

GAYA KEPEMIMPINAN, BEBAN KERJA, DAN LINGKUNGAN INTERNAL TERHADAP KEPUASAN KARYAWAN MELALUI MOTIVASI

Oleh :

Ade Setiawan

Universitas Pamulang

email: adesetiahwan@gmail.com

Informasi Artikel

Riwayat Artikel :

Submit, 31 Agustus 2026

Revisi, 27 September 2026

Diterima, 29 September 2026

Publish, 30 September 2026

Kata Kunci :

Gaya Kepemimpinan,
Beban Kerja,
Lingkungan Internal,
Motivasi Kerja,
Kepuasan Karyawan.



ABSTRAK

Tingkat perputaran karyawan dan absensi di PT Ayara Beauty Indonesia meningkat sepanjang 2023–2025 hingga melampaui batas ideal perusahaan, sehingga mengindikasikan adanya persoalan kepuasan karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Lingkungan Internal terhadap Kepuasan Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel penghubung. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif kausal dengan jenis penelitian penjelasan. Populasi berjumlah 180 karyawan tetap dan seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner 50 butir berskala Likert 1–5, kemudian dianalisis dengan pemodelan persamaan struktural berbasis kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.0 dan bootstrapping 5.000 subsampel. Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan ($\beta=0,342$; $p=0,000$), Beban Kerja ($\beta=0,231$; $p=0,001$), dan Lingkungan Internal ($\beta=0,324$; $p=0,000$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan ($\beta=0,312$; $p=0,001$). Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kepuasan Karyawan ($\beta=0,127$; $p=0,074$), sedangkan Beban Kerja berpengaruh negatif signifikan ($\beta=-0,201$; $p=0,007$) dan Lingkungan Internal berpengaruh positif signifikan ($\beta=0,200$; $p=0,006$). Motivasi Kerja terbukti memediasi pengaruh ketiga variabel bebas terhadap Kepuasan Karyawan.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license



Corresponding Author:

Nama: Ade Setiawan

Afiliasi: Universitas Pamulang

Email: adesetiahwan@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Industri kecantikan nasional tumbuh dengan cepat dan menuntut perusahaan di dalamnya menjaga mutu produk sekaligus keberlangsungan tenaga kerjanya. PT Ayara Beauty Indonesia, perusahaan yang berdiri sejak 2018 dan berlokasi di Jl. Pedurenan No. V, Padurenan, Kecamatan Gunung Sindur, Kabupaten Bogor, Jawa Barat, bergerak pada produksi, distribusi, dan penjualan produk perawatan kulit serta kosmetik. Per Mei 2025 perusahaan mempekerjakan 180 karyawan tetap yang tersebar pada divisi produksi, gudang, kantor, pemasaran,

pengendalian mutu, serta penelitian dan pengembangan.

Persoalan yang mendorong penelitian ini bersumber dari catatan sumber daya manusia perusahaan selama tiga tahun terakhir. Dua indikator bergerak ke arah yang sama, yaitu perputaran karyawan dan absensi, sebagaimana disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Data Turnover Karyawan PT Ayara Beauty Indonesia Tahun 2023–2025

Tahun	Karyawan Awal	Masuk	Keluar	Karyawan Akhir	Turnover Rate (%)	Standar Ideal

023	172	40	34	178	11,13 %	< 10%
024	78	42	7	83	1,89 %	10%
025	83	45	5	83	2,43 %	10%

Sumber: HRD PT Ayara Beauty Indonesia, 2025 (diolah)

Tingkat perputaran karyawan naik dari 11,13% pada 2023 menjadi 12,43% pada 2025, melampaui standar ideal 10% per tahun. Angka setinggi itu mengindikasikan adanya persoalan pada kepuasan kerja karyawan.

Tabel 2. Data Tingkat Absensi Karyawan PT Ayara Beauty Indonesia Tahun 2023–2025

Tahun	Total Hari Kerja	Total Absensi (Hari)	Tingkat Absensi (%)	Standar Ideal
2023	46.440	714	1,54%	< 2%
2024	47.970	830	1,73%	< 2%
2025	47.970	1.022	2,13%	< 2%

Sumber: HRD PT Ayara Beauty Indonesia, 2025 (diolah)

Tingkat absensi meningkat dari 1,54% pada 2023 menjadi 2,13% pada 2025. Absensi dan perputaran karyawan merupakan akibat akhir dari ketidakpuasan kerja: karyawan yang tidak puas menarik diri secara bertahap, mulai dari menurunnya keterlibatan, meningkatnya kemangkiran, hingga akhirnya keluar dari organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Untuk menelusuri akar persoalannya, peneliti melaksanakan pra-riset dengan menyebarkan kuesioner kepada 20 karyawan. Jawaban dikelompokkan menjadi Setuju dan Tidak Setuju, dengan persentase Tidak Setuju yang tinggi dibaca sebagai penanda masalah. Hasilnya konsisten pada kelima variabel. Pada gaya kepemimpinan, persentase Tidak Setuju tertinggi terdapat pada aspek apresiasi prestasi (70%) dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (60%). Pada beban kerja, 80% karyawan menilai alokasi jumlah karyawan tidak sebanding dengan volume pekerjaan dan 75% mengalami kelelahan fisik. Pada lingkungan internal, 70% karyawan menilai perusahaan kurang mendukung pengembangan karier dan menganggap sistem penghargaan prestasi belum adil. Pada motivasi kerja, 75% karyawan tidak puas terhadap peluang pengembangan karier dan 70% merasa tidak memperoleh pengakuan atas hasil kerja. Pada kepuasan karyawan, 75% menilai gaji tidak sesuai beban kerja serta 70% tidak puas terhadap peluang promosi dan merasa kurang dihargai.

Selain persoalan lapangan tersebut, hasil penelitian terdahulu belum menunjukkan kesimpulan yang seragam. Sembiring (2022) menemukan beban kerja justru mendorong motivasi, sedangkan Rolos et al. (2018) mencatat pengaruh yang berlawanan terhadap kinerja. Pertentangan inilah yang memunculkan dugaan adanya mekanisme perantara yang belum terbaca ketika kedua variabel dihubungkan secara langsung, sehingga motivasi

kerja diposisikan sebagai variabel penghubung dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja; (2) pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja; (3) pengaruh Lingkungan Internal terhadap Motivasi Kerja; (4) pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Karyawan; (5) pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan; (6) pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Karyawan; dan (7) pengaruh Lingkungan Internal terhadap Kepuasan Karyawan, seluruhnya pada karyawan PT Ayara Beauty Indonesia.

Ketujuh tujuan tersebut diturunkan menjadi tujuh hipotesis. H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. H2: Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. H3: Lingkungan Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. H4: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan. H5: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan. H6: Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan. H7: Lingkungan Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Tempat, Waktu, dan Jenis Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT Ayara Beauty Indonesia, Jl. Pedurenan No. V, Padurenan, Kecamatan Gunung Sindur, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Seluruh tahapan, dari penyusunan proposal sampai penulisan laporan, berlangsung selama tujuh bulan, yaitu Januari hingga Juli 2025.

Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal. Pilihan tersebut mengikuti kerangka Sugiyono (2019) yang mendasarkan metode kuantitatif pada filsafat positivisme, menerapkannya pada populasi atau sampel tertentu, dan mengandalkan analisis statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pendekatan asosiatif kausal dipakai karena yang hendak dijawab bukan sekadar ada atau tidaknya hubungan, melainkan arah pengaruh antarvariabel. Jenis penelitian adalah penelitian penjelasan yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab akibat antarvariabel.

Desain penelitian berupa desain kausal dengan model persamaan struktural berbasis kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM). Pendekatan ini dipilih dengan pertimbangan: mampu menangani model kompleks dengan banyak variabel laten; tidak menuntut asumsi kenormalan data yang ketat; sesuai untuk sampel kecil hingga menengah; serta mampu menguji pengaruh langsung, tidak langsung, dan efek mediasi secara bersamaan (Hair et al., 2022). Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0.

Variabel dan Instrumen

Variabel penelitian terdiri atas tiga variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Beban Kerja (X2), dan Lingkungan Internal (X3); satu variabel penghubung, yaitu Motivasi Kerja (Y); serta satu variabel terikat, yaitu Kepuasan Karyawan (Z). Definisi operasional dan indikator tiap variabel disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Kode
Gaya Kepemimpinan (X1)	Kemampuan pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan mencapai tujuan organisasi (Robbins & Coulter, 2018; Kartono, 2010)	Kemampuan komunikasi; pengambilan keputusan; pemberian motivasi; kepercayaan diri; keadilan; orientasi tugas; orientasi hubungan; konsistensi; empati; pengakuan prestasi	GK1–GK10
Beban Kerja (X2)	Kondisi pekerjaan dengan uraian tugas yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu (Tarwaka, 2015)	Volume pekerjaan; target waktu; tekanan kerja; kompleksitas tugas; tanggung jawab; kondisi fisik; kondisi mental; kerja rangkap; lembur; standar kualitas	BK1–BK10
Lingkungan Internal (X3)	Seluruh kondisi di dalam organisasi yang memengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Sedarmayanti, 2017)	Kondisi fisik tempat kerja; penerangan; suhu dan sirkulasi udara; hubungan dengan rekan kerja; hubungan dengan atasan; fasilitas kerja; keamanan kerja; kebersihan; budaya organisasi; sistem penghargaan	LI1–LI10
Motivasi Kerja (Y)	Dorongan pada diri seseorang untuk bertindak mencapai tujuan berdasarkan tiga kebutuhan utama (McClelland dalam Hasibuan, 2019)	Kebutuhan berprestasi; kebutuhan berafiliasi; kebutuhan akan kekuasaan; penghargaan; pengembangan diri; tanggung jawab; prestasi kerja; pengakuan; kemajuan karier; pekerjaan itu sendiri	MK1–MK10
Kepuasan Karyawan (Z)	Kedaaan emosional yang menyenangkan bagi karyawan dalam memandang pekerjaannya (Robbins & Judge, 2019; Handoko, 2017)	Gaji/imbalan; kondisi pekerjaan; hubungan dengan rekan kerja; pengawasan; promosi/pengembangan; pekerjaan itu sendiri; keamanan kerja; keseimbangan kerja–kehidupan; penghargaan; nilai pribadi	KK1–KK10

Sumber: Peneliti, 2025 (diolah dari berbagai sumber)

Instrumen berupa kuesioner 50 butir pernyataan, sepuluh butir untuk setiap variabel, dengan Skala Likert 5 poin. Skor 5 diberikan untuk jawaban Sangat Setuju, 4 untuk Setuju, 3 untuk Kurang Setuju, 2 untuk Tidak Setuju, dan 1 untuk Sangat Tidak Setuju.

Populasi, Smpel, dan Pengumpulan Data

penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT Ayara Beauty Indonesia yang berjumlah 180 orang, tersebar pada enam divisi: Produksi 82 orang, Gudang 31 orang, Kantor 28 orang, Pemasaran 18 orang, Pengendalian Mutu 14 orang, serta Penelitian dan Pengembangan 7 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Teknik ini dipilih karena populasi tergolong kecil, yakni kurang dari 200 orang, sehingga seluruh 180 karyawan dijadikan responden agar hasil penelitian lebih akurat dan mewakili.

Data primer diperoleh melalui kuesioner, pengamatan langsung terhadap aktivitas kerja, dan wawancara dengan manajemen sumber daya manusia. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan berupa data perputaran karyawan dan absensi, serta dari buku, jurnal, dan literatur lain.

Teknik Analisis Data

Analisis berjalan dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural, lalu ditutup dengan pengujian hipotesis melalui bootstrapping.

Evaluasi model pengukuran mencakup empat hal. Validitas konvergen dinilai dari outer loading tiap indikator yang sebaiknya di atas 0,70 serta nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50. Validitas diskriminan diperiksa melalui tiga cara, yaitu rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) yang harus di bawah 0,90 (Henseler et al., 2015), kriteria Fornell-Larcker yang menuntut akar AVE sebuah konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain, serta cross loading yang mensyaratkan indikator memuat paling kuat pada konstruknya sendiri. Reliabilitas diperiksa melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan ambang di atas 0,70. Kolinearitas indikator diperiksa melalui nilai VIF yang diharapkan di bawah 5 (Hair et al., 2022).

Evaluasi model struktural mencakup kolinearitas antarvariabel laten, koefisien determinasi (R^2) dengan patokan 0,75 kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah, ukuran pengaruh (f^2) dengan patokan 0,02 kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar (Cohen, 1988), relevansi prediktif (Q^2) yang diperoleh melalui prosedur blindfolding dengan syarat lebih besar dari nol, serta kecocokan model yang dinilai dari SRMR di bawah 0,08 (Henseler et al., 2015) dan NFI yang makin mendekati satu makin baik.

Model struktural penelitian dinyatakan dalam dua persamaan berikut.

Sub-Model 1 (Persamaan Motivasi Kerja)

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon_1$$

Sub-Model 2 (Persamaan Kepuasan Karyawan)

$$Z = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3 + \beta_7 Y + \varepsilon_2$$

Keterangan: X1 = Gaya Kepemimpinan; X2 = Beban Kerja; X3 = Lingkungan Internal; Y = Motivasi Kerja; Z = Kepuasan Karyawan; β_1 – β_7 = koefisien jalur; ε_1 dan ε_2 = galat.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan bootstrapping 5.000 subsampel untuk memperoleh nilai t-statistik dan p-value. Sebuah hipotesis diterima apabila t-statistik melebihi 1,96 dan p-value berada di bawah 0,05 pada taraf 5% dua arah (Hair et al., 2022). Pengujian mencakup pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Kerja. Apabila pengaruh tidak langsung terbukti signifikan, Motivasi Kerja dinyatakan berperan sebagai mediator antara variabel bebas dan Kepuasan Karyawan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Seluruh 180 karyawan tetap menjadi responden penelitian. Sebarannya menurut jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Karakteristik Responden (n=180)

Karakteristik	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	104	57,78
	Perempuan	76	42,22
Usia	20 – 30 tahun	80	44,44
	31 – 40 tahun	67	37,22
	41 – 50 tahun	25	13,89
	> 50 tahun	8	4,44
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	88	48,89
	Diploma (D3)	35	19,44
	Sarjana (S1)	51	28,33
	Pascasarjana	6	3,33
Masa Kerja	< 1 tahun	28	15,56
	1 – 3 tahun	74	41,11
	4 – 6 tahun	53	29,44
	> 6 tahun	25	13,89

Sumber: Data primer diolah peneliti (2025)

Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (57,78%), sejalan dengan penempatan sebagian besar karyawan pada divisi produksi dan gudang. Dari sisi usia, kelompok 20–30 tahun mendominasi (44,44%), diikuti kelompok 31–40 tahun (37,22%), sehingga komposisi tenaga kerja tergolong muda dan produktif. Pendidikan terakhir terbanyak adalah SMA/SMK (48,89%) yang umumnya ditempatkan di produksi dan gudang, sedangkan lulusan Sarjana (28,33%) menempati posisi staf administrasi, pemasaran, dan penyelia. Masa kerja terbanyak berada pada rentang 1–3 tahun (41,11%) dan 4–6 tahun (29,44%), sebuah distribusi yang mengindikasikan pergantian karyawan cukup tinggi dan sejalan dengan data perputaran karyawan yang melatarbelakangi penelitian ini.

Persepsi Responden terhadap Variabel Penelitian

Penafsiran nilai rata-rata mengacu pada kriteria interval kelas berikut: 1,00–1,80 sangat rendah; 1,81–2,60 rendah; 2,61–3,40 sedang; 3,41–4,20 tinggi; dan 4,21–5,00 sangat tinggi. Rentang interval diperoleh dari selisih nilai maksimum dan

minimum dibagi jumlah kelas, yaitu $(5 - 1) / 5 = 0,80$ (Sugiyono, 2019). Rekapitulasi nilai rata-rata seluruh variabel beserta butir tertinggi dan terendahnya disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Rekapitulasi Nilai Rata-Rata Variabel Penelitian

Variabel	Mean Variabel	Kategori	Butir Terendah (Mean)	Butir Tertinggi (Mean)
Gaya Kepemimpinan (X1)	3,82	Tinggi	GK2 (3,72)	GK10 (3,97)
Beban Kerja (X2)	3,09	Sedang	BK7 (3,00)	BK6 (3,17)
Lingkungan Internal (X3)	3,80	Tinggi	LI3 dan LI6 (3,77)	LI4 (3,87)
Motivasi Kerja (Y)	3,34	Sedang	MK6 (3,24)	MK1 (3,41)
Kepuasan Karyawan (Z)	2,90	Sedang	KK4 (2,81)	KK5 (3,00)

Sumber: Data primer diolah peneliti (2025)

Gaya Kepemimpinan memperoleh rata-rata 3,82 dengan kategori tinggi. Butir terendah adalah GK2, yaitu apresiasi atau pengakuan atas prestasi kerja (3,72), sedangkan tertinggi adalah GK10 mengenai penyelesaian konflik antar karyawan (3,97). Beban Kerja memperoleh rata-rata 3,09 dengan kategori sedang, dengan butir terendah BK7 mengenai pengelolaan tekanan psikologis (3,00) dan tertinggi BK6 mengenai kecukupan waktu istirahat (3,17). Nilai rata-rata yang relatif rendah ini menunjukkan sebagian karyawan masih merasakan tekanan beban kerja.

Lingkungan Internal memperoleh rata-rata 3,80 dengan kategori tinggi. Butir LI3 mengenai hubungan antar rekan kerja dan LI6 mengenai sistem penghargaan atas prestasi sama-sama menjadi yang terendah (3,77), sedangkan LI4 mengenai hubungan atasan–bawahan menjadi yang tertinggi (3,87). Selisih antarindikator yang kecil memperlihatkan persepsi yang relatif merata dan positif. Motivasi Kerja memperoleh rata-rata 3,34 dengan kategori sedang, dengan butir terendah MK6 mengenai dorongan dari peluang pengembangan karier (3,24) dan tertinggi MK1 mengenai dorongan memberikan hasil kerja terbaik (3,41).

Kepuasan Karyawan memperoleh nilai rata-rata terendah di antara seluruh variabel, yaitu 2,90 dengan kategori sedang. Butir KK4 mengenai kepuasan atas pengakuan hasil kerja tercatat paling rendah (2,81), sementara butir tertinggi jatuh pada KK5 mengenai kepuasan atas hubungan kerja dengan rekan (3,00). Pola ini menunjukkan bahwa yang paling dikeluhkan bukan hubungan dengan rekan kerja, melainkan pengakuan dari perusahaan. Rendahnya rata-rata kepuasan karyawan sejalan dengan relatif tingginya beban kerja yang dirasakan.

Evaluasi Model Pengukuran

Validitas konvergen dinilai dari outer loading dan AVE. Seluruh 50 indikator memiliki outer loading di atas 0,70, dengan nilai terendah pada MK10 sebesar 0,734 dan tertinggi pada KK5 sebesar 0,871. Dengan demikian, setiap indikator dinyatakan valid dalam mengukur konstruk laten yang dimaksud.

Nilai AVE dan reliabilitas seluruh konstruk disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji AVE, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	CR (rho_c)	Keterangan
Beban Kerja	0,706	0,954	0,960	Valid dan Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,603	0,927	0,938	Valid dan Reliabel
Kepuasan Karyawan	0,719	0,957	0,962	Valid dan Reliabel
Lingkungan Internal	0,661	0,943	0,951	Valid dan Reliabel
Motivasi Kerja	0,655	0,941	0,950	Valid dan Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Algorithm), diolah peneliti (2025)

Seluruh variabel memiliki AVE di atas 0,50 dengan rentang 0,603 pada Gaya Kepemimpinan hingga 0,719 pada Kepuasan Karyawan, sehingga setiap konstruk laten mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya. Nilai Cronbach's Alpha berada pada rentang 0,927–0,957 dan Composite Reliability pada rentang 0,938–0,962, seluruhnya jauh melampaui ambang 0,70, sehingga instrumen dinyatakan sangat reliabel.

Validitas diskriminan diuji melalui rasio HTMT dan kriteria Fornell-Larcker sebagaimana disajikan pada Tabel 7 dan Tabel 8.

Tabel 7. Hasil Uji Discriminant Validity – HTMT

Variabel	BK	GK	KK	LI	MK
BK	–				
GK	0,087	–			
KK	0,165	0,243	–		
LI	0,129	0,093	0,331	–	
MK	0,211	0,361	0,393	0,314	–

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Algorithm), diolah peneliti (2025). Keterangan: BK = Beban Kerja; GK = Gaya Kepemimpinan; KK = Kepuasan Karyawan; LI = Lingkungan Internal; MK = Motivasi Kerja.

Tabel 8. Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion

Variabel	BK	GK	KK	LI	MK
BK	0,840	0,011	-0,159	-0,108	0,200
GK	0,011	0,776	0,235	0,012	0,349
KK	-0,159	0,235	0,848	0,317	0,376
LI	-0,108	0,012	0,317	0,813	0,303
MK	0,200	0,349	0,376	0,303	0,809

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Algorithm), diolah peneliti (2025). Cetak tebal pada diagonal = akar AVE.

Seluruh nilai HTMT antarpasangan variabel berada di bawah 0,90 dengan nilai tertinggi 0,393 pada pasangan Motivasi Kerja–Kepuasan Karyawan. Akar AVE setiap variabel juga lebih besar daripada korelasinya dengan variabel lain, sehingga kriteria Fornell-Larcker terpenuhi. Korelasi antara Beban Kerja dan Kepuasan Karyawan bertanda negatif (-0,159), selaras dengan arah pengaruh negatif yang dihipotesiskan pada H6. Pengujian cross loading memperkuat kesimpulan ini: setiap indikator memiliki nilai muatan tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan konstruk lain.

Evaluasi Model Struktural

Sebelum koefisien jalur dibaca, kolinearitas antarvariabel prediktor diperiksa terlebih dahulu.

Seluruh nilai VIF model struktural berada jauh di bawah ambang 5, bahkan kurang dari 1,4, dengan rentang 1,000 pada jalur Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja hingga 1,358 pada jalur Motivasi Kerja → Kepuasan Karyawan. Dengan demikian tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model struktural (Hair et al., 2022).

Tabel 9. Koefisien Determinasi (R^2) dan Relevansi Prediktif (Q^2)

Variabel Endogen	R^2	R^2 Adjusted	Kategori	Q^2
Motivasi Kerja	0,264	0,251	Lemah	0,165
Kepuasan Karyawan	0,243	0,225	Lemah	0,167

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Algorithm dan Blindfolding), diolah peneliti (2025)

Motivasi Kerja memiliki R^2 sebesar 0,264, artinya Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Lingkungan Internal secara bersama-sama menjelaskan 26,4% variasi Motivasi Kerja. Kepuasan Karyawan memiliki R^2 sebesar 0,243, yang berarti keempat variabel eksogen menjelaskan 24,3% variasi Kepuasan Karyawan. Kedua variabel endogen memiliki nilai Q^2 di atas nol, yaitu 0,165 dan 0,167, sehingga model dinyatakan memiliki relevansi prediktif yang baik (Hair et al., 2022).

Tabel 10. Hasil Uji Effect Size (f^2)

Jalur	f^2	Kategori
Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja	0,159	Sedang
Beban Kerja → Motivasi Kerja	0,072	Kecil
Lingkungan Internal → Motivasi Kerja	0,141	Kecil
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Karyawan	0,018	Sangat Kecil
Beban Kerja → Kepuasan Karyawan	0,049	Kecil
Lingkungan Internal → Kepuasan Karyawan	0,046	Kecil
Motivasi Kerja → Kepuasan Karyawan	0,095	Kecil

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Algorithm), diolah peneliti (2025). Kategori menurut Cohen (1988).

Jalur Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja memiliki f^2 tertinggi (0,159) dengan kategori sedang, diikuti Lingkungan Internal → Motivasi Kerja (0,141) dan Motivasi Kerja → Kepuasan Karyawan (0,095). Sebaliknya, pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan hanya memiliki f^2 sebesar 0,018 dengan kategori sangat kecil, sebuah nilai yang konsisten dengan hasil pengujian H5.

Kecocokan model dinilai dari SRMR sebesar 0,051 yang berada di bawah ambang 0,08, menandakan model memiliki kecocokan yang baik dengan data empiris (Henseler et al., 2015). Nilai NFI sebesar 0,830 mendekati ambang ideal 0,90 meskipun belum sepenuhnya mencapainya, sehingga tingkat kecocokan model dikategorikan cukup baik. Mengingat NFI dalam PLS-SEM masih bersifat indikatif dan belum memiliki ambang baku yang disepakati (Hair et al., 2022), penilaian kecocokan model terutama didasarkan pada SRMR yang telah memenuhi kriteria.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping dengan 5.000 subsampel, dua arah,

pada taraf 0,05. Hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Hasil Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Hi p.	Jalur	Koef. (β)	STDEV	t-stat	p-value	Arah	Keputusan
H1	Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja	0,342	0,059	5,851	0,000	Positif	Diterima
H2	Beban Kerja → Motivasi Kerja	0,231	0,067	3,443	0,001	Positif	Diterima
H3	Lingkungan Internal → Motivasi Kerja	0,324	0,067	4,840	0,000	Positif	Diterima
H4	Motivasi Kerja → Kepuasan Karyawan	0,312	0,090	3,464	0,001	Positif	Diterima
H5	Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Karyawan	0,127	0,071	1,788	0,074	Positif	Ditolak
H6	Beban Kerja → Kepuasan Karyawan	-0,201	0,074	2,721	0,007	Negatif	Diterima
H7	Lingkungan Internal → Kepuasan Karyawan	0,200	0,072	2,761	0,006	Positif	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Bootstrapping 5.000 subsampel), diolah peneliti (2025)

Enam dari tujuh jalur langsung dinyatakan signifikan dengan p-value di bawah 0,05, yaitu H1, H2, H3, H4, H6, dan H7. Satu jalur dinyatakan tidak signifikan, yaitu H5 dengan p-value 0,074, sehingga hipotesis tersebut ditolak.

Tabel 12. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Jalur	Tidak Langsung	Koef. Indirect	STDEV	t-stat	p-value	Jenis Mediasi
Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kepuasan Karyawan		0,107	0,036	2,938	0,003	Full mediation
Beban Kerja → Motivasi Kerja → Kepuasan Karyawan		0,072	0,032	2,224	0,026	Partial mediation
Lingkungan Internal → Motivasi Kerja → Kepuasan Karyawan		0,101	0,037	2,758	0,006	Partial mediation

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Bootstrapping 5.000 subsampel), diolah peneliti (2025)

Ketiga jalur tidak langsung terbukti signifikan dengan p-value di bawah 0,05. Jalur Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kepuasan Karyawan dikategorikan mediasi penuh karena pengaruh langsungnya tidak signifikan sementara pengaruh tidak langsungnya signifikan. Dua jalur lainnya dikategorikan mediasi parsial karena pengaruh langsung dan tidak langsungnya sama-sama signifikan.



Gambar 1. Diagram Jalur Hasil Analisis PLS-SEM (Bootstrapping)

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Bootstrapping), diolah peneliti (2025)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Gaya Kepemimpinan terbukti memengaruhi Motivasi Kerja secara positif dan signifikan dengan koefisien jalur 0,342, t-statistik 5,851, dan p-value 0,000. Koefisien ini merupakan yang terbesar di antara seluruh anteseden Motivasi Kerja, sehingga gaya kepemimpinan dapat dipandang sebagai penggerak utama motivasi karyawan di PT Ayara Beauty Indonesia. Temuan ini mengonfirmasi teori kepemimpinan transformasional Bass dan Riggio (2006) yang menyatakan bahwa pemimpin yang memberikan inspirasi, perhatian individu, dan stimulasi intelektual mampu meningkatkan motivasi pengikutnya.

Sejumlah penelitian terdahulu mendukung temuan ini. Mukrodi (2019) menemukan gaya kepemimpinan secara signifikan meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan arah positif, demikian pula Pally dan Septyarini (2022) yang membuktikan keterkaitan positif antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai. Giovaningrum et al. (2025), yang juga menggunakan pendekatan SmartPLS pada lingkungan rumah sakit, kembali mengonfirmasi pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap motivasi. Sejalan dengan itu, Eliyana et al. (2019) membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang menegaskan peran sentral

kepemimpinan sebagai penggerak sikap dan motivasi kerja.

Kondisi lapangan memperkuat temuan ini. Hasil pra-riset mencatat persentase Tidak Setuju tertinggi justru pada aspek apresiasi prestasi (70%) dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (60%). Perbaikan pada kedua dimensi tersebut berpotensi menjadi pengungkit motivasi yang paling langsung.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja

Beban Kerja berpengaruh signifikan dan searah positif terhadap Motivasi Kerja dengan koefisien jalur 0,231, t-statistik 3,443, dan p-value 0,001. Hasil ini menunjukkan beban kerja yang terkelola dengan baik dapat berfungsi sebagai tantangan yang memotivasi, bukan sebagai hambatan. Temuan tersebut mendukung kerangka teori Job Demands-Resources yang memandang beban kerja sebagai pemicu tantangan yang justru mendorong motivasi, serta selaras dengan argumen Bakker dan Demerouti (2017) bahwa beban kerja pada tingkat moderat memicu keterikatan dan motivasi.

Temuan ini diperkuat Sembiring (2022) yang menyimpulkan beban kerja terkelola dengan baik justru dapat memotivasi karyawan sekaligus meningkatkan kinerja. Subarto (2021) juga membuktikan beban kerja dan motivasi memiliki keterkaitan signifikan dalam kerangka pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, sedangkan Prasiwi et al. (2022) menempatkan beban kerja sebagai antecedent penting yang memengaruhi loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel penghubung.

Karakteristik responden memberikan konteks atas arah positif ini. Pra-riset mencatat 80% karyawan menilai jumlah tenaga kerja tidak sebanding dengan volume pekerjaan dan 75% mengalami kelelahan fisik, sementara profil responden menunjukkan dominasi karyawan berusia 20–30 tahun (44,44%) dengan masa kerja 1–3 tahun (41,11%). Karakteristik demografis yang energik dan berada pada fase awal karier ini menjelaskan mengapa beban kerja lebih dimaknai sebagai tantangan yang memacu daripada tekanan yang melemahkan. Perlu ditegaskan bahwa hasil positif ini hanya berlaku selama beban kerja masih berada dalam batas yang dapat dikelola; melampaui batas tersebut, beban kerja justru berdampak negatif terhadap kepuasan kerja sebagaimana terbukti pada pengujian H6.

Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan Internal secara signifikan meningkatkan Motivasi Kerja dengan arah positif, ditunjukkan koefisien jalur 0,324, t-statistik 4,840, dan p-value 0,000. Lingkungan kerja yang kondusif, mencakup aspek fisik, sosial, dan organisasi, terbukti meningkatkan motivasi karyawan. Hal ini sejalan dengan Sedarmayanti (2017) bahwa lingkungan kerja

yang baik menumbuhkan rasa aman, nyaman, dan semangat kerja.

Pola serupa terlihat pada studi Giovaningrum et al. (2025) yang membuktikan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi serta kinerja karyawan, dan pada Ningsih et al. (2020) yang menunjukkan pengaruh positif signifikan lingkungan kerja terhadap aspek kepuasan dan kinerja. Simpulan tersebut turut diperkuat Suparman (2020) melalui bukti pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil pra-riset menunjukkan kondisi yang searah. Sebanyak 70% karyawan menilai perusahaan kurang mendukung pengembangan karier dan menganggap sistem penghargaan prestasi belum adil, yang mencerminkan aspek lingkungan internal paling lemah di lapangan. Perbaikan pada dimensi penghargaan dan pengembangan karena itu merupakan pengungkit motivasi yang nyata.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Karyawan

Motivasi Kerja berpengaruh signifikan dan searah positif terhadap Kepuasan Karyawan dengan koefisien jalur 0,312, t-statistik 3,464, dan p-value 0,001. Nilai tersebut merupakan koefisien jalur terbesar yang memengaruhi Kepuasan Karyawan, sehingga menegaskan posisi sentral Motivasi Kerja sebagai variabel penghubung dalam model penelitian. Secara teoretis, hasil ini berakar pada gagasan Herzberg dan Maslow bahwa karyawan yang termotivasi, yaitu yang terpenuhi kebutuhan pengakuan, pengembangan diri, dan aktualisasinya, cenderung merasa puas dengan pekerjaannya.

Bukti empiris terdahulu mengarah pada simpulan yang sama. Koesmono (2005) membuktikan motivasi berpengaruh signifikan dan searah positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Pally dan Septyarini (2022), Mukrodi (2019), serta Subarto (2021) sama-sama menyimpulkan adanya pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja. Giovaningrum et al. (2025) dengan pendekatan SmartPLS yang serupa kembali mengonfirmasi peran motivasi sebagai jalur utama menuju kepuasan karyawan, sementara Riyanto et al. (2021) menemukan motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi.

Kondisi lapangan memperlihatkan keterkaitan yang erat antara kedua variabel. Pra-riset mencatat 75% karyawan tidak puas terhadap peluang pengembangan karier dan 70% merasa tidak memperoleh pengakuan atas hasil kerja, sementara pada variabel kepuasan 75% karyawan menilai gaji tidak sesuai beban kerja dan 70% tidak puas terhadap peluang promosi. Kesamaan pola keluhan tersebut menegaskan rendahnya motivasi berjalan seiring dengan rendahnya kepuasan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan

Hipotesis kelima tidak terdukung. Koefisien jalur Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan tercatat 0,127 dengan t-statistik 1,788 dan p-value 0,074, masih di atas batas 0,05. Padahal pengaruh variabel yang sama terhadap Motivasi Kerja justru paling kuat di antara seluruh jalur, yaitu 0,342 dengan p-value 0,000.

Penjelasan yang paling masuk akal terletak pada mekanisme mediasi penuh. Gaya kepemimpinan bekerja melalui motivasi, bukan langsung menuju kepuasan. Atasan yang komunikatif menaikkan dorongan kerja karyawan, dan dorongan itulah yang kemudian bermuara pada penilaian positif terhadap pekerjaan. Pola angkanya konsisten dengan dugaan tersebut: jalur menuju motivasi kuat dan signifikan, jalur motivasi menuju kepuasan juga signifikan pada 0,312, sementara jalur langsungnya justru gugur. Pengaruh tidak langsungnya terbukti signifikan, yaitu 0,107 dengan p-value 0,003. Robbins dan Judge (2019) menyatakan hal serupa secara teoretis, bahwa kepemimpinan menyentuh kepuasan melalui proses motivasional, sehingga mediasi penuh yang ditemukan justru memperkuat kerangka tersebut. Temuan ini memang berbeda dari Mukrodi (2019) serta Pally dan Septyarini (2022) yang menemukan pengaruh langsung yang signifikan.

Data pra-riset mendukung dugaan tersebut. Keluhan terbesar karyawan bukan mengenai perilaku atasan, melainkan mengenai gaji yang dinilai tidak sesuai beban kerja (75%) dan peluang promosi yang dianggap tertutup (70%). Artinya, kepuasan karyawan di PT Ayara Beauty Indonesia lebih ditentukan hal-hal yang bersifat struktural daripada hubungan antarpribadi dengan atasan. Sebaik apa pun gaya kepemimpinan seorang penyelia, ia tidak memiliki kewenangan mengubah struktur gaji. Komposisi responden yang didominasi karyawan berusia muda dengan masa kerja relatif singkat kemungkinan turut berperan, karena pada tahap tersebut pengaruh atasan lebih dahulu membentuk motivasi sebelum mengendap menjadi kepuasan. Penjelasan ini masih perlu diuji lebih lanjut karena data kuantitatif yang tersedia belum cukup untuk memastikannya.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Karyawan

Beban Kerja berpengaruh signifikan dengan arah negatif terhadap Kepuasan Karyawan, ditunjukkan koefisien jalur -0,201, t-statistik 2,721, dan p-value 0,007. Koefisien negatif ini menegaskan bahwa semakin tinggi beban kerja, semakin rendah kepuasan karyawan. Temuan tersebut sejalan dengan Robbins dan Judge (2017) bahwa kelebihan beban kerja menyebabkan stres, kelelahan, dan menurunnya kepuasan.

Hasil ini selaras dengan temuan Rolos et al. (2018) yang membuktikan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Subarto (2021) juga menyatakan beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan

Suparman (2020) menemukan pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. Inegbedion et al. (2020) memperkuat pandangan tersebut dengan membuktikan keseimbangan beban kerja merupakan determinan penting bagi kepuasan kerja karyawan.

Peran mediasi Motivasi Kerja pada jalur ini tergolong mediasi parsial dengan pola mediasi bersaing atau tidak konsisten (Zhao et al., 2010), karena pengaruh langsung Beban Kerja terhadap Kepuasan Karyawan bertanda negatif ($\beta = -0,201$) sementara pengaruh tidak langsungnya melalui Motivasi Kerja bertanda positif (0,072). Arah yang berlawanan antara kedua jalur tersebut saling menetralkan, sehingga total pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Karyawan menjadi kecil. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun beban kerja menurunkan kepuasan secara langsung, sebagian dampak negatifnya dapat terkompensasi apabila beban kerja yang terkelola dengan baik justru menumbuhkan motivasi karyawan.

Data absensi turut menguatkan arah negatif ini. Peningkatan absensi dari 1,54% pada 2023 menjadi 2,13% pada 2025, yang terjadi bersamaan dengan tingginya beban kerja, merupakan indikasi lapangan dari menurunnya kepuasan karyawan.

Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Kepuasan Karyawan

Kepuasan Karyawan terbukti dipengaruhi secara signifikan dan searah positif oleh Lingkungan Internal, ditunjukkan koefisien jalur 0,200, t-statistik 2,761, dan p-value 0,006. Lingkungan kerja yang kondusif terbukti meningkatkan kepuasan karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi dengan pola mediasi parsial (koefisien tidak langsung 0,101; $p = 0,006$).

Temuan ini konsisten dengan teori dua faktor Herzberg bahwa faktor pemeliharaan, yang mencakup lingkungan kerja, kebijakan, dan hubungan antarkaryawan, merupakan komponen penting pembentuk kepuasan kerja. Secara empiris, Yuananda dan Indriati (2022) membuktikan kompensasi, beban kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Ningsih et al. (2020) membuktikan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan, Giovaningrum et al. (2025) menunjukkan pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan dan kinerja, serta Kasmad dan Suhartono (2020) menyimpulkan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Bukti serupa ditunjukkan Paais dan Pattiruhu (2020) yang menemukan motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

Kondisi di lapangan mempertegas peran lingkungan internal. Pra-riset menunjukkan 70% karyawan menilai dukungan pengembangan karier dan keadilan sistem penghargaan masih rendah, sementara analisis deskriptif memperlihatkan indikator LI3 mengenai hubungan antar rekan kerja

dan LI6 mengenai sistem penghargaan atas prestasi sama-sama memiliki nilai rata-rata terendah pada variabelnya, yaitu 3,77. Aspek sosial dan penghargaan dalam lingkungan internal karena itu menjadi titik paling rentan yang perlu dibenahi.

Peran Mediasi Motivasi Kerja

Secara keseluruhan, Motivasi Kerja terbukti memediasi pengaruh ketiga variabel bebas terhadap Kepuasan Karyawan dengan tiga pola yang berbeda. Jalur Gaya Kepemimpinan menunjukkan mediasi penuh, jalur Beban Kerja menunjukkan mediasi parsial dengan pola bersaing, dan jalur Lingkungan Internal menunjukkan mediasi parsial komplementer. Ketiga pola tersebut menegaskan bahwa model dua tahap, yaitu anteseden organisasi menuju motivasi lalu menuju kepuasan, lebih sesuai diterapkan pada PT Ayara Beauty Indonesia dibandingkan model pengaruh langsung.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan tujuh hal sesuai tujuan yang dirumuskan. Pertama, Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan arah positif ($\beta=0,342$; $p=0,000$) dan memiliki kontribusi terbesar di antara variabel eksogen dalam membentuk Motivasi Kerja. Kedua, Beban Kerja secara signifikan meningkatkan Motivasi Kerja dengan arah positif ($\beta=0,231$; $p=0,001$), sehingga beban kerja yang terkelola berperan sebagai tantangan yang mendorong motivasi. Ketiga, Lingkungan Internal berpengaruh signifikan dan searah positif terhadap Motivasi Kerja ($\beta=0,324$; $p=0,000$).

Keempat, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan dan searah positif terhadap Kepuasan Karyawan ($\beta=0,312$; $p=0,001$) sekaligus menjadi prediktor terbesar Kepuasan Karyawan. Kelima, Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kepuasan Karyawan ($\beta=0,127$; $p=0,074$), namun pengaruh tidak langsungnya melalui Motivasi Kerja signifikan ($\beta=0,107$; $p=0,003$) sehingga terjadi mediasi penuh. Keenam, Beban Kerja berpengaruh signifikan dengan arah negatif terhadap Kepuasan Karyawan ($\beta=-0,201$; $p=0,007$). Ketujuh, Lingkungan Internal secara signifikan meningkatkan Kepuasan Karyawan dengan arah positif ($\beta=0,200$; $p=0,006$).

Motivasi Kerja terbukti memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Lingkungan Internal terhadap Kepuasan Karyawan, dengan pola mediasi penuh pada jalur Gaya Kepemimpinan, mediasi parsial bersaing pada jalur Beban Kerja, serta mediasi parsial komplementer pada jalur Lingkungan Internal.

Saran

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan memperluas objek penelitian ke beberapa perusahaan dalam industri kecantikan Indonesia agar generalisasi hasil meningkat dan analisis multikelompok

dimungkinkan. Penambahan variabel lain yang potensial memengaruhi Kepuasan Karyawan, seperti budaya organisasi, kompensasi, keseimbangan kerja-kehidupan, atau perilaku kewargaan organisasi, juga perlu dipertimbangkan. Pendekatan gabungan yang mengombinasikan metode kuantitatif dan wawancara mendalam disarankan untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh, terutama untuk menguji penjelasan atas ditolaknya pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan. Studi jangka panjang dapat dilakukan untuk mengamati dinamika perubahan motivasi dan kepuasan sepanjang waktu, khususnya setelah penerapan intervensi manajerial. Terakhir, eksplorasi variabel moderasi seperti masa kerja, jenis kelamin, atau tingkat pendidikan perlu dilakukan untuk melihat apakah pengaruh antarvariabel berbeda pada subkelompok responden.

Bagi PT Ayara Beauty Indonesia, rekomendasi disusun berdasarkan indikator dengan nilai rata-rata terendah pada setiap variabel. Indikator terendah di seluruh variabel adalah KK4 mengenai kepuasan atas pengakuan hasil kerja (mean 2,81), sehingga perusahaan perlu membangun sistem pengakuan dan apresiasi kinerja yang terstruktur. Indikator BK7 mengenai pengelolaan tekanan psikologis (mean 3,00) menuntut penyediaan program manajemen stres dan dukungan kesehatan mental, disertai audit beban kerja berkala untuk menyeimbangkan beban pada periode puncak produksi. Indikator MK6 mengenai dorongan dari peluang pengembangan karier (mean 3,24) menuntut penyusunan jalur karier yang jelas dan transparan per divisi disertai program pelatihan dan promosi berbasis kompetensi. Indikator GK2 mengenai apresiasi atasan atas prestasi kerja (mean 3,72) menuntut pembekalan para pemimpin melalui pelatihan kepemimpinan yang menekankan pemberian pengakuan dan umpan balik konstruktif. Indikator LI3 dan LI6 mengenai hubungan antar rekan kerja serta sistem penghargaan atas prestasi (masing-masing mean 3,77) menuntut penguatan hubungan antarkaryawan melalui kegiatan pembangunan tim, forum komunikasi lintas divisi, dan penataan ruang kerja kolaboratif.

5. REFERENSI

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2017. "Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward." *Journal of Occupational Health Psychology*. 22, 3.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Cohen, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. 2019. "Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership

- towards employee performance.” *European Research on Management and Business Economics*. 25, 3.
- Giovaningrum, P., Rusilowati, U., & Sutoro, M. 2025. “Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan (Studi pada RSU Bhakti Asih).” *Musytari*. 24, 4.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2022. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Handoko, T. H. 2017. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi 2). BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara, Jakarta.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2015. “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling.” *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43, 1.
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. 2020. “Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations.” *Heliyon*. 6, 1.
- Kartono, K. 2010. *Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah kepemimpinan abnormal itu?* Rajawali Pers, Jakarta.
- Kasmad, K., & Suhartono, S. 2020. “Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.” *Jurnal Ekonomi Efektif*. 3, 1.
- Koesmono, H. T. 2005. “Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan.” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 7, 2.
- Mukrodi. 2019. “Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.” *Jurnal Forkamma*. 2, 3.
- Ningsih, A., Syachrul, & Ratnasari, T. 2020. “Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan dan implementasinya terhadap kinerja.” *E-BISMARK*. 1, 1.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. 2020. “Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance.” *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 7, 8.
- Pally, Y. F. N., & Septyarini, E. 2022. “Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.” *Jurnal Manajemen*. 14, 1.
- Prasiwi, Y., Santoso, B., & Iriyanti, E. 2022. “Pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening pada PT Wangta Agung Surabaya.” *Briliant: Jurnal Riset dan Konseptual*. 7, 2.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. 2021. “Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement.” *Problems and Perspectives in Management*. 19, 3.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. 2018. *Management* (14th ed.). Pearson Education, Boston.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2017. *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education, Boston.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2019. *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education, Harlow.
- Rolos, J. K. R., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. 2018. “Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwasraya cabang Manado kota.” *Jurnal Administrasi Bisnis*. 6, 4.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama, Bandung.
- Sembiring. 2022. “Analisis beban kerja dan kinerja karyawan.” *Jurnal Ilmu Administrasi*. 19, 1.
- Subarto, S. 2021. “Pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.” *Jurnal Ekonomi Efektif*. 3, 4.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Suparman, S. 2020. “Pengaruh lingkungan kerja, pengetahuan, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai.” *Jurnal Ekonomedia*. 9, 2.
- Tarwaka. 2015. *Ergonomi industri: Dasar-dasar pengetahuan ergonomi dan aplikasi di tempat kerja*. Harapan Press, Surakarta.
- Yuananda, R., & Indriati, I. H. 2022. “Pengaruh kompensasi, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Manna Kampus (Mirota Kampus) C. Simanjuntak Yogyakarta.” *Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. 19, 2.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. 2010. “Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis.” *Journal of Consumer Research*. 37, 2.