang menarik dalam kajian terkini. Dalam perspektif Two Factor Theory, stres kerja merupakan hygiene factor yang perlu dikelola untuk mencegah ketidakpuasan. (Budovich, 2023; Maharani & Tamara, 2024), menemukan pengaruh signifikan stres kerja terhadap kepuasan kerja. Menariknya, (Sugiono &

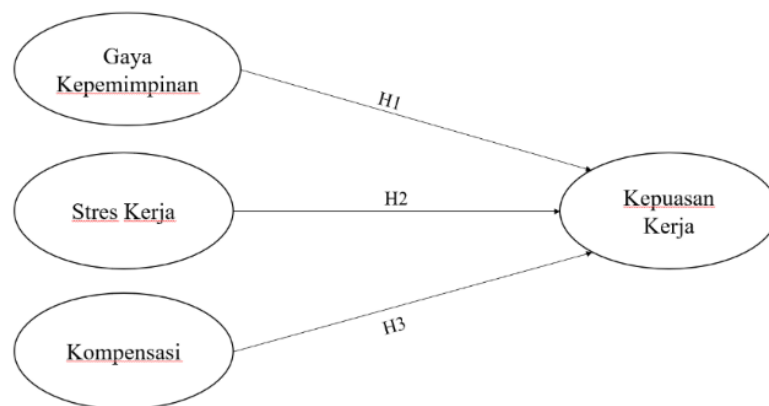
Vitaloka, 2019) mengidentifikasi adanya hubungan positif antara tingkat stres tertentu dengan kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh temuan (Tentama et al., 2019) dan (Kim et al., 2009) yang menggarisbawahi pentingnya manajemen stres dalam mempertahankan kepuasan kerja.

H2 : Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kaitan kompensasi dengan kepuasan kerja

Kompensasi memiliki peran strategis dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Dalam Two Factor Theory, kompensasi berperan sebagai hygiene factor dasar sekaligus potential motivator ketika dikaitkan dengan pengakuan prestasi. (Nainggolan et al., 2023; Nasir et al., 2023) menemukan kontribusi positif kompensasi terhadap kepuasan kerja. (Budiono, 2022) menegaskan peran krusial kompensasi dalam mempertahankan kepuasan kerja. (Permana et al., 2021; Tobing, 2016) menyoroti pentingnya strategi kompensasi komprehensif untuk meningkatkan kepuasan kerja, menunjukkan bagaimana kompensasi yang tepat dapat memenuhi kedua aspek dalam teori Herzberg.

H3 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.



Gambar 1. Model Kerangka Penelitian

1. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif-kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Populasi penelitian berfokus pada karyawan PT XYZ, dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 105 responden. Pemilihan sampel dilakukan melalui teknik Simple Random Sampling untuk memastikan setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai responden.

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Profil responden dianalisis berdasarkan beberapa karakteristik demografis meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, posisi/jabatan, dan masa kerja di perusahaan.

Untuk menganalisis data yang terkumpul, penelitian ini menggunakan program SmartPLS 4.0 dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM). Analisis dilakukan melalui evaluasi outer model yang mencakup pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, serta evaluasi inner model yang meliputi perhitungan koefisien determinasi, relevansi prediktif, effect size, path coefficient, dan pengujian hipotesis. Pendekatan ini dipilih untuk memastikan kualitas pengukuran sekaligus menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian.

Tabel 2. Operasionalisasi variabel

Variabel	Indikator	Sumber
----------	-----------	--------

Gaya Kepemimpinan	1. Penghargaan terhadap pendapat bawahan	Leitão, M., Correia, R.J., Teixeira, M.S. & Campos, S. (2022).
	2. Toleransi terhadap kesalahan	
	3. Keterbukaan komunikasi	
	4. Kepercayaan kepada bawahan	
	5. Pendelegasian wewenang	
Stres Kerja	1. Beban kerja	Davis & Newstorm. (2008)
	2. Posisi pekerjaan	
	3. Hubungan di tempat kerja	
	4. Pengembangan karir	
	5. Lingkungan kerja	
Kompensasi	1. Kesesuaian gaji dengan beban kerja	Dessler (2016)
	2. Bonus berdasarkan kinerja	
	3. Tunjangan	
	4. Fasilitas	
	5. Jaminan sosial	
Kepuasan Kerja	1. Pengakuan	Yang, F (2011)
	2. Lingkungan kerja	
	3. Hubungan kerja	
	4. Pengembangan karir	
	5. Karakteristik pekerjaan	

2. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam mengevaluasi validitas konstruk, penelitian ini menggunakan uji validitas yang diukur melalui *convergent validity*. Hair et al (2016) menyatakan bahwa standar Average Variance Extracted (AVE) merupakan evaluasi yang tepat untuk mengukur validitas konvergensi. Lebih lanjut, agar setiap variabel dapat dianggap memiliki stabilitas validitas, nilai rata-rata AVE harus lebih tinggi dari 0,50. Hasil uji *outer loading* menunjukkan bahwa setiap indicator memiliki nilai *loading* di atas 0,7 sehingga memenuhi syarat dan disimpulkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria yang disarankan pada uji *convergent validity* sehingga dinyatakan valid.

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan metode analisis *Cronbach Alpha*. Menurut Hair et al. (2022), suatu instrument penelitian dianggap reliabel jika dinilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,70$. Semakin deka tangga 1 nilai *Cronbach Alpha*, maka semakin baik alat ukurnya. Oleh sebab itu, nilai *Cronbach Alpha* pada penelitian ini sebaiknya $\geq 0,70$.

Tabel 3. *Cronbach Alpha*
Sumber : Output SmartPLS 4.0 (data diolah penulis, 2024)

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Gaya Kepemimpinan (KP)	0,921
Stres Kerja (SK)	0,839
Kompensasi (KPSI)	0,912
Kepuasan Kerja (KK)	0,958

Dari hasil Tabel 3.1, dikatakan dari masing-masing variable nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7 yang dinyatakan kriteria sehingga mempunyai reliabilitas yang baik.

Menurut Hair et al. (2014), untuk mengukur perbandingan jenis variabel independent yang dijelaskan oleh variabel dependen. Nilai Koefisien Determinasi variabel KK dengan nilai 0,640 yang berarti menyatakan variabel KP, SK, dan KPSI untuk menjelaskan variabel dependen yaitu KK 64% dan 36% lainnya tidak dijelaskan melalui variabel penelitian ini.

Effect size (F^2) digunakan untuk menguji besarnya pengaruh antar variabel independent terhadap variabel dependen. Nilai (F^2) diklasifikasikan menjadi pengaruh lemah, pengaruh sedang dan pengaruh kuat. Nilai (F^2) yang menunjukkan efek kecil yaitu 0,02, sedang yaitu 0,15, besar yaitu 0,35, dan apabila nilai kurang dari 0,02 berarti tidak ada efek (Hair *et al.*, 2019)

Tabel 4. *Effect size*
Sumber : *Output SmartPLS 4* (data diolah penulis, 2023)

Variabel	KK	Keterangan
KP	0,084	Kecil
KPSI	0,107	Kecil
SK	0,145	Kecil

Berdasarkan nilai Effect Size (F^2) yang telah dijabarkan pada Tabel 3.2 melalui variabel KK sebagai variabel dependen. Dapat dilihat bahwa variabel KP menunjukkan efek kecil dengan nilai 0,084, kemudian pada variabel SK menunjukkan efek kecil dengan nilai 0,145 dan variabel KPSI menunjukkan efek kecil dengan nilai 0,107. Meskipun ketiga variabel menunjukkan efek yang tergolong kecil (di bawah 0,15), namun tetap memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini didukung dengan nilai R-square sebesar 0,640 yang menunjukkan bahwa secara bersama-sama, ketiga variabel independen ini mampu menjelaskan 64% variasi dalam kepuasan kerja karyawan, sedangkan 36% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Path coefficient digunakan untuk menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan antar konstruk. Path coefficient mempunyai nilai standar yaitu sekitar -1 dan +1. Path coefficient yang mendekati + 1 dikatakan hubungan positif yang kuat, sedangkan yang mendekati -1 dikatakan hubungan negatif yang kuat. Menurut Hair *et al.* (2017) temuan penelitian dianggap signifikan jika tingkat signifikansi minimal 5% atau 0,05.

Tabel 5. *Path coefficient*

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KP → KK	0.205	0.204	0.063	3.275	0.001
KPSI → KK	0.221	0.222	0.062	3.574	0.000
SK → KK	0.270	0.273	0.061	4.464	0.000

Berdasarkan hasil dari path coefficient pada Tabel 3.3, menyatakan bahwa variabel KP terhadap KK memiliki nilai 0,205 dengan T-statistics 3,275 dan P-values 0,001 sehingga menyatakan positif dan signifikan, variabel KPSI terhadap KK memiliki nilai 0,221 dengan T-statistics 3,574 dan P-values 0,000 sehingga menyatakan positif dan signifikan, dan variabel SK terhadap KK memiliki nilai 0,270 dengan T-statistics 4,464 dan P-values 0,000 sehingga menyatakan positif dan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT XYZ.

Dalam hasil pengujian H1 membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ. Dalam konteks Two Factor Theory Herzberg, temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif berhasil memenuhi kedua aspek teori tersebut. Dari sisi hygiene factors, kepemimpinan yang baik menciptakan hubungan atasan-bawahan yang harmonis dan lingkungan kerja yang nyaman. Dari sisi motivation factors, pemimpin berhasil memberikan pengakuan atas prestasi dan mendorong pengembangan diri

karyawan. Ketika kedua aspek ini terpenuhi, karyawan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Dalam hasil pengujian H2 stres kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ. Dalam kerangka Two Factor Theory, hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat stres yang optimal dapat mendukung terciptanya kepuasan kerja. Pengelolaan stres yang tepat berkontribusi pada hygiene factors dengan menciptakan beban kerja yang seimbang dan kondisi kerja yang terstruktur. Sementara itu, tantangan kerja dalam tingkat yang tepat memenuhi motivation factors dengan mendorong karyawan untuk mengembangkan kompetensi dan mencapai prestasi. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja, bila dikelola dengan baik, dapat menjadi katalis positif bagi kepuasan kerja.

Dalam hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ. Dalam perspektif Two Factor Theory, temuan ini mengkonfirmasi peran ganda kompensasi dalam menciptakan kepuasan kerja. Sebagai hygiene factor, kompensasi yang adil berhasil memenuhi kebutuhan dasar dan memberikan rasa aman bagi karyawan. Sebagai motivation factor, sistem bonus dan insentif berbasis kinerja berperan dalam memberikan pengakuan atas prestasi kerja. Kombinasi kedua aspek ini menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi di kalangan karyawan.

3. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan yang telah dijabarkan diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.
- b. Stres kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ. Hasil ini menegaskan bahwa tingkat stres yang optimal dapat mendorong karyawan untuk berkembang dan berprestasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.
- c. Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ. Hal ini mengkonfirmasi bahwa sistem kompensasi yang baik memiliki peran krusial dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Untuk pengembangan penelitian di masa depan, disarankan untuk memperluas lingkup penelitian dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti karakteristik individu, latar belakang budaya, dan generasi karyawan yang berbeda dalam memahami kepuasan kerja. Metodologi penelitian dapat diperkaya dengan menambahkan pendekatan longitudinal untuk memahami perubahan tingkat kepuasan kerja dari waktu ke waktu. Penelitian selanjutnya juga dapat membandingkan pola kepuasan kerja antara industri pakan ternak dengan industri manufaktur lainnya untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif.

Rekomendasi praktis bagi PT XYZ mencakup pengembangan program mentoring yang terstruktur untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan di berbagai tingkat organisasi. Perusahaan perlu mempertimbangkan implementasi sistem manajemen kinerja yang lebih transparan dan berbasis teknologi untuk memudahkan pemantauan beban kerja dan pencapaian karyawan. Dalam aspek kompensasi, perusahaan dapat mengembangkan skema insentif yang lebih bervariasi dengan mempertimbangkan kontribusi individual dan tim. Program pengembangan kompetensi karyawan juga perlu diperkuat melalui kerjasama dengan institusi pendidikan dan lembaga sertifikasi profesional.

REFERENSI

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 60). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Budiono, A. (2022). Employee performance analysis of Paul Bakery Restaurant in Jakarta during the COVID-19 pandemic by measuring leadership, motivation and compensation through job satisfaction | Analiza wydajności pracowników Piekarni Restauracji Paul w Dżakarcie w trakcie . *Turyzm/Tourism*, 32(1), 141–157. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.32.1.07>
- Budovich, L. (2023). Interplay between spiritual well-being, organizational commitment, job satisfaction, and stress management among nurses from hospitals in Saint Petersburg | Взаимосвязь между духовным благополучием, организационной приверженностью, удовлетворённостью рабо. *Organizatsionnaya Psikhologiya*, 13(3), 29–38. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2023-13-3-29-38>
- Christian, M., & Ekawati, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Daerah Bandar Lampung. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(4), 1062–1069. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i4.20570>
- Diestel, S., Wegge, J., & Schmidt, K.-H. (2014). The impact of social context on the relationship between individual job satisfaction and absenteeism: The roles of different foci of job satisfaction and work-unit absenteeism. *Academy of Management Journal*, 57(2), 353–382. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.1087>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Gil, A. J., Bittencourt Gonzalez Mosegui, G., Zenezi Moreira, R., & Eguizabal, M. J. (2024). The moderating role of employee proactive behaviour in the relationship between servant leadership and job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(3), 422–434. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3592>
- Gomez-Mejia, L. R., Berrone, P., & Franco-Santos, M. (2014). Compensation and Organizational Performance: Theory, Research, and Practice. In *Compensation and Organizational Performance: Theory, Research, and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9781315705477>
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 164-174.
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from

- Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750.
[https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Karkoulian, S., Srour, J., & Sinan, T. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal of Business Research*, 69(11), 4918–4923.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.053>
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.001>
- Leitão, M., Correia, R. J., Teixeira, M. S., & Campos, S. (2022). Effects of leadership and reward systems on employees' motivation and job satisfaction: an application to the Portuguese textile industry. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 590–610.
<https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0158>
- Maharani, A., & Tamara, D. (2024). The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2369>
- Maj, J. (2023). Influence of Inclusive Work Environment and Perceived Diversity on Job Satisfaction: Evidence From Poland. *Central European Business Review*, 12(4), 105–122.
<https://doi.org/10.18267/j.cebr.334>
- Nainggolan, B. M. H., Soerjanto, & Donna, M. (2023). Improved Job Satisfaction Through Compensation and Transformational Leadership: The Mediating Role of Organizational Culture. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 12(2), 749–765.
<https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.397>
- Nasir, M., Kamase, J., St.Sukmawati, S., & Djameng, A. (2023). The Influence of Infrastructure, Compensation, Work Culture, Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Quality - Access to Success*, 24(196), 337–346.
<https://doi.org/10.47750/QAS/24.196.40>
- Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, 7(6), 1287–1292. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.4.011>
- Steven, & Yanuar. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 06(02), 478–493.
- Sugiono, E., & Vitaloka, D. S. (2019). Analysis the effect of work stress, work discipline and turnover intention on employees performance mediated by job satisfaction at pt. Epson indonesia, jakarta. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(12), 2574–2580.
- Tentama, F., Rahmawati, P. A., & Muhopilah, P. (2019). The effect and implications of work stress and workload on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 2498–2502.
- Tobing, D. S. K. (2016). The effect of compensation, career development, work-family support on
<https://doi.org/10.24912/jseb.v3i1.35698>

- job satisfaction | EFEKT KOMPENSACJI, ROZWOJU ZAWODOWEGO, WSPARCIA PRACA-RODZINA NA SATYSFAKCJĘ Z PRACY. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 206–213. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.19>
- Tran, Q. H. N. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919>
- Valentine, S. R., Godkin, L., & Fleischman, G. (2024). The Impact of Ethical Forms of Organizational Leadership and Ethical Employment Contexts on Employee Job Satisfaction in Nigerian Hospitality and Recreation Firms. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(1), 41–62. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09434-1>
- Widayanthi, D. G. C., Yudana, I. M., Agung, A. A. G., & Ariawan, I. P. W. (2024). Effect of Workplace Spirituality and Servant Leadership on Service Quality in Higher Education: A Mediation Model of Job Satisfaction. *Global Business and Finance Review*, 29(3), 57–67. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2024.29.3.57>
- Wongso, B. I., & Sutapa, I. N. (2024). *Employee Retention : Effect of Compensation , Work Stress , and Job Satisfaction - A Case Study in an Edible Bird's Nest Company.*