

# **Analisis Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Budaya Kerja Sebagai Moderasi Pada Karyawan PT Rantau Kasai Grup**

**Dela Puspita Sari<sup>1\*</sup>, Seprini<sup>2</sup>, Hendry Kurniawan<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pasir Pengaraian, Riau, Indonesia

Email: <sup>1</sup> [delapuspitasari202@gmail.com](mailto:delapuspitasari202@gmail.com), <sup>2</sup> [seprinimyd@gmail.com](mailto:seprinimyd@gmail.com), <sup>3</sup> [hendry34@gmail.com](mailto:hendry34@gmail.com)

**Abstrak**– Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan dengan budaya kerja sebagai variabel moderasi di PT. Rantau Kasai Grup. Indikator yang digunakan pada variabel gaya kepemimpinan meliputi kemampuan menjadi panutan, kemampuan mengambil keputusan yang adil, dan kemampuan melakukan pengawasan serta evaluasi kerja. Indikator beban kerja meliputi volume pekerjaan, kompleksitas tugas, dan kemampuan fisik serta mental dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator budaya kerja meliputi disiplin, keterbukaan, dan saling menghargai, sedangkan indikator produktivitas kerja meliputi ketepatan pelaksanaan kerja, ketepatan hasil kerja, dan ketelitian dalam bekerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Rantau Kasai Grup dengan sampel 62 responden menggunakan teknik sampling jenuh. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner sebagai data primer. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, dan analisis Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, sedangkan beban kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Selain itu, budaya kerja telah terbukti memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja dengan melemahkan pengaruhnya dan memperkuat hubungan antara beban kerja dan produktivitas kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan dipengaruhi tidak hanya oleh gaya kepemimpinan dan beban kerja, tetapi juga oleh budaya kerja yang berkembang di dalam organisasi.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, Budaya Kerja, Produktivitas

**Abstract**– The purpose of this study was to determine the effect of leadership style and workload on employee work productivity with work culture as a moderating variable at PT. Rantau Kasai Group. Indicators used in the leadership style variable include the ability to be a role model, the ability to make fair decisions, and the ability to supervise and evaluate work. Workload indicators include work volume, task complexity, and physical and mental abilities in completing work. Work culture indicators include discipline, openness, and mutual respect, while work productivity indicators include accuracy of work implementation, accuracy of work results, and accuracy in work. This study was conducted on employees of PT. Rantau Kasai Group with a sample of 62 respondents using a saturated sampling technique. Research data were obtained through distributing questionnaires as primary data. Data analysis techniques used include validity tests, reliability tests, and Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) analysis with the help of the SmartPLS application. The results showed that leadership style had a positive and significant effect on employee work productivity, while workload had a positive but insignificant effect on work productivity. In addition, work culture has been shown to moderate the relationship between leadership style and work productivity by weakening its influence and strengthening the relationship between workload and work productivity. Thus, it can be concluded that employee work productivity is influenced not only by leadership style and workload, but also by the work culture that develops within the organization. **Keywords:** Leadership Style; Workload; Work Culture; Productivity

**Keywords:** Leadership Style, Workload, Work Culture, Productivity

## **1. PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam mendukung keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan modal dan teknologi, tetapi juga oleh kemampuannya untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dan berkelanjutan [1]. Produktivitas karyawan adalah faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu, hal tersebut membutuhkan dukungan dari sistem manajemen yang tepat, lingkungan kerja yang kondusif, dan kepemimpinan yang efektif [2]. Produktivitas merupakan pilar utama bagi keberhasilan operasional perusahaan perkebunan kelapa sawit, termasuk

PT Rantau Kasai Grup. Di sector ini, produktivitas tidak hanya diukur dari hasil tonase panen, tetapi juga efektivitas pengumpulan buah lepas serta stabilitas keamanan area perkebunan. Namun, mempertahankan produktivitas yang stabil sering kali terkendala oleh factor internal manajemen di lapangan.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh [3] menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara beban kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan memainkan peran dominan dalam meningkatkan kinerja, sementara beban kerja dapat berdampak negatif jika tidak dikelola secara adil dan seimbang. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [4] menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya kerja, serta beban kerja masing-masing berdampak positif serta signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu organisasi tidak hanya di tentukan oleh kecapuan manajerial pemimpinnya, tetapi juga oleh integrasi antara budaya kerja serta system manjerial beban kerja yang proposional. sedangkan penelitian yang dilakukan oleh [5] menyatakan bahwa budaya kerja yang disiplin, transparan, serta kolaboratif merupakan pondasi penting untuk mendukung produktivitas kerja.

Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya telah dilakukan di sektor publik dan industri modern, yang dicirikan oleh organisasi formal dan berbasis teknologi. Penelitian yang mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan, beban kerja, budaya kerja, dan produktivitas di sektor perkebunan, yang menggunakan sistem kerja tradisional dan berbasis kekerabatan, masih relatif terbatas. Situasi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang membutuhkan eksplorasi lebih lanjut, mengingat sektor perkebunan memiliki dinamika sosial dan pola kerja yang berbeda dari sektor industri modern. Kesenjangan penelitian ini relevan untuk studi empiris lebih lanjut di sektor perkebunan, yang memiliki karakteristik sosial dan pola kerja yang berbeda dari sektor industri modern. Untuk mengatasi kesenjangan ini, penelitian ini berfokus pada PT Rantau Kasai Grup, sebuah perusahaan perkebunan yang menerapkan sistem kerja berbasis kekerabatan dan menghadapi dinamika kepemimpinan serta tantangan manajemen beban kerja yang unik.

Fenomena tersebut juga ditemukan di PT Rantau Kasai Grup, sebuah perusahaan perkebunan yang menerapkan sistem kerja berbasis kekerabatan. PT Rantau Kasai Grup sebagai perusahaan di sector perkebunan memiliki karakteristik system kerja yang unik dan menghadapi berbagai permasalahan terkait kepemimpinan, beban kerja, serta budaya kerja. Berdasarkan hasil pra penelitian melalui observasi dan wawancara awal, ditemukan adanya ketimpangan pembagian beban kerja, system sanksi yang ketat serta lemahnya penerapan budaya kerja yang efektif, yang berdampak pada menurunnya produktivitas karyawan. Data menunjukkan pembagian beban kerja yang tidak merata sebagaimana disajikan dalam table berikut:

**Table 1.** Pembagian Luas Area Panen PT Rantau Kasai Grup

<b>Kelompok Karyawan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Luas Lahan/Hari</b>
Kelompok Karyawan A	15 orang	3 Ha
Kelompok Karyawan B	10 orang	2 Ha
<b>Total</b>	<b>25 orang</b>	

*Sumber: Data Internal Perusahaan, diolah (2025)*

Berdasarkan table 1 terlihat adanya ketimpangan pembagian area panen yang mencerminkan beban kerja yang tidak seimbang antar kelompok karyawan. Kelompok A yang terdiri dari 15 orang pemanen dibebankan luas lahan panen sebesar 3 Hektare per hari, sedangkan kelompok B yang berjumlah 10 Orang hanya dibebankan 2 Hektare per hari, meskipun seluruh karyawan berada dalam system kerja yang sama. Kondisi ini menunjukkan bahwa pembagian beban kerja belum sepenuhnya didasarkan pada prinsip keadilan dan proporsionalitas. Ketimpangan tersebut dapat diindikasikan sebagai hasil dari keputusan pemimpin yang belum mempertimbangkan pemerataan beban kerja secara optimal, sehingga berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan. Perbedaan beban kerja yang tidak merata dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan [6]. Oleh karena itu, fenomena ketimpangan pembagian area panen ini menunjukkan pentingnya peran gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan yang adil serta pengelolaan beban kerja yang proporsional.

Berdasarkan permasalahan dan temuan penelitian sebelumnya, solusi yang ditawarkan dalam penelitian ini adalah pendekatan berbasis hubungan kausal dengan moderasi untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap produktivitas karyawan dengan memasukkan budaya kerja sebagai variabel moderasi. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan dan manajemen beban kerja dapat memengaruhi produktivitas dengan memperkuat nilai-nilai budaya kerja yang selaras dengan karakteristik sektor perkebunan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan studi manajemen sumber daya manusia tetapi juga

memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam menciptakan kepemimpinan yang adil, manajemen beban kerja yang proporsional, dan budaya kerja yang mendukung peningkatan produktivitas yang berkelanjutan.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penjelasan, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan dependen serta menguji peran variabel moderasi dalam model penelitian. Pendekatan kuantitatif dipilih karena dapat mengukur hubungan antar variabel secara objektif melalui analisis statistik, sedangkan metode penjelasan digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap produktivitas karyawan, dengan budaya kerja sebagai variabel moderasi. Pendekatan ini umum digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengujian hipotesis dan hubungan sebab-akibat.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.6 menggunakan teknik *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Pemilihan metode SEM-PLS didasarkan pada pertimbangan akademis bahwa metode ini efektif untuk ukuran sampel yang relatif kecil, tidak memerlukan asumsi distribusi data normal (non-parametrik), dan mampu menguji hubungan sebab-akibat dan efek moderasi. Selain itu, SEM-PLS dianggap cocok untuk penelitian prediktif dan eksploratif di bidang manajemen dan perilaku organisasi.

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Rantau Kasai Grup, sebuah perusahaan perkebunan kelapa sawit yang menerapkan sistem kerja berbasis kekerabatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kebun dan karyawan keamanan PT Rantau Kasai Grup yang berjumlah 62 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Teknik ini dipilih untuk meningkatkan akurasi data dan memastikan bahwa hasil penelitian merepresentasikan kondisi populasi secara menyeluruh.

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan dan beban kerja. Gaya kepemimpinan diukur melalui indikator kemampuan menjadi panutan, kemampuan mengambil keputusan yang tepat dan adil, serta kemampuan melakukan pengawasan dan evaluasi kerja [4]. Beban kerja diukur melalui indikator volume kerja, kompleksitas tugas, dan tuntutan fisik dan mental [7]. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah produktivitas kerja karyawan, yang diukur melalui ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, kualitas hasil kerja, dan ketelitian kerja [8]. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah budaya kerja, yang diukur melalui indikator disiplin kerja, keterbukaan, dan saling menghormati antar karyawan [5].

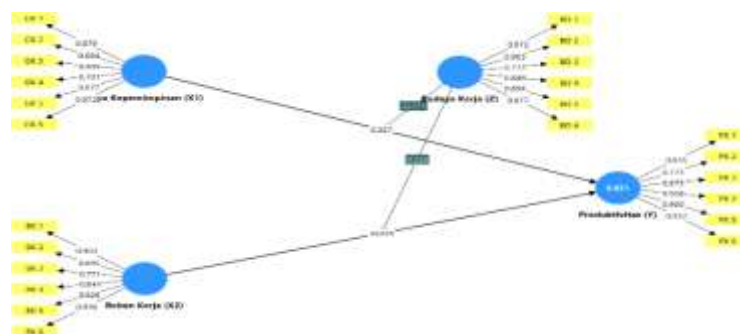
Evaluasi model penelitian dilakukan dalam dua tahap yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* dilakukan dengan menguji validitas konvergen melalui *loading Factor* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), validitas diskriminan melalui *cross loading*, dan reliabilitas konstruk melalui *Composite Reliability* dan nilai *Cronbach's Alpha*. Evaluasi *inner model* dilakukan dengan memeriksa koefisien determinasi ( $R^2$ ), nilai prediksi (*Q-predict*), dan menguji signifikansi koefisien jalur menggunakan prosedur bootstrapping untuk mendapatkan t statistik dan nilai p. Variabel moderasi diuji dengan membentuk variabel interaksi antara gaya kepemimpinan dan budaya kerja, serta antara beban kerja dan budaya kerja.

Tahapan penelitian dalam studi ini dilakukan secara sistematis, dimulai dengan identifikasi masalah dan tinjauan pustaka untuk memperoleh dasar teoritis yang relevan, diikuti dengan pengembangan kerangka konseptual dan hipotesis penelitian. Tahap selanjutnya adalah pengembangan instrumen penelitian berupa kuesioner yang disesuaikan dengan indikator masing-masing variabel, diikuti dengan pengumpulan data dengan mendistribusikan kuesioner kepada responden. Data yang terkumpul kemudian diolah dan dianalisis menggunakan metode SEM-PLS untuk menguji validitas, reliabilitas, dan hubungan sebab-akibat antar variabel. Tahap terakhir penelitian adalah interpretasi hasil analisis dan penarikan kesimpulan sebagai dasar untuk merumuskan rekomendasi manajerial. Seluruh proses penelitian dilakukan dengan memperhatikan etika penelitian, yaitu menjaga kerahasiaan identitas responden dan memastikan bahwa data hanya digunakan untuk tujuan akademis.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Uji *Outer Model*

#### a. Uji validitas Konvergen Tahap 1



**Gambar 1** Model Tahap 1

Sumber: *Smart Pls 4 (2026)*

Berdasarkan model penelitian tahap 1, evaluasi model pengukuran (*outer Model*) dilakukan untuk menilai validitas konvergen dari setiap indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Evaluasi dilakukan dengan memeriksa nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap konstruk. Hasil evaluasi ini digunakan sebagai dasar untuk menentukan indikator mana yang memenuhi kriteria validitas konvergen dan indikator mana yang tidak. Hasil uji validitas konvergen disajikan dalam table berikut.

**Table 2** Hasil Uji Validitas Konvergen Tahap 1 (*Outer Loading & Average Variance Extracted*)

Konstruk	Indicator	Outer loading	AVE
Gaya Kepemimpinan (X1)	GK 1	0.879	0.501
	GK 2	0,694	
	GK 3	0,409	
	GK 4	0,701	
	GK 5	0,577	
	GK 6	0.872	
Beban Kerja (X2)	BK 1	0.903	0.735
	BK 2	0.895	
	BK 3	0.771	
	BK 4	0.844	
	BK 5	0.829	
	BK 6	0.896	
Produktivitas (Y)	PK 1	0.836	0.766
	PK 2	0.772	
	PK 3	0.874	
	PK 4	0.927	
	PK 5	0.900	
	PK 6	0.932	
Budaya Kerja (Z)	BD 1	0.872	0.744
	BD 2	0.903	
	BD 3	0.773	
	BD 4	0.849	
	BD 5	0.894	
	BD 6	0.877	

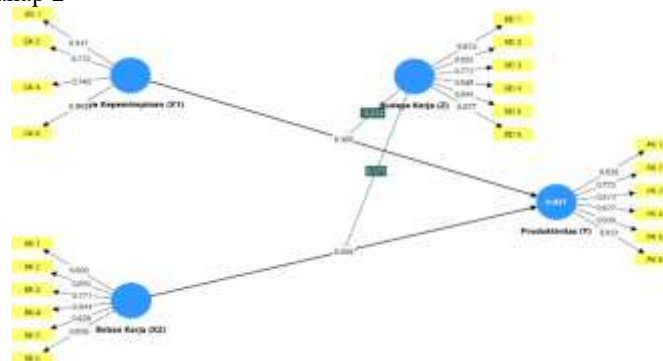
Sumber: *Smart Pls 4, diolah (2026)*

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar indikator pada konstruk Beban Kerja (X2), Produktivitas (Y), dan Budaya Kerja (Z) telah memenuhi kriteria validitas konvergen, karena memiliki *nilai* *outer loading*  $\geq 0,70$  serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)*  $> 0,50$ . Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara baik dan konsisten.

Namun, pada konstruk Gaya Kepemimpinan (X1) masih terdapat beberapa indikator yang belum memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu indikator GK3 dengan nilai *outer loading* 0,409, GK5 sebesar 0,577, dan GK2 sebesar 0,694 yang *berada* di bawah batas minimum 0,70. Meskipun nilai AVE dari konstruk Gaya Kepemimpinan telah mencapai batas minimum 0,501. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas model pengukuran, indikator

dengan nilai outer loading di bawah 0,70 perlu dieliminasi secara bertahap, dimulai dari indikator dengan nilai terendah [9].

b. Uji Validitas Konvergen Tahap 2



**Gambar 2** Model Tahap 2

Sumber : *Smart Pls 4 (2026)*

Hasil pengujian ini bertujuan untuk menegaskan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam model akhir benar-benar valid dan mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara optimal. Adapun hasil uji validitas konvergen model akhir *disajikan* pada tabel berikut.

**Table 3** Hasil Uji Validitas Konvergen Tahap 2

*(Outer Loading & Average Variance Extracted)*

Konstruk	Indikator	Outer loading	AVE
Gaya Kepemimpinan (X1)	GK 1	0.912	0.701
	GK 2	0,772	
	GK 4	0,743	
	GK 6	0.908	
Beban Kerja (X2)	BK 1	0.903	0.735
	BK 2	0.895	
	BK 3	0.771	
	BK 4	0.844	
	BK 5	0.829	
	BK 6	0.896	
Produktivitas (Y)	PK 1	0.836	0.766
	PK 2	0.772	
	PK 3	0.874	
	PK 4	0.927	
	PK 5	0.900	
	PK 6	0.932	
Budaya Kerja (Z)	BD 1	0.872	0.744
	BD 2	0.903	
	BD 3	0.773	
	BD 4	0.849	
	BD 5	0.894	
	BD 6	0.877	

Sumber: *Smart Pls 4, diolah (2026)*

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam setiap konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *outer loading* semua indikator yang berada di atas *batas* minimum 0,70, serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk yang melebihi 0,50

c. Uji validitas Diskriminan

**Table 4** Validitas Diskriminan Berdasarkan *Cross Loading*

Indikator	GK (X1)	BK (X2)	PK (Y)	BD (Z)
GK 1	0.912	0.422	0.563	0.513

<b>GK 2</b>	0.772	0.356	0.395	0.437
<b>GK 4</b>	0.743	0.098	0.324	0.160
<b>GK 6</b>	0.908	0.271	0.548	0.447
<b>BK 1</b>	0.308	0.903	0.736	0.808
<b>BK 2</b>	0.186	0.895	0.687	0.850
<b>BK 3</b>	0.459	0.771	0.627	0.634
<b>BK 4</b>	0.380	0.844	0.720	0.773
<b>BK 5</b>	0.208	0.829	0.580	0.671
<b>BK 6</b>	0.303	0.896	0.722	0.808
<b>PK 1</b>	0.577	0.598	0.836	0.598
<b>PK 2</b>	0.364	0.653	0.772	0.653
<b>PK 3</b>	0.398	0.729	0.874	0.729
<b>PK 4</b>	0.588	0.680	0.927	0.680
<b>PK 5</b>	0.491	0.772	0.900	0.772
<b>PK 6</b>	0.544	0.732	0.932	0.732
<b>BD 1</b>	0.291	0.740	0.819	0.872
<b>BD 2</b>	0.441	0.816	0.803	0.903
<b>BD 3</b>	0.525	0.704	0.747	0.773
<b>BD 4</b>	0.515	0.736	0.720	0.849
<b>BD 5</b>	0.361	0.830	0.736	0.894
<b>BD 6</b>	0.399	0.763	0.687	0.877

Sumber: Smart Pls 4, diolah (2026)

Merujuk pada nilai tabel *cross-loading* di atas, terlihat bahwa setiap indikator mempunyai nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurinya dari pada dengan nilai loading pada konstruk lainnya. Dengan demikian, bisa *disimpulkan* bahwa semua indikator dalam penelitian ini sudah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan nilai *cross-loading*.

d. Uji Reliabilitas Konstruk

**Table 5** Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho c)
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.857	0.903
Beban Kerja (X2)	0.927	0.943
Produktivitas (Y)	0.938	0.951
Budaya Kerja (Z)	0.930	0.946

Sumber: Smart Pls 4, diolah (2026)

Merujuk pada hasil uji reliabilitas konstruk pada tabel di atas, seluruh variabel penelitian mempunyai nilai *Alpha Cronbach* dan *Reliabilitas Komposit* lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator untuk *setiap* konstruk Gaya Kepemimpinan (X1), Beban Kerja (X2), Produktivitas (Y), dan Budaya Kerja (Z) memiliki tingkat konsistensi internal yang baik.

**3.2 Uji Inner Model**

a. R-Square Adjusted (R<sup>2</sup>)

**Table 6** Nilai R-Squrae Adjusted

Variabel	R-square	R-square adjusted
<b>Produktivitas (Y)</b>	0.837	0.823

Sumber: Smart Pls 4, diolah (2026)

Merujuk pada tabel nilai R-Square Adjusted di atas, variabel Produktivitas (Y) mempunyai nilai R-Square sebesar 0,837 dan R-Square Adjusted sebesar 0,823. Hasil ini menunjukkan bahwa 82,3% variasi Produktivitas dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang mempengaruhinya dalam model penelitian, sementara sisanya 18,7% diungkapkan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.

b. Q-Predict (Q<sup>2</sup>)

**Table 7** Nilai Q-Predict

Variabel	Q-Predict
Produktivitas (Y)	0.792

Sumber: Smart Pls 4, diolah (2026)

Berdasarkan tabel nilai Q-Predict ( $Q^2$ ) di atas, variabel Produktivitas (Y) memiliki nilai Q-Predict sebesar 0.792. Nilai ini *menunjukkan* bahwa model penelitian mempunyai relevansi prediktif yang baik, sehingga bisa memprediksi variasi Produktivitas secara memadai.

c. Uji Signifikansi Koefisien Jalur

**Table 8** Hasil Uji singnifikansi Koefisien Jalur

Hubungan Antar variabel	Original Sampel	t-statistik	p-values	keterangan
Gaya kepemimpinan (X1) → Produktivitas (Y)	0.308	3.592	0.000	Signifikan
Beban kerja (X2) → Produktivitas (Y)	0.056	0.368	0.713	Tidak signifikan
Budaya Kerja (Z) × Gaya Kepemimpinan (X1) → Produktivitas (Y)	-0.212	3.509	0.000	Signifikan
Budaya Kerja (Z) × Beban Kerja (X2) → Produktivitas (Y)	0.177	3.309	0.001	Signifikan

Sumber: Smart Pls 4, diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur, gaya kepemimpinan (X1) menjelaskan pengaruh positif terhadap produktivitas kerja (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,308. Sementara itu, beban kerja (X2) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,056, menunjukkan arah pengaruh positif, tetapi dengan nilai yang relatif kecil sehingga kontribusinya terhadap produktivitas kerja relatif lemah.

Selanjutnya, hasil analisis interaksi variabel moderasi menjelaskan bahwa budaya kerja (Z) memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan (X1) dan produktivitas kerja (Y) dengan koefisien jalur negatif sebesar -0,212. *Sementara* itu, interaksi antara budaya kerja (Z) dan beban kerja (X2) menghasilkan koefisien jalur positif sebesar 0,177, yang menunjukkan bahwa budaya kerja berperan dalam memperkuat pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja.

**3.3 Uji Moderasi**

**Table 9** Hasil Uji Variabel Moderasi

Hubungan Antar variabel	t-statistik	p-values	keterangan
Budaya Kerja (Z) × Gaya Kepemimpinan (X1) → Produktivitas (Y)	3.509	0.000	Memoderasi
Budaya Kerja (Z) × Beban Kerja (X2) → Produktivitas (Y)	3.309	0.001	Memoderasi

Sumber: Smart Pls 4, diolah (2026)

Merujuk pada hasil uji variabel moderasi pada tabel di atas, interaksi antara Budaya Kerja (Z) dan Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Produktivitas (Y) memiliki nilai statistik t sebesar 3,509 dan nilai p sebesar 0,000, sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Kerja secara signifikan memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja. Selain itu, interaksi antara Budaya Kerja (Z) dan Beban Kerja (X2) terhadap Produktivitas (Y) juga *menunjukkan* nilai statistik t sebesar 3,309 dan nilai p sebesar 0,001, yang berarti Budaya Kerja mampu memoderasi pengaruh Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja.

**3.4 Uji Hipotesis**

**Table 10** Hasil Uji Hipotesis

<b>Hubungan Antar variabel</b>	<b>Original Sampel</b>	<b>t-statistik</b>	<b>p-values</b>	<b>keterangan</b>
Gaya kepemimpinan (X1) → Produktivitas (Y)	0.308	3.592	0.000	Signifikan
Beban kerja (X2) → Produktivitas (Y)	0.056	0.368	0.713	Tidak signifikan
Budaya Kerja (Z) × Gaya Kepemimpinan (X1) → Produktivitas (Y)	-0.212	3.509	0.000	Signifikan (Memperlemah)
Budaya Kerja (Z) × Beban Kerja (X2) → Produktivitas (Y)	0.177	3.309	0.001	Signifikan (Memperkuat)

Sumber: *Smart Pls 4, diolah (2026)*

a. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Produktivitas

Hasil uji pengaruh langsung menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap produktivitas karyawan, temuan ini sesuai dengan penelitian [4] yang menyatakan bahwa faktor gaya kepemimpinan bias mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,308, t-statistik sebesar 3,592, dan nilai p sebesar 0,000 (<0,05). Hal ini menjelaskan bahwa indikator gaya kepemimpinan, termasuk kemampuan pemimpin untuk bertindak sebagai panutan, kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat dan adil, serta kemampuan untuk memantau dan mengevaluasi pekerjaan, memainkan peran penting dalam mendorong peningkatan produktivitas. Gaya kepemimpinan yang baik bisa menciptakan lingkungan kerja yang lebih fokus serta mendorong karyawan untuk berkinerja optimal.

b. Pengaruh beban kerja terhadap produktivitas

Beban kerja menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja ditandai dengan koefisien jalur sebesar 0,056, t-statistik sebesar 0,368, dan nilai p sebesar 0,713 (>0,05) temuan ini sejalan dengan penelitian [10] yang menunjukkan hasil beban kerja berpengaruh positif namun tidak berpengaruh *Signifikan* terhadap produktivitas. Hal ini juga menunjukkan bahwa indikator beban kerja, termasuk volume kerja, kompleksitas tugas, dan tekanan waktu, belum menjadi penentu utama peningkatan atau penurunan produktivitas kerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengalaman kerja yang memadai, sehingga variasi beban kerja dapat dikelola tanpa berdampak langsung pada produktivitas.

c. Budaya kerja dalam memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas

Hasil uji variabel moderasi menunjukkan bahwa budaya kerja berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja. Interaksi antara budaya kerja dan gaya kepemimpinan memiliki koefisien jalur negatif dan signifikan, dengan koefisien jalur sebesar -0,212 t-statistik sebesar 3,509 dan nilai p sebesar 0,000 (>0,05) hal ini sejalan dengan hasil penelitian [11] yang menyatakan bahwa budaya organisasi memoderasi negative antar hubungan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya kerja yang diterapkan *dalam* organisasi, maka ketergantungan karyawan terhadap gaya kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas semakin berkurang, karena karyawan telah bekerja berdasarkan nilai dan kebiasaan kerja yang telah terinternalisasi.

d. Budaya kerja dalam memoderasi pengaruh beban kerja terhadap produktivitas

Budaya kerja juga terbukti secara signifikan memoderasi hubungan antara beban kerja terhadap produktivitas, dengan koefisien interaksi positif 0,177 ditunjukkan oleh t-statistik sebesar 3,309 dan nilai p sebesar 0,001 (<0,05). Temuan ini berarti bahwa budaya kerja memperkuat hubungan antara beban kerja terhadap produktivitas kerja. Penelitian [5] menjelaskan bahwa budaya kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap produktivitas kerja. Temuan ini mengartikan bahwa *budaya* kerja yang baik dapat menciptakan perilaku kerja yang disiplin serta efisien, sehingga mendukung produktivitas karyawan. Kondisi tersebut searah dengan hasil penelitian ini yang mengungkapkan bahwa budaya kerja memperkuat hubungan antara beban kerja terhadap produktivitas

kerja. Dengan budaya kerja yang positif, karyawan mampu mengelola volume kerja, kesulitan tugas, dan tekanan waktu secara lebih efektif. Hal ini memastikan bahwa beban kerja tidak mengurangi produktivitas dan bahkan dapat mendorong peningkatan hasil kerja.

#### **4. KESIMPULAN**

Berlandaskan pada hasil analisis data menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dan pembahasan yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang efektif seperti mampu menjadi panutan, dapat membuat keputusan yang adil, dan mampu melakukan pengawasan dapat mendorong peningkatan produktivitas karyawan. Sedangkan Beban kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menjelaskan bahwa variasi beban kerja seperti volume pekerjaan, kompleksitas tugas, dan kemampuan fisik dan mental belum menjadi penentu utama pertumbuhan atau penurunan produktivitas.

Budaya kerja telah terbukti memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja, dengan efek pelemahan yang signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas tidak sepenuhnya dominan setelah budaya kerja terbentuk di dalam organisasi. Budaya kerja juga secara signifikan memoderasi hubungan antara beban kerja dan produktivitas, dengan arah memperkuat. Budaya kerja yang positif dapat membantu karyawan mengelola beban kerja mereka dan tetap produktif.

Berdasarkan temuan tersebut, berikut adalah beberapa rekomendasi strategis bagi perusahaan, Mengingat gaya kepemimpinan telah terbukti secara signifikan memengaruhi produktivitas karyawan, manajemen disarankan untuk terus meningkatkan kualitas kepemimpinan, khususnya dalam hal teladan, pengambilan keputusan yang adil, dan implementasi pengawasan dan evaluasi kerja yang konsisten. Pemimpin diharapkan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, dan mendorong komunikasi yang efektif sehingga karyawan dapat berkinerja optimal. Meskipun beban kerja tidak secara langsung memengaruhi produktivitas, perusahaan tetap perlu memastikan bahwa beban kerja didistribusikan secara proporsional dan sesuai dengan kemampuan karyawan. Manajemen beban kerja yang baik diperlukan untuk mencegah kelelahan dan menjaga kondisi kerja yang sehat, sehingga karyawan dapat mempertahankan produktivitas jangka panjang.

Penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memainkan peran penting sebagai variabel moderasi. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk terus memperkuat budaya kerja yang positif dengan menanamkan nilai-nilai disiplin, keterbukaan, kerja sama, dan loyalitas. Budaya kerja yang kuat dapat membantu karyawan bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab, sehingga produktivitas tidak hanya bergantung pada gaya kepemimpinan tetapi juga pada kesadaran dan kebiasaan kerja karyawan. Mengingat budaya kerja telah terbukti memperkuat hubungan antara beban kerja dan produktivitas, perusahaan disarankan untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung kemampuan karyawan dalam mengelola beban kerja mereka. Hal ini dapat dicapai dengan meningkatkan kerja tim, mendorong komunikasi terbuka, dan memberikan dukungan antar karyawan, sehingga beban kerja yang tinggi tidak berdampak negatif pada produktivitas.

Untuk menyempurnakan penelitian ini di masa yang akan datang Penelitian lebih lanjut dianjurkan untuk menyertakan variabel lain yang berpotensi memengaruhi produktivitas karyawan, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, kompensasi, serta lingkungan kerja, mengingat bahwa beberapa variasi dalam produktivitas kerja masih dijelaskan oleh faktor-faktor di luar model penelitian ini. Kemudian, Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian dengan menggunakan variabel moderasi atau mediasi lain agar mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang hubungan antar variabel. Selain itu, penggunaan metode analitis yang berbeda atau kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif juga bisa dipertimbangkan supaya memperkaya hasil penelitian.

Untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian, peneliti masa depan disarankan untuk memperluas objek penelitian ke perusahaan atau sector bisnis yang berbeda dan menggunakan ukuran sampel yang lebih besar. Hal tersebut akan memberikan gambaran yang lebih luas tentang factor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan.

#### **UCAPAN TERIMAKASIH**

Terima kasih disampaikan kepada pihak-pihak yang telah mendukung terlaksananya penelitian ini.

## REFERENCES

- [1] E. Hazni and H. Ali, “pengaruh pengembangan sumber daya manusia (sdm), manajemen pengetahuan dan produktivitas terhadap kinerja auditor,” *JMPIS*, vol. 5, no. 4, 2024, doi: 10.38035/jmpis.v5i4.
- [2] Rusilowati Umi, Mukrodi, and Subarto, “Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan motivasi pada umkm di kelurahan Bojong Sari Depok Jawa Barat,” *Jurnal PKM Manajemen Bisnis*, vol. 5, no. 2, pp. 726–734, Jul. 2025, doi: 10.37481.
- [3] A. Nurhandayani, “Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja,” *Jurnal Ekobil*, vol. 1, no. 2, p. 110, 2022, [Online]. Available: <https://jurnal.smartindo.org/index.php/ekobil>
- [4] R. Raharjo and A. B. Putra, “Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya Kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PT GMF Aeroasia Tbk,” *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital*, vol. 1, no. 2, pp. 62–68, Apr. 2024, doi: 10.61132/jumabedi.v1i2.61.
- [5] A. I. Uno, R. Upe, and A. Firdaus, “Pengaruh penerapan e-kinerja dan budaya kerja terhadap produktivitas kerja aparatur sipil negara di lpp tvri stasiun Gorontalo,” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, vol. 4, no. 1, pp. 39–46, 2023, [Online]. Available: <https://jurnal.stieganessa.ac.id/index.php/ekmabis>
- [6] A. R. Fauzi and A. Anwar, “Pengaruh beban kerja terhadap produktivitas karyawan pada bandara sam ratulangi Manado,” *Jurnal Manajemen dan Bisnis (JMB)*, vol. 6, no. 1, pp. 51–0, Apr. 2025.
- [7] W. Nikmah, D. T. Anggraini, and O. Siregar, “Kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh beban kerja dan stres kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Bank Central Asia Tbk KCU Kedoya Jakarta Barat,” *Ilmu Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, vol. 4, no. 2, pp. 251–262, Sep. 2023, doi: 10.37012/ileka.v4i2.1987.
- [8] M. Misdar, “Analisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (persero) Tbk. Makassar,” *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis (JEKOMBIS)*, vol. 1, no. Analisis Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Makassar, pp. 252–272, Nov. 2022.
- [9] J. Hair Jr, C. M. Ringle, N. P. Danks, G. T. M. Hult, M. Sarstedt, and S. Ray, *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R AAWorkbook*. Cham, 2021. [Online]. Available: <http://www>.
- [10] M. Zanah and E. Soleha, “Pengaruh kompetensi, beban kerja dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan Depo Arinda Indoeskrim Sukamulya,” *Jurnal Bening Prodi Manajemen*, vol. 10, no. 1, pp. 145–154, 2023.
- [11] C. Gouwtama and T. Yoyo, “Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemoderasi,” *eCo-Fin: Ekonomi and Financial*, vol. 7, no. 2, pp. 607–622, Jun. 2025, doi: 10.32877/ef.v7i2.2205.