

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Ni Luh Putu Eka Yudi Prastiwi^{1*}, I Komang Willy Suryawan²

^{1,2}Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma, Bali, Indonesia

Email: ¹chayudiprastiwi@gmail.com, ²ikomangwillysuryawan@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: ¹chayudiprastiwi@gmail.com

Abstrak– Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, beban kerja, dan tingkat stres kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan sekolah. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei, di mana seluruh populasi yang terdiri dari 37 pegawai dijadikan sampel penelitian melalui teknik sensus. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,460, nilai t hitung 4,857 yang melebihi t tabel 1,96, serta tingkat signifikansi 0,000. Demikian pula, beban kerja berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja, dengan original sample 0,491, nilai t hitung 4,159 > t tabel, dan signifikansi 0,000. Sebaliknya, stres kerja ditemukan berpengaruh secara negatif terhadap kinerja, meskipun nilai original sample berada pada angka 0,333, namun ditunjukkan bahwa kinerja cenderung menurun dengan nilai t hitung sebesar 1,998 dan signifikansi 0,046. Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui penerapan gaya kepemimpinan otokratis dan pengelolaan beban kerja yang proporsional, sedangkan stres kerja tetap perlu diminimalisasi agar tidak menurunkan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Otokratis, Beban Kerja, Stres Kerja dan Kinerja Pegawai

Abstract– This study aims to examine the influence of autocratic leadership style, workload, and work stress on employee performance in a school environment. A quantitative approach was employed using a survey method, with a total sample of 37 employees selected through a census technique. Data were collected via questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with the assistance of SmartPLS version 3.0. The results revealed that autocratic leadership style has a positive and significant effect on employee performance, indicated by an original sample value of 0.460, a t-statistic of 4.857 exceeding the critical value of 1.96, and a significance level of 0.000. Similarly, workload positively and significantly affects performance, with an original sample value of 0.491, a t-statistic of 4.159, and a significance level of 0.000. In contrast, work stress was found to negatively impact performance, although the original sample value was 0.333. The analysis showed a t-statistic of 1.998 and a significance level of 0.046, suggesting a diminishing effect on performance. The findings conclude that employee performance can be enhanced through the implementation of an autocratic leadership style and manageable workloads, while stress management remains crucial to prevent declines in performance quality.

Keywords: Autocratic Leadership Style, Workload, Work Stress and Employee Performance

1. PENDAHULUAN

SDM dalam suatu instansi maupun organisasi memberikan dampak yang penting bagi pertumbuhan organisasi dan kemajuan suatu bangsa. Septiana dkk (2023) berpendapat bahwa sdm dalam bekerja dapat membantu mencapai keberhasilan berbagai lembaga organisasi dalam masyarakat, perusahaan, dan lembaga pendidikan. SDM mencakup individu yang bekerja, memberikan kontribusi, dan berpartisipasi dalam berbagai upaya ekonomi, sosial, dan budaya. Dalam lingkungan organisasi, SDM dipandang tidak hanya sebagai sumber daya yang berharga, tetapi juga sebagai faktor utama yang memengaruhi keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan. Salah satu fokus utama dalam membangun daya saing yang berkelanjutan adalah berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusia, termasuk pendidikan, pelatihan, dan peningkatan keterampilan.

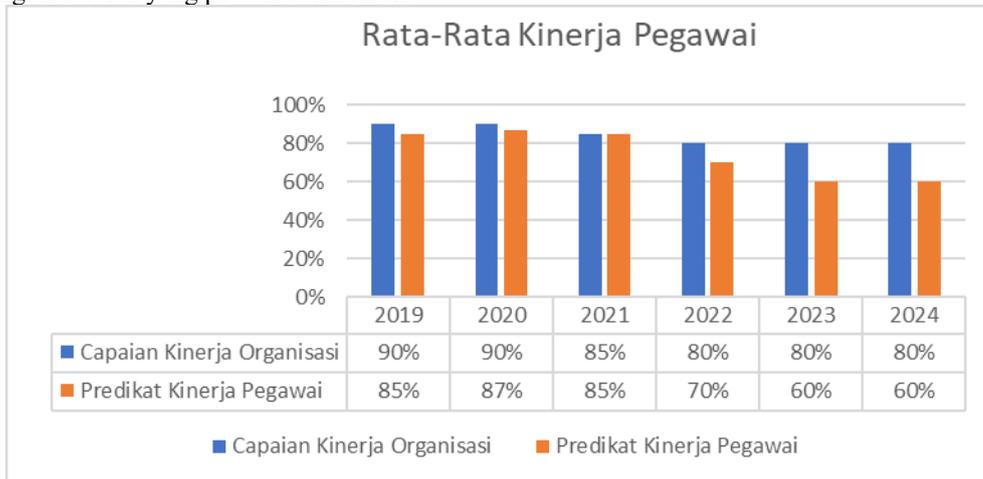
Selain itu, era globalisasi dan revolusi seperti sekarang ini telah menghadirkan kesulitan dan prospek baru, yang menuntut para SDM yang profesional untuk dapat beradaptasi, kreatif, dan dibekali dengan kemampuan berpikir kritis dalam menanggapi tuntutan teknologi dan digitalisasi. Pentingnya SDM dalam pembangunan nasional sangat penting karena mereka tidak hanya mendorong pertumbuhan ekonomi tetapi juga memainkan peran kunci dalam mempromosikan inklusivitas dan kesetaraan dalam masyarakat. Oleh karena itu, untuk mencapai keberhasilan secara menyeluruh diperlukan penerapan manajemen SDM yang efektif dan strategis yang berlandaskan pada prinsip keadilan dan pengakuan terhadap kemampuan seorang individu.

SMA Negeri 1 Singaraja, yang terletak di Singaraja, Bali, terkenal dengan sejarahnya yang panjang dan reputasinya yang luar biasa di bidang pendidikan sebagai lembaga pendidikan sekolah menengah atas. Pendirian

sekolah ini dengan tujuan untuk membina generasi muda yang berkualitas tinggi, sekolah ini telah berkembang menjadi lembaga pendidikan terkemuka di wilayah Bali Utara. SMA Negeri 1 Singaraja dikenal karena dedikasinya dalam memberikan pendidikan terbaik yang tidak hanya mengutamakan keberhasilan akademis, tetapi juga pertumbuhan karakter, kemampuan, dan kepribadian siswa. Dengan bimbingan guru-guru yang terampil dan berpengetahuan luas, sekolah ini tetap berkomitmen untuk memperkenalkan ide-ide baru guna menumbuhkan suasana yang memotivasi dan mendukung pembelajaran siswa.

Selain itu, SMA Negeri 1 Singaraja juga aktif terlibat dalam berbagai kegiatan ekstrakurikuler dan kompetisi, baik di tingkat regional maupun nasional, yang semakin memperkuat reputasinya sebagai sekolah yang dapat membina siswa-siswa yang luar biasa. Seiring dengan perubahan zaman, SMA Negeri 1 Singaraja telah memasukkan teknologi ke dalam pendekatan pendidikannya sebagai respons terhadap tuntutan era digital dan globalisasi. Dedikasi sekolah ini terhadap pendidikan berkelanjutan menjadikannya tempat yang tidak hanya berfokus pada prestasi akademik siswa, tetapi juga pada pengembangan individu dengan integritas, kreativitas, dan perspektif yang luas.

Adhari (2021) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil dari peran atau tugas pekerjaan tertentu dalam jangka waktu tertentu, yang menunjukkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Kinerja pegawai di SMA Negeri 1 Singaraja sangat penting dalam berkontribusi pada pencapaian tujuan pendidikan yang bermutu. SMA Negeri 1 Singaraja adalah sekolah unggulan di Bali Utara, dengan staf yang terdiri dari guru, administrasi, dan staf pendukung yang semuanya berkolaborasi untuk membangun suasana belajar yang memotivasi dan menguntungkan. Kinerja pegawai dievaluasi tidak hanya berdasarkan kemampuan mereka untuk menyelesaikan kegiatan administratif atau pendidikan, tetapi juga pada masukan mereka untuk menumbuhkan lingkungan sekolah yang positif dan inovatif.



Gambar 1. Grafik Rata-Rata Kinerja Pegawai di SMA Negeri 1 Singaraja
(Sumber: SMA Negeri 1 Singaraja 2025)

Berdasarkan data penilaian kinerja pegawai di SMA Negeri 1 Singaraja, informasi yang disajikan membandingkan capaian kinerja organisasi dan kriteria kinerja pegawai dari tahun 2019 hingga tahun 2024. Grafik di atas menunjukkan adanya penurunan yang signifikan baik pada capaian kinerja organisasi maupun indikator kinerja pegawai. Pada tahun 2019, capaian kinerja melampaui tolak ukur kinerja pegawai tahun tersebut, namun masih dalam kategori sangat baik. Pada tahun 2020, capaian kinerja pegawai masih tinggi yaitu 87%, sedikit di bawah kategori sangat baik, namun tidak menutup kemungkinan bisa mencapai 90%. Sangat disayangkan, pada tahun 2021 terjadi penurunan baik pada capaian kinerja organisasi maupun capaian kinerja pegawai, yaitu turun menjadi 85% dengan kategori baik untuk keduanya. Grafik tersebut menunjukkan adanya penurunan yang terus terjadi hingga tahun 2024, dengan kinerja organisasi mencapai 80% dan kinerja pegawai mencapai 60%. Hal ini tentu saja mengarah pada kesimpulan bahwa terjadi penurunan yang signifikan pada grafik tersebut. Meskipun terjadi penurunan, capaian kinerja organisasi masih melampaui standar kinerja pegawai. Data kinerja rata-rata karyawan SMA Negeri 1 Singaraja menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan organisasi dengan kinerja masing-masing karyawan, yang dapat disebabkan oleh faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, beban yang diterima karyawan dalam bekerja, stres terkait pekerjaan, dan sumber daya pendukung lainnya. Oleh sebab itu, penting bagi karyawan dalam bekerja untuk inisiatif untuk meningkatkan kinerja agar selaras dengan tujuan organisasi.

Dampak dari peningkatan kinerja tentu disebabkan dari beberapa aspek dalam bekerja, baik itu pimpinan ataupun bagaimana cara pemimpin dalam memberikan arahan kepada karyawannya. Nikmat (2022), menyatakan gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara tindakan seorang pemimpin dalam memengaruhi pengikutnya.

Pendapat tersebut menyoroti sifat dinamis dari gaya kepemimpinan, yang dapat beradaptasi berdasarkan pengikut dan keadaan tertentu. Sementara itu, Wahyuningsih (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mengacu pada perbuatan pimpinan yang asas dalam melakukannya atas keinginan atau penekatan yang dipergunakannya untuk dapat mempengaruhi seseorang dalam menuruti pikirannya ataupun anggota bawahan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang digunakan sebelumnya sangat baik.

Sejak gaya kepemimpinan otokratis diterapkan, gaya ini telah memberikan dampak negatif bagi banyak orang. Penulis buku *Leading For Legacy* adalah Bapak Dr. Anak Agung Ngurah Eddy Supriyadinata Gorda, M.M. Penjelasan dari pernyataan tersebut adalah bahwa sebagai seorang pemimpin, seseorang harus mampu mengambil keputusan tanpa dibatasi oleh kecerdasannya sendiri. Hal ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan otokratis, di mana pemimpin membuat semua keputusan dan sering dianggap kurang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin dengan gaya ini biasanya memberikan perintah tanpa mencari masukan atau partisipasi dari pegawai. Hal ini dapat mengurangi perasaan pegawai sebagai bagian dari tim, dorongan mereka, dan kemampuan mereka untuk berpikir kreatif, karena mereka mungkin merasa kurang dihargai atau tidak diberdayakan untuk berkontribusi secara aktif.

Selain itu, lingkungan kerja yang terlalu ketat dan didorong oleh perintah dapat menyebabkan stres yang signifikan, yang mengakibatkan penurunan produktivitas, kualitas kerja yang lebih rendah, dan berkurangnya kepuasan pegawai. Penggunaan gaya kepemimpinan otokratis dapat menyebabkan penurunan kinerja pegawai secara bertahap dari waktu ke waktu. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Makalew et al. (2021), ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berdampak pada kinerja pegawai. Bertentangan dengan temuan penelitian Setyawan & Bagasworo (2020) yang mendapatkan hasil gaya kepemimpinan yang tidak menerima masukan dari orang lain berdampak kurang baik atau negatif bagi pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan pegawai.

Beban kerja juga dapat memengaruhi kinerja pegawai. Menurut Rohman & Ichsan (2021) mendefinisikan beban kerja adalah sesuatu yang ditetapkan kepada seluruh bagian dari organisasi untuk dapat melakukan tugas dan tanggungjawabnya. Sementara itu, sebagaimana yang dikemukakan Fransiska & Tupti (2020), beban kerja dinyatakan sebagai jenis pekerjaan yang harus dapat diselesaikan oleh seorang individu dalam bekerja, baik jenis pekerjaan yang sudah dipahami ataupun belum. Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku saat ini memberikan pedoman kerja yang jelas dan terstruktur kepada karyawan. Akhir-akhir ini, muncul skenario di mana pegawai diberi tugas tambahan yang tidak tercantum dalam SOP.

Beban kerja karyawan dapat meningkat secara signifikan karena munculnya tugas tambahan secara tiba-tiba, yang seringkali tidak direncanakan dengan matang. Akibatnya, pekerja kesulitan untuk mengatur waktu dan sumber daya secara efektif agar dapat memenuhi standar kerja yang ditetapkan. Kondisi ini berdampak negatif tidak hanya pada produktivitas tetapi juga pada kualitas kerja dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Beban kerja yang berlebihan dalam jangka waktu yang lama dapat mengakibatkan stres, kelelahan, dan menurunnya motivasi kerja. Oleh karena itu, manajemen perlu menilai kembali bagaimana tugas diberikan dan memastikan bahwa setiap tanggung jawab baru selaras dengan kemampuan karyawan dan didukung oleh koordinasi dan komunikasi yang efisien. Temuan dari penelitian Siburian et al., (2021) mendukung gagasan bahwa beban kerja karyawan berdampak pada kinerja mereka. Berbeda dengan temuan penelitian Putri & Primadineska tahun 2023 yang menyatakan bahwa beban kerja berdampak negatif pada kinerja.

Stres kerja, yang tinggi dan dibarengi oleh gaya kepemimpinan yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan akan memberikan beban tersendiri bagi karyawan ketika melaksanakan pekerjaan, dari hal tersebut dapat memberikan dampak pada kinerja yang dihasilkan seluruh pegawai. Munandar (2001) mengemukakan bahwa stres kerja terjadi ketika terdapat ketidaksesuaian antara kepribadian, kemampuan, dan keterampilan seseorang dengan lingkungannya, yang menyebabkan kesulitan dalam memenuhi tuntutan hidup. Sementara itu, sebagaimana dikemukakan Handoko (2016), stres kerja adalah suatu situasi yang dialami oleh seorang individu atau pegawai dalam bekerja baik itu berupa mengalami ketegangan saat bekerja, yang memengaruhi emosi, pikiran, dan kesejahteraan fisiknya. Jika pegawai berada di bawah tekanan yang terlalu besar, baik dari tuntutan pekerjaan, lingkungan kerja yang negatif, atau konflik dengan rekan kerja, hal itu dapat berdampak negatif pada kemampuan mereka untuk fokus, tetap termotivasi, dan menjadi produktif.

Stres kerja yang tidak dikelola dengan baik sering kali menyebabkan penurunan kapasitas pegawai untuk melakukan tugas secara efisien dan bahkan dapat mengakibatkan kesalahan. Lebih jauh, stres juga dapat memengaruhi kesejahteraan fisik dan mental karyawan, yang menyebabkan gejala-gejala seperti kelelahan, kecemasan, dan penurunan konsentrasi, yang pada akhirnya memengaruhi kemampuan mereka untuk bekerja sebaik-baiknya. Seiring waktu, stres kerja yang terus-menerus dapat menyebabkan peningkatan ketidakhadiran, pergantian pegawai, dan berkurangnya komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan suasana tempat kerja yang mendukung, memberikan dukungan emosional, dan menjamin beban kerja yang dapat dikelola agar karyawan dapat mengatasi stres secara efektif dan mempertahankan kinerja puncak. Berdasarkan penelitian dari Heruwanto dkk., (2020), ditemukan bahwa stres kerja dari pegawai memiliki dampak yang cukup besar bagi keberlangsungan organisasi. Namun berbeda dengan Prihastuty &

Yustini (2024) yang menunjukkan stres kerja memiliki dampak yang merugikan dan cukup besar terhadap kinerja pegawai.

Dalam berbagai studi manajemen sumber daya manusia, faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, beban kerja, dan stres kerja telah banyak diteliti dalam kaitannya dengan kinerja pegawai. Penelitian oleh Makalew et al. (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, di mana kepemimpinan yang tepat mampu mendorong motivasi dan produktivitas pegawai. Namun, hal ini berseberangan dengan temuan Setyawan dan Bagasworo (2020) yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan otokratis cenderung menurunkan moral dan kreativitas karyawan karena kurangnya partisipasi dan komunikasi dua arah. Sementara itu, beban kerja juga menjadi variabel yang berkontribusi terhadap kinerja. Rohman dan Ichsan (2021) menyatakan bahwa beban kerja yang proporsional dapat meningkatkan efisiensi kerja, tetapi temuan dari Putri dan Primadineska (2023) memperlihatkan bahwa beban kerja berlebih justru memicu kelelahan dan penurunan kinerja, terutama bila tidak diimbangi dengan dukungan operasional yang memadai.

Di sisi lain, stres kerja juga merupakan aspek penting yang sering diasosiasikan dengan penurunan performa kerja. Heruwanto et al. (2020) menjelaskan bahwa stres yang berkepanjangan dapat menurunkan fokus, meningkatkan ketidakhadiran, serta menurunkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Namun, studi Prihastuty dan Yustini (2024) menunjukkan hasil berbeda, di mana stres dalam intensitas tertentu justru dapat menjadi pemicu adaptasi positif dan peningkatan kinerja apabila dikelola dengan tepat. Ketidakkonsistenan temuan-temuan ini memperlihatkan adanya celah teoritis (research gap) dalam menjelaskan bagaimana kombinasi dari gaya kepemimpinan otokratis, beban kerja, dan stres kerja secara simultan memengaruhi kinerja pegawai, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan negeri di daerah.

Hingga saat ini, masih terbatas penelitian yang secara khusus mengkaji ketiga variabel tersebut dalam satu model terintegrasi pada konteks sekolah menengah atas negeri, terutama di wilayah Bali Utara seperti SMA Negeri 1 Singaraja. Padahal, lingkungan pendidikan memiliki karakteristik tersendiri, di mana peran pegawai bukan hanya administratif tetapi juga mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara menyeluruh. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kontribusi empiris dan praktis dengan mengisi kesenjangan tersebut, serta memberikan rekomendasi berbasis data untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pendekatan manajemen yang lebih kontekstual dan terintegrasi.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 1 Singaraja yang beralamat di Jalan Pramuka No.4, Banjar Jawa, Kecamatan Buleleng, Kabupaten Buleleng, Bali. Penetapan lokasi ini dilakukan secara purposif berdasarkan beberapa pertimbangan strategis, antara lain status akreditasi A, sejarah panjang sebagai sekolah menengah pertama di Provinsi Bali, serta prestasinya yang menonjol di tingkat kabupaten. Selain itu, terdapat fenomena penurunan kinerja pegawai secara bertahap sejak tahun 2019 hingga 2025, yang menjadi dasar relevan bagi peneliti untuk mengangkat permasalahan ini sebagai fokus kajian. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Seluruh pegawai di SMA Negeri 1 Singaraja dijadikan sebagai populasi penelitian, mencakup berbagai status kepegawaian seperti pegawai negeri sipil (PNS), pegawai kontrak provinsi, serta pegawai honor sekolah. Karena jumlah populasi relatif kecil dan dapat dijangkau secara keseluruhan, teknik sampling yang digunakan adalah metode sensus, dengan total responden sebanyak 37 orang yang terdiri dari 7 PNS, 13 pegawai kontrak, dan 17 pegawai honor. Pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner tertutup yang disusun dalam skala Likert lima poin untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan otokratis, beban kerja, stres kerja, dan kinerja pegawai. Penyusunan instrumen mengacu pada teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan, serta telah melalui proses uji validitas dan reliabilitas awal melalui uji coba skala kecil (preliminary test). Selain kuesioner, penelitian ini juga menggunakan data sekunder berupa dokumentasi internal sekolah seperti laporan evaluasi kinerja, data absensi, dan catatan administratif lainnya sebagai penunjang untuk memperkuat hasil analisis. Analisis data dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Metode SEM-PLS dipilih karena sesuai untuk jumlah sampel kecil dan dapat menganalisis hubungan antar variabel laten secara simultan. Prosedur analisis meliputi pengujian model pengukuran (outer model), model struktural (inner model), serta pengujian hipotesis berdasarkan nilai t-statistik dan tingkat signifikansi (p-value) pada taraf kepercayaan 95%.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan hasil instrument dalam penelitian dapat dipergunakan jika seluruh indikator dalam penelitian dikatakan valid, standar minimal nilai per indikator penelitian layak digunakan apabila nilai outer loading lebih tinggi dari 0,700, nilai tersebut diperoleh berdasarkan teori Hussein, (2019), berdasarkan standar tersebut maka dapat dikatakan nilai sebagai standar valid adalah 0,70. Hasil uji diketahui nilai dari convergent validity penelitian yang ditunjukkan dari outer loading penelitian dengan jumlah indikator gaya kepemimpinan otokratis dengan jumlah indikator 4 yaitu dengan perolehan nilai dari hasil SmartPLS yaitu sebesar 0,874, 0,850, 0,822, 0,834. Beban kerja dengan jumlah indikator 5 yaitu dengan perolehan nilai dari hasil SmartPLS yaitu sebesar 0,803, 0,828, 0,819, 0,910, 0,764. Stress kerja dengan jumlah indikator 5 yaitu dengan perolehan nilai dari hasil SmartPLS yaitu sebesar 0,786, 0,796, 0,875, 0,759, 0,758. Kinerja pegawai dengan jumlah indikator 5 yaitu dengan perolehan nilai dari hasil SmartPLS yaitu sebesar 0,776, 0,725, 0,821, 0,821, 0,849.

Berdasarkan nilai dari nilai discriminant validity seluruh variabel yang diteliti diketahui sudah valid. Untuk mengetahui nilai dari variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan otokratis memperoleh nilai dari hasil pls agoritment yaitu 0,845, gaya kepemimpinan otokratis pada kinerja pegawai memperoleh nilai dari hasil pls agoritment yaitu 0,908, beban kerja memperoleh nilai dari hasil pls agoritment yaitu 0,826, beban kerja pada kinerja pegawai memperoleh nilai dari hasil pls agoritment yaitu 0,841, stres kerja memperoleh nilai dari hasil pls agoritment yaitu 0,796, stres kerja pada kinerja pegawai memperoleh nilai dari hasil pls agoritment yaitu 0,800 dan kinerja pegawai memperoleh nilai dari hasil pls agoritment yaitu 0,800.

Berdasarkan nilai dari nilai Average Variance Extracted (AVE) seluruh variabel yang diteliti diketahui sudah reliabel dengan perolehan nilai diatas 0,50. Untuk mengetahui nilai dari variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan otokratis memperoleh nilai dari hasil pls agoritment yaitu 0,714, beban kerja memperoleh nilai dari hasil pls agoritment yaitu sebesar 0,683, stres kerja memperoleh nilai dari hasil pls agoritment yaitu sebesar 0,633, kinerja pegawai memperoleh nilai dari hasil pls agoritment yaitu 0,640.

Hasil dari composite reliability dan cronbach alpha dapat dikatakan baik jika tidak terjadi masalah, hasil tersebut dinyatakan baik jika variabel bebas composite reliability > 0,70 untuk cronbach alpha > 60. Dimana variabel-variabel bebas terdiri dari gaya kepemimpinan otokratis yaitu nilai composite reliability 0,909 dan begitu juga cronbach alpha sebesar 0,868, beban kerja yaitu nilai composite reliability 0,915 dan begitu juga cronbach alpha sebesar 0,884, stres kerja yaitu nilai composite reliability 0,896 dan begitu juga cronbach alpha sebesar 0,860, kinerja pegawai yaitu nilai composite reliability 0,898 dan begitu juga cronbach alpha sebesar 0,858. Dari nilai composite reliability dan cronbach alpha diatas sudah nampak jelas bahwa seluruh variabel yang peneliti gunakan dalam penelitian sudah reliabel. Dan nilai R Square diketahui memiliki nilai 0,903 atau memiliki klasifikasi > 0,67, jika dipersentasekan 90,3%. Sedangkan 9,7% itu disebabkan oleh variabe berbeda seperti kepuasan pegawai, insentif kerja, kompensasi, kualitas kerja atau variabel yang lainnya.

Tabel 1. Hasil Path Coefficients

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ($ O/STDEV $)	P Values
Beban Kerja > Kinerja Pegawai	0,491	4,159	0,000
Gaya Kepemimpinan Otokratis > Kinerja Pegawai	0,833	4,857	0,000
Stres Kerja > Kinerja Pegawai	-0,333	1,998	0,046

Sumber : Olahan data penulis 2025

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui dengan hasil uji parsial, diketahui nilai-nilai variabel penelitian yang digunakan melebihi 1,96. Dari hasil borstrapping diketahui nilai path coefficients yang sudah dilakukan diketahui setiap variabel memperoleh nilai signifikan pada pengaruh kinerja pegawai seperti variabel bebas yang pertama gaya kepemimpinan otokratis memperoleh besarnya nilai t statistics yaitu 4,857 serta perolehan nilai p - valuesnya < 0,05 yaitu 0,000, variabel bebas kedua beban kerja memperoleh besarnya nilai t statistics yaitu

4,159 serta perolehan nilai p -valuesnya $< 0,05$ yaitu 0,000, variabel bebas ketiga stres kerja memperoleh besarnya nilai t statistics yaitu 1,998 serta perolehan nilai p -valuesnya $< 0,05$ yaitu 0,046. Dari hasil uji tersebut dapat dikatakan bahwa semua hipotesis penelitian dapat diterima seluruhnya ini dikarenakan semua nilai p values variabel penelitian berada di bawah 0,050.

Berdasarkan hasil path coefficients didapatkan nilai yang paling dominan dari variabel penelitian ditunjukkan oleh variabel gaya kepemimpinan otokratis yang memiliki nilai original sample tertinggi yaitu 0,833 dibandingkan variabel beban kerja dengan nilai 0,491 dan stres kerja dengan nilai -0,333. Dari hal tersebut dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis memiliki peran penting dalam membantu meningkatkan kinerja pegawai, dengan gaya kepemimpinan otokratis pemimpin punya kekuasaan mutlak untuk dapat membantu pegawai memaksimalkan seluruh kemampuan yang dimiliki pada bidang pekerjaannya saat ini, tanpa diganggu oleh pihak lain dalam menentukan keputusannya. Gaya kepemimpinan otokratis dapat memajukan instansi kedepannya yang tentu dibantu oleh hasil pekerjaan seluruh pegawai yang bekerja dibawah naungannya. Menerapkan gaya kepemimpinan otokratis tentu akan dapat memfokuskan tujuan dari seluruh kegiatan yang dijalani oleh seluruh pegawai, dengan hal tersebut akan membantu pegawai untuk tetap fokus dalam menyelesaikan setiap beban pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis pada model struktural menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di SMA Negeri 1 Singaraja. Nilai original sample sebesar 0,460 dengan nilai t -statistik 4,857 yang lebih besar dari nilai t -tabel 1,96 serta tingkat signifikansi 0,000 $< 0,050$ menegaskan bahwa hipotesis pertama diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerapan gaya kepemimpinan otokratis oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai yang dicapai. Hal ini diperkuat oleh nilai loading faktor pada indikator GKO1, yang menyatakan bahwa pemimpin mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi, di mana semua perintah wajib dilaksanakan tanpa adanya penolakan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks lingkungan kerja yang menekankan pada kedisiplinan tinggi, kepatuhan mutlak terhadap instruksi pimpinan dapat menciptakan struktur kerja yang jelas, mempercepat pengambilan keputusan, serta meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Makalew et al. (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis efektif dalam kondisi kerja yang menuntut struktur, kecepatan, dan kontrol penuh, terutama dalam organisasi yang memerlukan kepatuhan tinggi terhadap standar operasional. Demikian pula, penelitian dari Siregar dan Tarigan (2020) menemukan bahwa penerapan kepemimpinan otokratis dapat meningkatkan efisiensi kerja dan produktivitas pegawai apabila disertai dengan kejelasan peran dan tanggung jawab. Dalam konteks sekolah, gaya kepemimpinan otokratis juga dapat menciptakan iklim kerja yang lebih tertib, terutama apabila pegawai berada pada lingkungan dengan tingkat kemandirian kerja yang masih perlu ditingkatkan. Namun demikian, penting untuk dicatat bahwa keberhasilan gaya kepemimpinan otokratis sangat bergantung pada karakteristik organisasi dan budaya kerja yang berlaku. Dalam lingkungan pendidikan seperti SMA Negeri 1 Singaraja, kepemimpinan otokratis dapat efektif selama tidak menekan kreativitas atau mengabaikan aspek partisipatif dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting bahwa gaya kepemimpinan otokratis, meskipun seringkali dipandang negatif dalam literatur manajemen kontemporer, dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai dalam konteks tertentu, terutama jika diterapkan secara proporsional dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di SMA Negeri 1 Singaraja. Nilai original sample sebesar 0,491 dengan t -statistic sebesar 4,159 yang lebih besar dari t -table 1,96 serta tingkat signifikansi sebesar 0,000 $< 0,050$, menegaskan bahwa hipotesis kedua diterima. Temuan ini memperlihatkan bahwa beban kerja yang diberikan kepada pegawai mampu memberikan dorongan produktif apabila dikelola secara proporsional dan disesuaikan dengan kapasitas individu. Indikator terkuat pada variabel ini adalah BK4 yang merepresentasikan kompleksitas tugas, yakni tingkat kesulitan dan variasi pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai. Artinya, banyaknya jenis pekerjaan yang harus diselesaikan, khususnya yang berkaitan dengan instruksi langsung dari kepala sekolah, turut

memengaruhi efektivitas kerja pegawai. Tingkat kesulitan pekerjaan yang tidak selalu mudah dipahami mendorong terjadinya interaksi dan kolaborasi antarsesama pegawai, di mana pegawai yang lebih memahami alur kerja akan membantu rekannya yang belum sepenuhnya memahami tugas tersebut. Proses kerja semacam ini memperkuat dinamika tim dan meningkatkan kinerja secara kolektif. Temuan ini didukung oleh hasil penelitian Rohman dan Ichsan (2021) yang menyatakan bahwa beban kerja yang tepat sasaran mampu meningkatkan tanggung jawab dan etos kerja pegawai. Dengan beban kerja yang jelas dan terukur, pegawai terdorong untuk lebih fokus dan terorganisir dalam menyelesaikan tugas. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Siburian et al. (2021) yang menunjukkan bahwa pemberian beban kerja yang menantang namun masih dalam batas kemampuan individu dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja, karena individu cenderung termotivasi untuk menyelesaikan tantangan dengan baik. Namun, temuan ini berbeda dengan hasil studi Putri dan Primadineska (2023) yang mengemukakan bahwa beban kerja yang berlebihan dan tidak sesuai dengan kapasitas karyawan dapat menurunkan kualitas kinerja, serta meningkatkan risiko stres kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja tidak selalu berdampak negatif, selama pemberiannya mempertimbangkan aspek kejelasan tugas, kapasitas pegawai, dan tersedianya dukungan antarpegawai. Dalam konteks SMA Negeri 1 Singaraja, kompleksitas pekerjaan yang timbul justru menjadi ruang pembelajaran informal di antara pegawai, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan kinerja secara berkelanjutan.

3. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengolahan data pada model struktural mengindikasikan bahwa stres kerja memberikan pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja pegawai di SMA Negeri 1 Singaraja. Berdasarkan nilai original sample sebesar 0,333 dengan nilai t-statistic 1,998 yang melebihi batas t-table 1,96 serta nilai signifikansi $0,046 < 0,050$, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima. Meskipun arah koefisien menunjukkan nilai positif, namun konteks indikator dominan, yaitu SK3 (konflik peran), menguatkan bahwa ketidaksesuaian tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai menjadi pemicu stres kerja yang berdampak pada penurunan performa. Konflik peran terjadi ketika pegawai menerima tugas yang bertentangan atau tidak sesuai dengan deskripsi kerja yang seharusnya dijalankan, sehingga menimbulkan ketegangan psikologis, kebingungan dalam pengambilan keputusan, serta penurunan konsentrasi kerja. Hal ini berdampak pada lambatnya penyelesaian tugas, penurunan motivasi, dan melemahnya kualitas kinerja individu. Temuan ini didukung oleh penelitian Heruwanto et al. (2020) yang menjelaskan bahwa stres kerja, khususnya yang dipicu oleh konflik peran dan beban berlebih, berkontribusi terhadap meningkatnya kesalahan kerja, kelelahan emosional, serta menurunnya kepuasan kerja pegawai. Hasil serupa juga ditemukan oleh Munandar (2001), yang menyatakan bahwa stres yang tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu stabilitas emosi dan kemampuan berpikir jernih dalam menyelesaikan tugas. Penelitian dari Handoko (2016) turut menegaskan bahwa tekanan psikologis di tempat kerja akan menghambat produktivitas serta dapat memperburuk hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja. Sebaliknya, jika organisasi mampu menciptakan sistem kerja yang selaras dengan kompetensi dan kapasitas pegawai, maka risiko stres dapat ditekan dan kinerja pegawai akan lebih optimal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan dalam manajemen sumber daya manusia di lingkungan sekolah. Pemberian tugas yang tidak relevan dengan kompetensi pegawai, distribusi kerja yang tidak merata, serta kurangnya kejelasan peran harus dihindari agar tidak menimbulkan konflik peran yang berujung pada penurunan kinerja. Oleh karena itu, pihak manajemen sekolah perlu mengembangkan sistem penugasan berbasis analisis kebutuhan dan kemampuan pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis agar produktivitas pegawai tetap terjaga.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS), dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di SMA Negeri 1 Singaraja. Artinya, penerapan gaya kepemimpinan yang tegas, terstruktur, dan berorientasi pada instruksi langsung dari pimpinan mampu menciptakan kedisiplinan kerja serta mempercepat proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan efektivitas kerja pegawai. Selanjutnya, beban kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pembagian beban kerja yang proporsional, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas individu, dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih

fokus, terorganisir, dan saling bekerja sama dalam menyelesaikan tugas, sehingga produktivitas kerja pun meningkat secara keseluruhan. Sementara itu, stres kerja ditemukan memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Tekanan kerja yang berlebihan, ketidaksesuaian tugas, serta konflik peran menjadi pemicu stres yang berdampak pada penurunan konsentrasi, motivasi, dan efisiensi kerja. Stres yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan menurunnya kualitas hasil kerja serta memengaruhi stabilitas emosional pegawai. Oleh karena itu, penting bagi manajemen sekolah untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, memberikan kejelasan peran, serta mendistribusikan beban kerja secara adil untuk meminimalkan potensi stres kerja yang merugikan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai di SMA Negeri 1 Singaraja sangat dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan, pengelolaan beban kerja yang efektif, serta upaya manajemen dalam mengendalikan tingkat stres kerja di lingkungan sekolah.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam proses penyusunan artikel ini. Terima kasih khusus disampaikan kepada SMA Negeri 1 Singaraja, yang telah menyediakan fasilitas dan sumber daya pendukung dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada para responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam pengumpulan data.

REFERENCES

- Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., & Ahmad, R. B. (2018). The relationship between job satisfaction, work-life balance and organizational commitment on employee performance. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), 12–17.
- Adhari, I. Z. (2021). *Optimalisasi kinerja karyawan menggunakan pendekatan knowledge management & motivasi kerja* (Vol. 1). CV. Penerbit Qiara Media.
- Adriyanti, Latief, F., & Bahasoan, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulselbar CABANG JENEPONTO. *Malomo: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 46–58. <https://doi.org/10.58191/jomel.v1i1.16>
- Aturrizki, L., Martini, N. N. P., & Puspitadewi, I. (2022). Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Counter Handphone Oppo Di Kabupaten Situbondo. *Intelektiva*, 3(5), 84–85.
- Ellyzar, N., & Yunus, M. (2017). Pengaruh mutasi kerja, beban kerja, dan konflik interpersonal terhadap stress kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai BPKP perwakilan Provinsi Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 1(1), 35–45.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh komunikasi, beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 224–234.
- Ghozali, I. (2019). *Desain Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hamali, A. Y., & SS, M. M. (2023). *Pemahaman manajemen sumber daya manusia*. Caps.
- Hamdiyah, H., Haryono, A. T., & Fathoni, A. (2016). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan di ADA Swalayan Banyumanik Semarang. *Journal of Management*, 2(2).
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. Bpfe.
- Hannani, A., & Ilyas, G. B. (2016). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan, Dan Fasilitas Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Perawatan Mawar Lantai Ii Rsu Wisata Uit Makassar. *Program Pascasarjana, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMKOP Makassar. Jurnal Mirai Management*, 1(2), 516–526.
- Heruwanto, J., Wahyuningsih, R., Rasipan, & Nurpatricia, E. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Nusamulti Centralestari Tangerang. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 5(1), 447.
- Kurnia, N. A., & Sitorus, D. H. (2022). Pengaruh Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 17(1), 48–57.
- Makalew, T. M. L., Tamengkel, L. F., & Punuindoong, A. Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. AKR Land Wenang Golf Manado. *Productivity*, 2(5), 428–432.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi*. Edisi XIV. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mulyadi, W. W. (2020). *Pengantar manajemen*. Banyumas: Pena Persada.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*.
- Nikmat, K. (2022). *Manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi: Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai*. Penerbit P4I.
- Nursalam, N., Fardiana, A., Asmoro, C. P., & Fadhillah, H. (2018). The correlation between the quality of nursing work life and job performance. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(10), 330–335.
- Ohorela, M. (2021). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Rakyat Indonesia Cabang Jayapura. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 12(1), 127–133.
- Prihastuty, D. R., & Yustini, R. S. (2024). Pengaruh Stres Kerja , Keterlibatan Kerja , Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Corona Dwi Daya Balikpapan. *PPIMAN : Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(1).
- Putri, E. A. A., & Primadineska, R. W. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Work Life Balance Terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai DPRD Kab. Ngawi). *Cakrawangsa Bisnis (STIM YKPN)*, 4(1), 41–54.
- Rerung, R. R. (2019). *Peningkatan kinerja karyawan melalui employee engagement dan organizational citizenship behavior*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat. Jakarta.
- Rohman, M. A., & Ichsan, R. M. (2021). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan PT Honda Daya Anugrah Mandiri cabang Sukabumi: Manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 1–22.
- Sarwono, J. (2018). *Rumus-rumus populer dalam SPSS 22 untuk riset skripsi*.
- Septiana, S., Wicaksono, R. N., Saputri, A. W., Fawwazillah, N. A., & Anshori, M. I. (2023). Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia untuk masa yang mendatang. *Student Research Journal*, 1(5), 446–466.
- Setyawan, A., & Bagasworo, W. (2020a). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Serta Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank X Area Jakarta Selatan). *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 6(1), 31. <https://doi.org/10.35384/jemp.v6i1.231>
- Setyawan, A., & Bagasworo, W. (2020b). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Serta Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank X Area Jakarta Selatan).
- Siburian, M. S., Pio, R. J., & Sambul, S. A. P. (2021). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Balige Sumatera Utara. *Productivity*, 2(5), 370–377.
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Efendi, E., Priyojadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., Karwanto, K., Silalahi, M., Hidayatulloh, A. N., & Muliana, M. (2020). *Manajemen kinerja dalam organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Sitompul, S. S., & Simamora, F. (2021). Pengaruh beban kerja, pengalaman kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 2(2), 142–153.
- Sjahril Effendy Pasaribu, I. J. N. M. F. R. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediating pada Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Journal Economy and Currency Study (JECS)*, 4(2), 60–76. <https://doi.org/10.51178/jecs.v4i2.716>
- Sugiyono, P. D. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mix Methods)(DI Sutopo*. Alfabeta, Cv.
- Tumbol, C. L., Tawal, B., & Sepang, J. L. (2014). Gaya kepemimpinan otokratis, demokratik dan laissez faire terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada KPP Pratama Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1).
- Wahyuningsih, S. (2021). *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi*. Penerbit NEM.
- Widoyoko, E. P. (2012). *Teknik penyusunan instrumen penelitian*.
- Yani, H. M. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Yulianto, B. (2020). *Perilaku Pengguna APD Sebagai Alternatif Meningkatkan Kinerja Karyawan Yang Terpapar Bising Intensitas Tinggi*. Scopindo Media Pustaka.
- Zainal, V. R., Hadad, M. D., & Ramly, M. (2014). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Edisi Keempat. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.