

## ***The Influence of Work Leadership, Work Environment, and Workload on Employee Job Satisfaction at CV. Sandinata Nusantara***

### **[Pengaruh Kepemimpinan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Sandinata Nusantara]**

Eva Ayu Safitri<sup>1)</sup>, Vera Firdaus<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi [verafirdaus@umsida.ac.id](mailto:verafirdaus@umsida.ac.id)

**Abstract.** A company should be capable of creating conditions that encourage the development and optimal improvement of employees' abilities. To achieve this, the company can strive to enhance employee job satisfaction. Many factors influence employee job satisfaction, including effective leadership, a comfortable working environment, and manageable workloads that enable employees to feel comfortable while working. The aim of this study is to analyze the impact of work leadership, the work environment, and workload on the job satisfaction of employees at CV. Sandinata Nusantara. The research conducted by the author is of a quantitative descriptive nature, using a saturated sampling technique. Therefore, the sample in this research consists of 60 employees of CV Sandinata Nusantara, matching the number of employees in the company. The research was carried out at CV. Sandinata Nusantara, located at Jl. Raya Jeruk, Lakarsantri, Surabaya City, East Java. The results of this research indicate that work leadership has an influence on employee job satisfaction, the work environment has an influence on employee job satisfaction, workload has an influence on employee job satisfaction, and work leadership, the work environment, and workload collectively have an influence on employee job satisfaction.

**Keywords** - Work Leadership, Work Environment, Workload, Employee Job Satisfaction

**Abstrak.** Perusahaan hendaknya sanggup menciptakan kondisi yang dapat mendorong untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan karyawan secara optimal. Untuk mencapai kondisi tersebut, perusahaan dapat berupaya dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya kepemimpinan yang baik, lingkungan kerja yang nyaman dalam melakukan pekerjaan, dan beban kerja yang tidak terlalu berat sehingga membuat para karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Tujuan dari penelitian ini yakni menganalisis pengaruh kepemimpinan kerja, lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Sandinata Nusantara. Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif, pada penelitian deskriptif kuantitatif digunakan teknik sampling jenuh. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah 60 karyawan CV Sandinata Nusantara karena menyesuaikan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut. Lokasi penelitian yang dilakukan penulis untuk menguji hipotesis adalah pada CV. Sandinata Nusantara berada di Jl. Raya Jeruk, Lakarsantri, Kota Surabaya, Jawa Timur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, dan kepemimpinan kerja, lingkungan kerja, dan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Kata Kunci** - Kepemimpinan Kerja, Lingkungan Kerja, Beban Kerja Kepuasan Kerja Karyawan

## **I. PENDAHULUAN**

Perusahaan secara mendasar ialah sebuah lembaga yang dibentuk kemudian dijalankan guna mendapatkan keuntungan dan berupaya mempertahankan kelangsungan hidupnya di waktu yang akan datang. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan dituntut untuk dapat menyediakan dan memproduksi suatu barang atau jasa yang dapat melayani permintaan konsumen. Dalam melaksanakan proses produksi, suatu perusahaan membutuhkan faktor-faktor produksi antara lain bahan baku, modal, dan manusia.

Sumber daya manusia yakni suatu motor penggerak utama pada setiap aktivitas operasional yang dilaksanakan oleh perusahaan. Walaupun peralatan yang dimiliki perusahaan sudah canggih, tidak akan mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan jika peralatan tersebut tidak dioperasikan secara efektif dan efisien oleh sumber daya manusia. Sadar akan pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup dan kemajuan suatu perusahaan,

maka suatu perusahaan perlu memberikan perhatian khusus dan memandang sumber daya manusia ini lebih dari sekedar asset perusahaan yang harus ditingkatkan efisiensi, kualitas, dan produktivitasnya.

Perusahaan hendaknya sanggup menciptakan kondisi yang dapat mendorong untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan karyawan secara optimal. Untuk mencapai kondisi tersebut, perusahaan dapat berupaya dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya kepemimpinan yang baik, lingkungan kerja yang nyaman dalam melakukan pekerjaan, dan beban kerja yang tidak terlalu berat sehingga membuat para karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

Kepemimpinan secara umum diartikan sebagai proses mempengaruhi orang lain agar bekerja keras menyelesaikan tugas-tugas penting. Berdasarkan definisi ini maka pemimpin tim (*team leader*), berfungsi menggerakkan anggota tim untuk menyelesaikan tugas-tugas tim dengan kewenangan yang sesuai dengan level otonomi yang diberikan pada tim. *Team leader* bertanggung jawab terhadap pencapaian tugas, membangun dan mempertahankan tim, serta pengembangan individual. tiga hal tersebut adalah persoalan yang saling terkait [1].

Suasana lingkungan berhubungan dengan persepsi seseorang dalam mewujudkan kepuasan kerjanya, dengan demikian akan membuat karyawan semakin loyal sehingga perusahaan tidak terlalu khawatir kehilangan tenaga kerja berkualitas yang telah susah payah dibimbing dan dilatih. Hal ini juga dapat berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan, dimana dengan kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan perusahaan akan berusaha dengan sebaik-baiknya mencapai tujuan perusahaan dan akan mencurahkan seluruh perhatian dan waktunya demi keberhasilan perusahaan.

Lingkungan kerja yang baik mencakup aspek - aspek yang harus diperhatikan misalnya ruangan kerja yang nyaman, kondisi lingkungan yang aman, suhu ruangan yang tetap, terdapat pencahayaan yang memadai, warna cat ruangan, hubungan dengan rekan kerja yang baik [2]. Jika hal tersebut dapat terpenuhi oleh perusahaan atau organisasi maka kinerja dari karyawan dapat meningkat yang berpengaruh terhadap kepuasan bekerja karyawan tersebut.

Berdasar dari teori oleh [3] lingkungan kerja meliputi uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karir, dan fasilitas kerja yang memadai. Jika itu semua dapat terjalin dengan baik kepuasan bekerja karyawan juga meningkat. Selain lingkungan kerja, permasalahan dengan beban kerja terkadang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan dalam suatu pekerjaan yang dijalani.

Sumber daya manusia diberikan tuntutan guna dapat memperlihatkan hasil kerja yang baik dalam perusahaan, sumber daya manusia merupakan unsur terpenting. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, instansi/perusahaan tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi, oleh karena itu hendaknya dari instansi perusahaan itu sendiri memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan. Dan yang berperan sebagai sumber daya manusia disini ialah pegawai, pegawai merupakan asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi [4]. Usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya adalah dengan memperhatikan beban kerja, baik itu beban kerja fisik maupun beban kerja mental. Untuk mencapai kinerja yang maksimal pentingnya instansi memperhatikan kondisi sumber daya manusianya karena tubuh manusia dirancang untuk dapat melakukan aktivitas pekerjaan sehari-hari dengan ketentuan massa otot yang bobotnya hampir lebih dari separuh berat tubuh, memungkinkan manusia untuk dapat menggerakkan tubuh dan melakukan pekerjaan.

Pemberian beban kerja yang efektif, instansi mampu mengetahui sejauh mana karyawannya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja instansi itu sendiri, karena beban kerja sangat penting bagi sebuah instansi. Beban aktivitas satuan organisasi atau beban kerja masing-masing pejabat atau pegawai hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat atau pegawai yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat atau pegawai yang sedikit beban kerjanya sehingga nampak terlalu banyak menganggur [5].

Beban kerja yaitu pekerjaan yang diberi oleh perusahaan dan harus dikerjakan oleh karyawan. Beban kerja secara kuantitatif diukur berdasarkan waktu yang harus diselesaikan, sedangkan secara kualitatif beban kerja dapat menimbulkan tekanan mental pada karyawan. Beban kerja yang tinggi dapat merugikan karyawan dan organisasi, karena jika beban kerja yang diberikan terlalu tinggi sedangkan kemampuan karyawan tidak dapat memenuhi tuntutan kerja, maka perusahaan akan membutuhkan waktu tambahan agar karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya [6]. Selain adanya peraturan perusahaan yang di bebankan oleh perusahaan pada pekerjanya, menejemen harus menguraikan pekerjaan tersebut guna untuk mengurangi beban untuk para pekerjanya, diantaranya: memutuskan bagaimana pekerjaan itu harus dilakukan oleh para pegawai, dan memutuskan seberapa cepat pekerjaan itu dapat dikerjakan pekerjanya.

Namun pada saat sebelum waktu penelitian, peneliti melakukan observasi, peneliti melihat bahwa adanya kesenjangan dan permasalahan dalam organisasi dimana kepuasan kerja karyawan belum maksimal. Hal ini bisa diamati dari hasil data absensi atau kehadiran karyawan di CV. Sandinata Nusantara selama 1 tahun terakhir pada tahun 2021 yang mengalami peningkatan sebagai berikut:

**Tabel 1.** Rekap Tingkat Absensi Karyawan CV. Sandinata Nusantara

Nama Bulan	Jumlah	Jumlah Hari	Jumlah Hari kerja	Jumlah	Jumlah hari Kerja	Tingkat
	karyawan	Kerja	Seharusnya	Karyawan	Senyatanya	Absensi
A	B	C	b x c = D	E	d – e = F	G = e / d*100%
Januari	60	25	1500	5	1495	0,33
Februari	60	23	1380	9	1371	0,65
Maret	60	26	1560	1	1599	0,06
April	60	25	1500	5	1495	0,33
Mei	60	20	1200	2	1198	0,16
Juni	60	25	1500	3	1497	0,20
Juli	60	26	1560	3	1557	0,19
Agustus	60	24	1440	7	1433	0,48
September	60	26	1560	9	1551	0,58
Okttober	60	25	1500	7	1493	0,46
November	60	26	1560	6	1554	0,38
Desember	60	23	1380	2	1378	0,14

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa tingkat prosentase absensi tiap bulannya mengalami penurunan yang dapat menyebabkan kinerja kerja menurun. Sehubungan dengan adanya hal tersebut, maka diharapkan pengembangan kepemimpinan kerja, lingkungan kerja, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Sandinata Nusantara yang sesuai dengan hasil kerja karyawan serta penghargaan bagi karyawan yang berprestasi akan bermanfaat sebagai pendorong semangat kerja karyawan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan sehingga apa yang menjadi tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Sehingga tujuan penelitian ini adalah Menganalisis pengaruh kepemimpinan kerja, lingkungan kerja, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Sandinata Nusantara

## II. METODE

Jenis penelitian yang diterapkan pada penelitian berikut yakni penelitian kuantitatif, dimana data penelitian berupa angka-angka dan di analisis menggunakan statistik [8]. Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah dengan metode survei. Metode survei yang di maksud adalah metode riset yang digunakan untuk mendapatkan data dari lokasi atau tempat tertentu dan menggunakan kuesioner sebagai salah satu instrumen penggalian data. Tujuan dari metode ini yaitu untuk memperoleh informasi mengenai hal yang akan diteliti kepada sejumlah responden yang dianggap mewakili suatu populasi. Untuk memudahkan memahami proses pengambilan data yang dilakukan oleh peneliti di dalam penelitian ini, maka dibawah ini telah disajikan desain penelitian sebagai acuan dalam pengambilan data. Penelitian ini dilakukan pada karyawan di CV. Sandinata Nusantara pada awal bulan Juni 2022 sampai dengan akhir bulan Juli 2022. Penelitian ini ditujukan untuk para karyawan yang berkerja di CV. Sandinata Nusantara, subyek yang diteliti adalah karyawan di CV. Sandinata Nusantara. Lokasi CV. Sandinata Nusantara berada di Jl. Raya Jeruk, Lakarsantri, Kota Surabaya, Jawa Timur 60212.

Populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya [8]. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di CV Sandinata Nusantara. "Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah 30 sampai 500. Sehingga sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling yang diambil dari jumlah populasi. Peneliti menggunakan teknik purposive sampling dimana pengertian purposive menurut [9] yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Purposive sampling tergolong dalam jenis non-probability sampling yang artinya tidak memberikan peluang yang sama dari setiap populasi. Kriteria yang ditetapkan dalam penelitian ini untuk dijadikan sampel yaitu karyawan CV Sandinata Nusantara. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah 60 karyawan CV Sandinata Nusantara karena menyesuaikan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut." Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner dan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *Statiscal Product and Service Solution* (SPSS).

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Uji Validitas

Dapat diketahui bahwa semua pertanyaan pada indikator variabel Kepemimpinan Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), Beban Kerja (X3), dan Kepuasan Kerja (Y) menghasilkan nilai rhitung  $>$  rtabel. Dengan demikian pernyataan kuesioner yang mengukur variabel penelitian dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

#### B. Uji Reliabilitas

Berdasarkan pengujian data di atas, diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Kerja sebesar 0,616, Lingkungan Kerja sebesar 0,734, Beban Kerja sebesar 0,787, dan Kepuasan Kerja sebesar 0,717. Maka, pada kuesioner penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha  $> 0,6$ . Sehingga, kuesioner yang mengukur variabel penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

#### C. Uji Asumsi Klasik

##### a) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data yang telah diolah dalam model regresi residual dapat berdistribusi atau mendekati normal. Penulis menggunakan uji Kolmogrov-Smirnov dalam menganalisis data yang telah tersedia dengan menggunakan nilai signifikansi sebesar 0,05 atau 5%. Apabila analisis yang dihasilkan sama dengan atau lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan data tersebut berdistribusi normal. Apabila analisis yang dihasilkan kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan data tersebut tidak berdistribusi normal. Berikut adalah hasil analisis data menggunakan SPSS.

**Tabel 1.** Hasil Uji Kolmogrov-Smirnov Test  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

<i>Unstandardized Predicted Value</i>		
N		60
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	1.47877972
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.081
	<i>Positive</i>	.072
	<i>Negative</i>	-.081
<i>Test Statistic</i>		.081
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.200 <sup>c,d</sup>

a. *Test distribution is Normal.*

b. *This is a lower bound of the true significance.*

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan pengujian pada tabel di atas, bahwa dari hasil pengujian telah diperoleh dengan nilai *asymp.sig* dari uji Kolmogrov Smirnov sebesar 0,200 ( $0,200 > 0,05$ ). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa data tabel pengujian Kolmogrov Smirnov di atas berdistribusi normal.

##### b) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui korelasi antara residual pada suatu pengamatan lain dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang bebas dari autokorelasi. Uji autokorelasi pada penelitian ini menggunakan uji Durbin-Watson (DW).

**Tabel 2.** Hasil Uji Autokorelasi Model Summary<sup>b</sup>  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.591 <sup>a</sup>	.241	.200	1.51787	1.705

a. *Predictors:* (Constant), Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Kerja

b. *Dependent Variable:* Kepuasan Kerja

Hasil uji autokorelasi dapat dinyatakan bahwa hasil data analisis yang telah diperoleh dengan nilai pada Durbin – Watson yaitu memiliki nilai 1,705. Maka, dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini tidak terjadi autokorelasi.

**c) Uji Multikolonieritas**

Uji multikolinearitas yang dilakukan pada penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan diantara variabel bebas dengan varaiel terikat apakah memiliki masalah multikorelasi atau korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah yang terjadi diantara variabel bebas dan terikat tersebut.

Model	<i>Coefficients<sup>a</sup></i>		
	<i>Collinearity Statistics</i>		VIF
	Tolerance		
1	(Constant)		
	Kepemimpinan Kerja	.886	1.128
	Lingkungan Kerja	.970	1.031
	Beban Kerja	.864	1.157

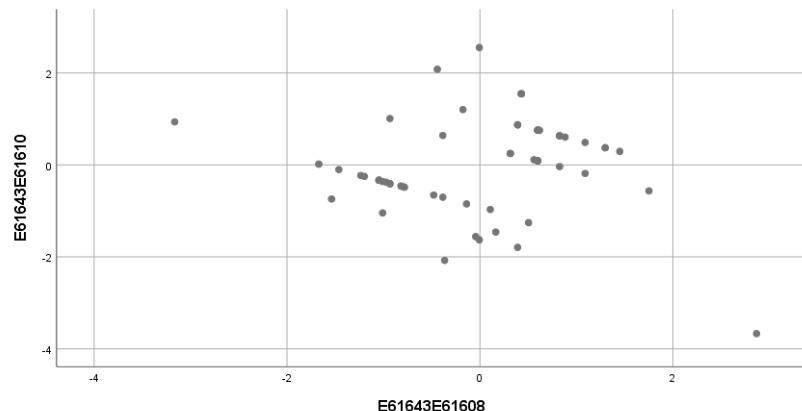
a. *Dependent Variable:* Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil data olah SPSS,2025

Pada nilai *variance inflation factor* (VIF) variabel Kepemimpinan Kerja memiliki nilai  $1,128 < 10$ , untuk variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai  $1,031 < 10$ , dan untuk variabel Beban Kerja memiliki nilai  $1,157 < 10$ . Maka, dapat disimpulkan bahwa pada semua variabel bebas memiliki nilai yang lebih kecil dari angka 10. Begitupun juga pada nilai tolerance yang dihasilkan pada pengujian, semua variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

**d) Uji Heterokedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari suatu residual pengamatan ke pengamatan lain. Tidak terjadi heteroskedasisitas, jika tidak ada pola yang jelas (bergelombang, melebar kemudian menyempit), serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y.



**Gambar 1. Scatterplot**  
Sumber : Hasil Olah Data SPSS. 2025

Berdasarkan gambar diatas, maka dapat dilihat bahwa tidak terjadi pola tertentu dan titik – titik data menyebar secara acak, baik dibagian atas angka 0 atau dibagian bawah angka 0 dari sumbu vertikal atau sumbu Y, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

**1. Analisis Regresi Linear Berganda**

**Tabel 6** Regresi Linier Berganda  
*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.489	2.843		.120
	Kepemimpinan Kerja	.173	.114	.188	.003
	Lingkungan Kerja	.409	.143	.337	.006
	Beban Kerja	.189	.124	.190	.000

a. *Dependent Variable:* Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil data olah SPSS,2025

Pada tabel 4. di atas, berdasarkan ketentuan persamaan regresi linier berganda yaitu dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

$$Y = 4,489 + 0,173 + 0,409 + 0,189$$

Berdasarkan pada model persamaan regresi tersebut di atas, dapat diinterpretasikan, yaitu sebagai berikut :

1.  $\alpha = \text{Konstanta} = 4,489$

Konstanta ( $\alpha$ ) merupakan intersep variabel terikat jika variabel bebas sama dengan nol. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam model penelitian sebesar konstanta tersebut. Besarnya nilai konstanta adalah 4,489 menunjukkan bahwa jika variabel independen yang terdiri dari Kepemimpinan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja = 0 atau konstan, maka variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 4,489.

2. Koefisien regresi untuk  $X_1 = 0,173$

Maknanya besarnya nilai koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan Kerja (X1) yaitu 0,173 dan mempunyai koefisien regresi positif. Hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang beriringan dengan variabel terikat. Jika Kepemimpinan Kerja (X1) naik sebesar satu satuan, sedangkan Lingkungan Kerja (X2) dan Beban Kerja (X3) tetap/konstan, maka Kepuasan Kerja (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,173. Namun sebaliknya apabila jika terjadi penurunan pada variabel Kepemimpinan Kerja (X1) sebesar 1 satuan, maka terjadi penurunan pula pada variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,173, dengan asumsi bahwa variabel Lingkungan Kerja (X2) dan Beban Kerja (X3) tetap atau konstan.

3. Koefisien regresi untuk  $X_2 = 0,409$

Maknanya besarnya nilai koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan Kerja (X2) yaitu 0,409 dan mempunyai koefisien regresi positif. Hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang beriringan dengan variabel terikat. Jika Lingkungan Kerja (X2) naik sebesar satu satuan, sedangkan Kepemimpinan Kerja (X1) dan Beban Kerja (X3) tetap/konstan, maka Kepuasan Kerja (Y) meningkat sebesar 0,409. Akan tetapi, sebaliknya jika terjadi penurunan pada variabel Lingkungan Kerja (X2) sebesar 1 satuan, maka terjadi penurunan variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,409, dengan asumsi bahwa variabel Kepemimpinan Kerja (X1) dan Beban Kerja (X3) tetap atau konstan.

4. Koefisien regresi untuk  $X_3 = 0,189$

Maknanya besarnya nilai koefisien regresi untuk variabel Beban Kerja (X3) yaitu 0,189 dan mempunyai koefisien regresi positif. Hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang beriringan dengan variabel terikat. Jika Beban Kerja (X3) naik sebesar satu satuan, sedangkan Kepemimpinan Kerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) tetap/konstan, maka Kepuasan Kerja (Y) meningkat sebesar 0,189. Sebaliknya, apabila jika terjadi penurunan pada variabel Beban Kerja (X3) sebesar 1 satuan, maka terjadi penurunan variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,189, dengan asumsi bahwa variabel Kepemimpinan Kerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) tetap atau konstan

## 2. Uji Hipotesis

### a. Uji t

**Tabel 7 uji t  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.489	2.843		1.579	.120
Kepemimpinan Kerja	.173	.114	.188	3.523	.003
Lingkungan Kerja	.409	.143	.337	2.853	.006
Beban Kerja	.189	.124	.190	2.521	.000

a. *Dependent Variable:* Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil data olah SPSS,2025

Dengan menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan *degree of freedom* sebesar  $k = 4$  dan  $df2 = n-k$  ( $60-4=56$ ) sehingga diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,67252 maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Kerja

Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,523 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,67252. Maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,523 > 1,67252$ ) dan dengan nilai signifikan ( $0,003 < 0,05$ ) dapat diartikan bahwa variabel independen yaitu Kepemimpinan Kerja (X1) secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja (Y).

## 2. Lingkungan Kerja

Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,853 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,67252. Maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,853 > 1,67252$ ) dan dengan nilai signifikan ( $0,006 < 0,05$ ) dapat diartikan bahwa variabel independen yaitu Lingkungan Kerja (X2) secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja (Y).

## 3. Beban Kerja

Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,521 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,67252. Maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,521 > 1,67252$ ) dan dengan nilai signifikan ( $0,000 < 0,05$ ) dapat diartikan bahwa variabel independen Beban Kerja (X3) secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja (Y).

## b. Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F digunakan menguji ada tidaknya pengaruh variabel-variabel independent dengan variabel dependent secara simultan. Dasar penilaian signifikansi sebesar 0,05 [10].

- 1) Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, ini berarti menyatakan bahwa semua variabel independen atau bebas tidak mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat.
- 2) Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima, memiliki arti bahwa variabel independen mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil uji F yaitu

**Tabel 8** Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.913	3	13.638	5.919	.001 <sup>b</sup>
	Residual	129.021	56	2.304		
	Total	169.933	59			

a. *Dependent Variable:* Kepuasan Kerja

b. *Predictors:* (Constant), Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Kerja

Sumber : Hasil data olah SPSS,2025

Berdasarkan tabel tersebut nilai F-statistic sebesar 5,919 dengan probabilitas 0.000 pada tingkat signifikansi 0,05. Dengan probabilitas 0,001 yang lebih rendah dibandingkan signifikansi pada 0,05 menunjukkan bahwa  $H_4$  semua variabel independen yaitu Kepemimpinan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja berpengaruh secara serempak terhadap Kepuasan Kerja

## Pembahasan

### A. $H_1$ : Kepemimpinan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Kepemimpinan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, hal ini menunjukkan bahwa jika seorang karyawan memiliki rasa kepemimpinan untuk melaksanakan tugas-tugas ataupun *jobdesknya* maka semakin baik pula Kepuasan Kerja itu sendiri.

Pada CV. Sandinata Nusantara Kepemimpinan memberikan pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Pemimpin yang dekat dengan pekerja akan membuat pekerja nyaman untuk bekerja sehingga akan tercipta lingkungan kerja yang kondusif bagi para pekerja. Kepemimpinan secara umum diartikan sebagai proses mempengaruhi orang lain agar bekerja keras menyelesaikan tugas-tugas penting. Berdasarkan definisi ini maka pemimpin tim (*team leader*), berfungsi mengerakkan anggota tim untuk menyelesaikan tugas-tugas tim dengan kewenangan yang sesuai dengan level otonomi yang diberikan pada tim.

Kepemimpinan yang bersifat tidak adil dan bijak akan berdampak kepada kepuasaan kerja karena merasakan ketidak nyamanan dalam bekerja, jika sebaliknya di dalam kepemimpinan kerja bersifat adil dan mengutamakan kesejahteraan karyawannya maka karyawan tersebut merasa puas dan nyaman dalam bekerja.

Seperti apa yang dikemukakan kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran [10].

Hasil penelitian berikut seiring dengan penelitian dengan kesimpulan bahwa Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Mega Putra [7]. Kemudian penelitian dengan kesimpulan terdapat pengaruh positif variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan [11]. Namun, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang menyatakan kepemimpinan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja [12].

### **B. H2: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya Lingkungan Kerja dari perusahaan yang membawa dampak baik dapat mengakibatkan meningkatnya Kepuasan Kerja, begitu pun sebaliknya jika lingkungan tersebut membawa dampak yang buruk maka akan menurunkan Kepuasan Kerja.

Lingkungan Kerja adalah salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun Beban Kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam satu perusahaan, namun Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan yang melaksanakan produksi tersebut. Lingkungan Kerja yang memadai dapat meningkatkan Kepuasan Kerja, sedangkan Lingkungan Kerja yang kurang memadai bagi karyawan dapat menurunkan Kepuasan Kerja. Penelitian berikut menunjukkan bahwa CV. Sandinata Nusantara sudah memberikan perhatian kepada para karyawannya mengenai fasilitas kerja yang terdapat pada perusahaan yang menjadikan lingkungan pekerjaan untuk para karyawan menjadi baik. Fasilitas itu sendiri bisa terdapat pada berbagai aspek misal untuk aspek kerohanian terdapat mushola untuk para karyawan menuaikan ibadah sholat. Kemudian pada aspek kesehatan dan keamanan disediakan kotak P3K dan berbagai alat keselamatan lainnya yang terdapat pada lingkungan CV. Sandinata Nusantara.

Bagi CV. Sandinata Nusantara, Lingkungan Kerja sangat berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Lingkungan Kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan Kerja menjadi salah satu pertimbangan bagi seseorang didalam memiliki pekerjaan, tetapi jika Lingkungan Kerjanya tidak menyenangkan karyawan akan berpikir dua kali untuk menerima atau menolak pekerjaan tersebut, karena mungkin lingkungan dimana karyawan berada akan menghambat pekerjaan yang dilakukan [13].

Hasil penelitian berikut seiring dengan penelitian yang dengan hasil terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja [14]. Kemudian penelitian yang menyimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap produktivitas kerja karyawan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan BRI Syariah KCP Genteng [15]. Namun penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan Wisma Sehati BSD Tangerang Selatan [16].

### **C. H3: Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, hal ini membuktikan bahwa pemberian beban kerja yang efektif, instansi dapat mengetahui sejauh mana karyawannya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja instansi itu sendiri, karena beban kerja sangat penting bagi sebuah instansi. Beban aktivitas satuan organisasi atau beban kerja masing-masing pejabat atau pegawai hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat atau pegawai yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat atau pegawai yang sedikit beban kerjanya sehingga nampak terlalu banyak menganggur [5].

Beban kerja yaitu pekerjaan yang diberikan perusahaan dan harus dikerjakan oleh karyawan. Beban kerja secara kuantitatif diukur berdasarkan waktu yang harus diselesaikan, sedangkan secara kuantitatif beban kerja dapat menimbulkan tekanan mental pada karyawan. Beban kerja yang tinggi dapat merugikan karyawan dan organisasi, karena jika beban kerja yang diberikan terlalu tinggi sedangkan kemampuan karyawan tidak dapat memenuhituntutan kerja, maka perusahaan akan membutuhkan waktu tambahan agar karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya [6]. Selain adanya peraturan perusahaan yang di bebankan oleh perusahaan pada pekerjanya, menejemen harus menguraikan pekerjaan tersebut guna untuk mengurangi beban untuk para pekerjanya, diantaranya: memutuskan bagaimana pekerjaan itu harus dilakukan oleh para pegawai, dan memutuskan seberapa cepat pekerjaan itu dapat dikerjakan pekerjannya.

Hasil penelitian berikut seiring dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi, beban kerja, dan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja [17]. Namun, hasil penelitian berikut bertolak belakang dengan hasil penelitian yang menunjukkan beban kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja Karyawan Pada Usaha Pemecahan Kemiri Nagari Padang Magek Kecamatan Rambatan [18].

### **D. H4: Kepemimpinan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Ketiga variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya Kepemimpinan, Lingkungan, dan Beban Kerja dari perusahaan yang membawa dampak baik dapat mengakibatkan meningkatnya Kepuasan Kerja Karyawan, begitu pun sebaliknya jika Kepemimpinan, Lingkungan, dan Beban Kerja tersebut membawa dampak yang buruk maka akan menurunkan Kepuasan Kerja.

Penelitian yang dilakukan dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Mega Putra. (2) Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Mega Putra. (3) Terdapat Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT.Mega Putra

[7]. Hal tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan dengan hasil kepemimpinan tidak pengaruh terhadap kepuasan karyawan [8].

Penelitian yang menunjukkan bahwa disiplin kerja, lingkungan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin, serta ketiga variabel independen tersebut berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin [10]. Hal tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan hasil penelitian berimplikasi terhadap motivasi, kondisi lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi pegawai yang perlu ditingkatkan guna meningkatkan kepuasan kerja dan apabila kepuasan kerja pegawai meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat [19].

Penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi, beban kerja, dan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja [20]. Hal tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan hasil penelitian berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa variabel beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Panca Dewata sedangkan variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja PT. Panca Dewata dan juga menghasilkan bahwa variabel kompensasi memberi pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel beban kerja [21]

## VII. SIMPULAN

Berdasarkan penjabaran hasil analisis dari penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan di atas, maka didapat kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika seorang karyawan memiliki rasa kepemimpinan untuk melaksanakan tugas-tugas ataupun jobdesknya maka semakin baik pula Kepuasan Kerja itu sendiri.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Lingkungan Kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.
3. Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini membuktikan bahwa dengan pemberian beban kerja yang efektif, instansi dapat mengetahui sejauh mana karyawannya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja instansi itu sendiri.
4. Kepemimpinan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Ketiga variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya Kepemimpinan, Lingkungan, dan Beban Kerja dari perusahaan yang membawa dampak baik dapat mengakibatkan meningkatnya Kepuasan Kerja Karyawan, begitu pun sebaliknya jika Kepemimpinan, Lingkungan, dan Beban Kerja tersebut membawa dampak yang buruk maka akan menurunkan Kepuasan Kerja. Keterbatasan penelitian ini adalah, sampel penelitian sejumlah 97 responden, dianggap masih kurang, kemudian hanya menggunakan tiga variabel bebas yang mempengaruhi keputusan pembelian, padahal ada banyak faktor yang mempengaruhi variabel keputusan pembelian tersebut, dan teknik pengumpulan data hanya menggunakan kuisioner.

Keterbatasan pada penelitian ini hanya menggunakan satu jenis sampel yakni pada CV. Sandinata Nusantara saja, maka diharapkan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambah jumlah responden dan dengan metode yang lebih baik. Disarankan kepada pihak pimpinan CV. Sandinata Nusantara agar lebih memperhatikan Kepemimpinan Kerja dalam upaya untuk meningkatkan Kepuasan Kerja, karena penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hal tersebut karena Kepemimpinan Kerja bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja, sehingga karyawan mampu meningkatkan kompetensi yang pada akhirnya mendukung terciptanya Kepuasan Kerja yang tinggi

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis berterima kasih kepada pihak CV. Sandinata Nusantara, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo (UMSIDA), Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial (FBHIS), dan Prodi Manajemen yang telah membantu dalam keberhasilan penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini.

## REFERENSI

- [1] M. W. Hidayat, "Pengaruh Motivasi Kerja, Gaji dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada Batik Gunawan Setiawan (Kauman) Surakarta," Universitas Muhammadiyah Ponorogo, 2020
- [2] Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2017.
- [3] A. A. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda, 2019.
- [4] P. S. M. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- [5] W. Sutarto, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Prenadamedia Group, 2018.
- [6] C. Fajarwati, "Pengaruh Beban Kerja terhadap Turnover Intention Dengan Stres Kerja dan Kelelahan Kerja sebagai Variabel Mediasi," Institut Agama Islam Negeri: Surakarta, 2018.
- [7] K. V. Andayani and R. A. D. Cahyani, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mega Putra," *J. Ilm. Perkusi*, vol. 1, no. 2, p. 170, 2021, doi: 10.32493/j.perkusi.v1i2.11031.
- [8] R. Hidayat, "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi , Kepuasan Kerja , dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan The Influence of Leadership on Communications , Job Satisfaction , and Organization Commitment in Bangking Industry Abstract," *Makara Seri Sos. Hum.*, vol. 17, no. 1, pp. 19–32, 2013, doi: 10.7454/mssh.v17i1.
- [9] E. Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2017.
- [10] Burhannudin, M. Zainul, and M. Harlie, "Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin," *J. Maksipreneur*, vol. Vol.8 No., 2019.
- [11] A. A. N. B. Dhermawan, I. G. A. Sudibya, and I. W. M. Utama, "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali," *J. Manajemen, Strateg. Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 6, no. 2, pp. 173–184, 2012.
- [12] M. H. Wirawan, "Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Organizational Based Self Esteem terhadap Organizational Citizenship Behavior," *Tazkiya J. Psychol.*, vol. 6(2). 219-, 2018.
- [13] S. Koesomowidjojo, *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017.
- [14] K. F. Tambengi, C. Kojo, and F. S. Rumokoy, "Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Sulut," *J. EMBA*, vol. 4, no. 4, pp. 1088–1097, 2016.
- [15] G. Mahendrawan, "Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja," *E-Jurnal Manaj. Unud*, vol. 4, no. 11, pp. 3936–3961, 2015.
- [16] Hastuti, "Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pegawai Puskesmas di Kabupaten Mamuju," Tesis. Universitas Hasanuddin Makassar, 2021.
- [17] D. P. A. Kumalasari and J. Trisnowati, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Indo Gula Pastika Banaran, Sambungmacan, Sragen," *J. Penelit. dan Kaji. Ilm. Fak. Ekon. Univ. Surakarta*, vol. Vol.19 No., 2021.
- [18] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- [19] H. Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 2019.
- [20] R. Astuti and Iverizkinawati, "Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan," *J. Ilman*, vol. 6, no. 1, pp. 26–41, 2018.
- [21] I. Purnama, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Karyawan di Perguruan Tinggi Pelita Indonesia Pekanbaru," *Procur. J. Ilm. Manaj.*, vol. 7, no. 2, pp. 222–237, 2019, [Online]. Available: <http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/index>.

**Conflict of Interest Statement:**

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.