



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya dan Reward Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Beban Kerja (Studi Kasus PT X)

Putri Rahma Dhani

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI
Semarang, Indonesia

Korespondensi penulis: ghanirahma066@gmail.com*

Abstract. *This study aims to examine the influence of cross-cultural leadership style and reward provision on employee job satisfaction, with workload serving as an intervening variable. The research was conducted at PT X, a multinational company managed by foreign leaders who come from diverse cultural backgrounds. As organizations become increasingly global, understanding how leadership and reward systems function in multicultural environments is essential to improving workforce performance and satisfaction. This research applies a quantitative approach using survey methods, with data collected through questionnaires distributed to 105 employees across various departments. The analysis was carried out using structural equation modeling (SEM) to explore both direct and indirect relationships among the variables. The findings show that cross-cultural leadership style has a significant positive impact on workload, suggesting that cultural differences in leadership influence how employees perceive and handle their tasks. Furthermore, reward provision shows a strong and direct influence on job satisfaction, highlighting the importance of fair compensation and recognition in motivating employees. Importantly, the study also finds that workload partially mediates the relationship between leadership style and job satisfaction. This indicates that leadership practices affect job satisfaction not only directly but also through the perceived amount and nature of the work assigned. These results underscore the necessity for companies, particularly those with a multicultural workforce, to adopt inclusive leadership models and implement transparent, performance-based reward systems. By doing so, organizations can create a more supportive work environment, improve employee morale, and ultimately enhance overall productivity and satisfaction.*

Keywords: *Cross-Cultural Leadership Style; Job Satisfaction; Reward; Workload.*

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan lintas budaya dan pemberian reward terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan beban kerja sebagai variabel intervening. Penelitian dilakukan di PT X, sebuah perusahaan multinasional yang dipimpin oleh manajer asing dari latar belakang budaya yang beragam. Seiring meningkatnya globalisasi, pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan dan sistem penghargaan berfungsi dalam lingkungan kerja multikultural menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada 105 karyawan dari berbagai divisi. Analisis dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural (SEM) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya berpengaruh positif signifikan terhadap beban kerja, yang mengindikasikan bahwa perbedaan budaya dalam kepemimpinan memengaruhi cara karyawan memandang dan menangani tugas mereka. Selain itu, pemberian reward memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kepuasan kerja, menunjukkan pentingnya sistem kompensasi dan penghargaan yang adil dalam memotivasi karyawan. Yang penting, studi ini juga menemukan bahwa beban kerja memediasi sebagian hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan tidak hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga melalui persepsi terhadap beban kerja. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mengembangkan strategi kepemimpinan yang inklusif serta sistem penghargaan yang transparan dan berbasis kinerja guna menciptakan lingkungan kerja yang suportif, meningkatkan semangat kerja, serta produktivitas karyawan.

Kata Kunci: Beban Kerja; Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya; Kepuasan Kerja; Lintas Budaya; Reward

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam organisasi. Semua aktivitas-aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dijalankan oleh sumber daya manusia. Untuk mencapai tujuan organisasi maupun perusahaan yang optimal, diperlukan kinerja karyawan yang baik pula dan dimulai dari rasa puas seseorang dalam bekerja. Pemenuhan kebutuhan kepuasan kerja bagi karyawan perlu diperhatikan demi menghindari dampak-dampak yang tidak diinginkan. Perusahaan tentu saja mengharapkan memiliki tenaga kerja yang dapat bekerja dengan baik sesuai dengan kebijakan yang berlaku, mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu unsur terpenting, karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam efektivitas perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak dapat memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memadai (Mukmin & Prasetyo, 2021)

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yaitu kepemimpinan dimana setiap instansi pasti membutuhkan juru mudi dari seluruh kegiatan yang dilakukan perusahaan (Abadiyah, 2021). Suatu organisasi pasti membutuhkan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi perilaku anak buah atau karyawan serta memiliki kepribadian yang tepat agar mampu melaksanakan fungsinya dengan baik dan lebih efektif. Bagian dari seorang pemimpin dan memberikan pengaruh sangat besar kepada semua anggotanya adalah gaya kepemimpinan.

Pentingnya seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang baik. Karena dapat menjadi faktor penunjang dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dimana pemimpin merupakan penunjuk arah kemana jalannya sebuah organisasi atau perusahaan melaju. Selain gaya kepemimpinan, regulasi atau kebijakan yang ditetapkan perusahaan seperti pemberian *reward* juga menjadi salah satu faktor penunjang dalam proses meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Reward yang ditetapkan perusahaan diluar gaji pokok dapat berupa insentif, bonus, tunjangan, maupun jaminan kesejahteraan atas dasar bentuk perhatian yang diberikan perusahaan. Namun, gaya kepemimpinan serta pemberian *reward* tentu tidak luput dari besaran beban kerja yang dirasakan oleh karyawan. Beban kerja merupakan suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerja yang harus dihadapi seorang karyawan. Beban kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kompleksitas tugas, volume pekerjaan dan waktu yang tersedia (Nuraisyah,dkk 2024).

Menariknya, di era globalisasi sekarang ini telah membawa perubahan yang signifikan dalam dunia bisnis internasional dari berbagai macam sektor usaha. Pasalnya kemajuan teknologi di era sekarang ini memudahkan para pelaku bisnis dengan mudah mengibarkan serta

membangun perusahaannya hingga ke tahap international. Dimana batas-batas geografis semakin memudar dan interaksi lintas budaya menjadi hal yang tidak terhindarkan. Indoneisa merupakan salah satu negara yang sering menjadi tujuan para pembisnis asing. Menurut Hodijah (2020) mengemukakan bahwa negara Indionesia menjadi negara tujuan kegiatan pemodal asing yang sangat potensial, hal ini dapat dilihat dari semua yang dimiliki negara Indonesia seperti kaya akan sumber daya alam, seperti minyak, gas, dan mineral, yang menjadi bahan baku penting bagi banyak industri. Ketersediaan sumber daya ini memungkinkan perusahaan asing untuk mengurangi biaya logistik dan memastikan pasokan bahan baku yang stabil. Masuknya para pelaku usaha lintas budaya sebagai pelaku bisnis serta memimpin bisnisnya sendiri tentu saja menciptakan dinamika unik dalam suatu perusahaan, dimana adanya hambatan cultural serta implementasi kebijakan yang diberlakukan di perusahaan.

Berdasar pada hal yang telah dibahas sebelumnya, bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu penunjang keberhasilan suatu perusahaan, dimana faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti gaya kepemimpinan, pemberian *reward* serta beban beban kerja. Namun, dengan adanya perbedaan ini tentu dapat menjadi awal dari munculnya masalah baru pada perusahaan yang dipimpin oleh pemimpin lintas budaya, gaya kepemimpinan lintas budaya tentunya akan sangat berbeda dengan pemimpin lokal dimana mereka akan cenderung bekerja sesuai budayanya.

Menurut Anantasya Choirul Nisa (2024) kepemimpinan lintas budaya adalah interaksi kepemimpinan yang terjadi antara manajer dan bawahan yang mewakili latar belakang budaya yang berbeda. Dalam konteks kepemimpinan lintas budaya, pemimpin harus dapat memiliki pemahaman untuk mengembangkan keterampilan adaptif yang tinggi, termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengelola perbedaan budaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif yang berdampak pada kepuasan kerja (Hendro, 2024). Menurut Putra dan Perkasa (2024) menyatakan bahwa keberhasilan pemimpin lintas budaya bergantung pada kemampuan adaptasi budaya yang baik dan dukungan organisasi yang memadai. Pemimpin lintas budaya cenderung menerapkan prinsip kerja sesuai budayanya yang seringkali tidak selaras dengan budaya lokal yang cenderung lebih fleksibel dengan sistem pemberian *reward* yang merupakan salah satu bentuk nilai-nilai budaya lokal yang ada di Indonesia.

Kurangnya atensi pemimpin asing terhadap pemberian *reward* tentu menjadi salah satu masalah yang sangat krusial, dimana dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Menurut Lestari dan Saroyo (2022) menyatakan bahwa *reward* memiliki pengaruh besar dan menjadi salah satu faktor penentu kepuasan kerja karyawan. Sistem pemberian *reward* merupakan salah

satu bentuk dimana karyawan dapat merasa dihargai atas kinerja mereka terhadap perusahaan akan menciptakan kepuasan tersendiri bagi mereka (Ardiansyah, 2022). Dengan adanya fenomena ini, menarik perhatian peneliti untuk mengkaji apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan lintas budaya dan pemberian *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan dengan menjadikan dua hal tersebut menjadi variabel independen.

Namun, dalam proses adaptasi gaya kepemimpinan lintas budaya dan sistem pemberian *reward* yang diterapkan, karyawan seringkali menghadapi beban kerja yang berbeda dari pemimpin lokal. Dengan begitu, peneliti menggunakan beban kerja sebagai variabel intervening karena melalui beban kerja Perusahaan dapat yakin seberapa puas karyawan dengan pekerjaannya. Dimana perubahan sistem manajemen internasional menghadirkan perubahan yang cukup signifikan dalam operasional perusahaan. Hal ini terjadi karena adanya penerapan standar internasional oleh pemimpin demi memenuhi syarat melakukan ekspor di berbagai negara. Tuntutan kerja yang berbeda seperti standar kerja yang lebih kompleks, terutama sejak perusahaan mulai meningkatkan kapasitas produksinya untuk memenuhi permintaan pasar global yang semakin tinggi. Beberapa karyawan mungkin merasakan kesulitan dan beban tersendiri dalam beradaptasi dengan standar kerja dan kebijakan yang diterapkan oleh pemimpin lintas budaya serta sistem pemberian *reward* yang tidak sesuai dengan beban kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Peneliti telah melakukan pra survey kepada salah satu perusahaan milik warga negara asing yang ada di Indonesia yaitu PT X, sebagai salah satu pelaku bisnis dalam industri briket. Perusahaan ini didirikan oleh para pengusaha asing yang membangun bisnis di Indonesia dan memimpin bisnisnya secara langsung. Pra survey dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner pada 20 orang karyawan yang terdiri dari 4 orang dari bagian teknisi, 3 orang dari bagian office, 7 orang dari bagian produksi, 4 orang dari bagian packing dan 2 orang dari tenaga borongan di PT X sebagai sampel, dengan melalui beberapa indikator dari variabel gaya kepemimpinan lintas budaya, sistem pemberian *reward* serta beban kerja dengan tujuan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan. Dan berikut merupakan data-data yang diperoleh dari responden.

Tabel 1. Pra Survey Penelitian

NO.	Pertanyaan	Puas	Tidak Puas	Total
1.	Menurut Anda, apakah cara komunikasi pemimpin mempengaruhi kepuasan anda dalam bekerja?	5 25%	15 75%	20 100%
2.	Bagaimana kepuasan Anda terhadap gaya pengambilan keputusan diterapkan pemimpin lintas budaya (asing)?	4 20%	16 80%	20 100%

3.	Bagaimana kepuasan Anda terhadap keseluruhan kondisi lingkungan kerja yang dipimpin oleh pemimpin lintas budaya saat ini?	4 20%	16 80%	20 100%
4.	Apakah Anda merasa semangat dalam bekerja dengan adanya sistem <i>reward</i> yang diterapkan? ?	3 15%	17 85%	20 100%
5.	Apakah <i>reward</i> yang didapatkan memotivasi Anda untuk bekerja lebih baik?	7 65%	13 35%	20 100%
6.	Apakah Anda merasa bahwa <i>reward</i> yang diterapkan sudah adil sesuai kontribusi yang Anda berikan dan seberapa puas besaran <i>reward</i> tersebut dalam mempengaruhi Anda?	3 15%	17 85%	20 100%
7.	Apakah target perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan anda dalam bekerja?	5 25%	15 75%	20 100%
8.	Apakah waktu yang diberikan perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan Anda dapat membuat Anda puas dalam bekerja?	4 20%	16 80%	20 100%
9.	Apakah Anda merasa tertekan dengan beban kerja yang diberikan dan apakah hal tersebut dapat mempengaruhi kepuasan Anda dalam bekerja?	4 20%	16 80%	20 100%

Sumber: Hasil pra survey karyawan PT X

Pada hasil dari dilakukannya pra survey diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat masalah pada ketidakpuasan karyawan di PT X dalam bekerja yang dipengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya, pemberian *reward* yang dimediasi oleh beban kerja. Melalui indikator dari variabel-variabel tersebut, karyawan menganggap bahwa komunikasi, pengambilan keputusan, dan kondisi lingkungan kerja yang diterapkan oleh pemimpin lintas budaya tidak memenuhi harapan mereka, yang berdampak negatif pada kepuasan kerja. Selain itu, sistem *reward* yang ada saat ini tidak memberikan motivasi yang cukup, dengan banyak karyawan merasa bahwa *reward* yang diberikan tidak adil dan tidak sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan. Beban kerja yang tinggi juga menjadi faktor yang menyebabkan tekanan bagi karyawan, berkontribusi pada ketidakpuasan mereka dalam bekerja.

Berdasarkan kompleksitas permasalahan yang ada, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis secara komprehensif bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan lintas budaya dan *reward* dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dengan mempertimbangkan beban kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi PT X dalam mengoptimalkan manajemen sumber daya manusia. Peneliti terdahulu menyatakan bahwa “Strategi manajemen yang sesuai dengan dimensi budaya yang berlaku di setiap negara dapat meningkatkan kerja sama tim dan pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif ” (Topan Sayfullah & Didin Hikmah Perkasa, 2024).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian analisis inferensial dengan metode analisis kuantitatif yang berisi angka-angka yang diperoleh dari pengumpulan data. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. X. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Sehingga ukuran sampel yang akan digunakan adalah semua anggota yang bekerja pada PT X yakni berjumlah 107 orang atau responden. Teknik pengambilan sampel ini menggunakan kuesioner yang dibuat oleh peneliti menggunakan metode *manual papper* dan google form yang terdiri dari pertanyaan umum dan pertanyaan yang terkait dengan variabel dipenelitian ini. Untuk bagian pertanyaan umum responden adalah pertanyaan yang terkait umur, jenis kelamin, pendidikan dan lama kerja. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 18 pertanyaan yang nantinya akan diukur menggunakan *skala likert*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji validitas

Pengujian validitas pada penelitian ini menggunakan analisis faktor. Menurut Fitroh dan Suyono (2020) uji validitas merupakan alat untuk mengukur korelasi antar item skala penelitian serta konstruk penelitian dengan nilai *loading factor* atau *standardized loading estimate*. Uji validitas dinyatakan valid apabila memenuhi nilai *loading factor* $>0,5$. Pada penelitian yang dilakukan, mendapat hasil sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil Analisis Validitas

Variabel	Item	Nilai	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya	GKLB1	0,896	Valid
	GKLB2	0,856	Valid
	GKLB3	0,785	Valid
	GKLB4	0,828	Valid
Reward	R1	0,811	Valid
	R2	0,804	Valid
	R3	0,846	Valid
	R4	0,85	Valid
Beban Kerja	BK1	0,866	Valid
	BK2	0,885	Valid
	BK3	0,805	Valid
	BK4	0,837	Valid
	BK5	0,876	Valid
Kepuasan Kerja	KP1	0,871	Valid
	KP2	0,883	Valid
	KP3	0,857	Valid
	KP4	0,819	Valid
	KP5	0,784	Valid

Sumber :data primer yang diolah (2025)

Hasil uji validitas diatas dapat dilihat bahwa dari 18 item dengan nilai *loading factor* >0,5 maka setiap item dinyatakan valid dan dapat dilakukan pada uji instrument selanjutnya.

Uji reliabilitas

Average Variance Extracted (AVE) dengan nilai *Construct Reliability (CR)*. Hasil uji dapat dikatakan valid jika jika nilai AVE >0,6 dan reliabel jika nilai CR >0,7 Fitroh dan Suyono (2020). Hasil uji reliabilitas pada penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 3. Hasil Analisis Reliabilitas

Variabel	AVE	Hasil	Construct Reliability	Hasil
X1	0,866928827	Valid	0,885091214	Reliabel
X2	0,879705635	Valid	0,8982637	Reliabel
Z	0,903221439	Valid	0,916094421	Reliabel
Y	0,87874136	Valid	0,895642933	Reliabel

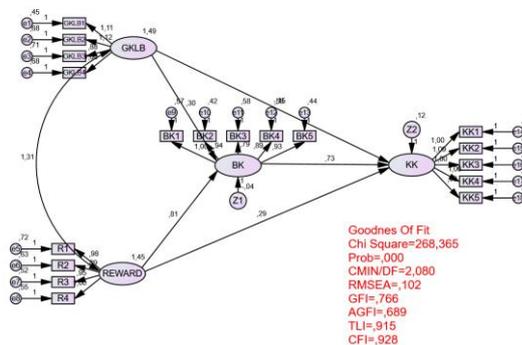
Sumber :data primer yang diolah (2025)

Dari hasil uji reabilitas dengan menggunakan item yang lolos pada uji validitas diatas dapat diketahui bahwa dari setiap variabel memiliki nilai AVE >0,6 dan nilai CR >0,7 maka uji realiabilitas dinyatakan reliabel.

Asumsi Structural Equation Modeling (SEM)

Analisis model *structural equation modeling* (SEM) digunakan untuk menganalisis tingkat satu dimensi indikator-indikator pembentuk variabel laten.

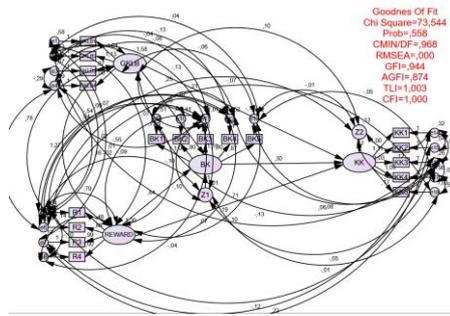
Gambar 1. Hasil Pengujian Structural Equation Modeling (SEM)



Sumber :data primer yang diolah (2025)

Dapat dilihat pada hasil pengujian diatas bahwa nilai Godnes of Fit Indies seperti chi-square, probabilitas,cmin/df, , AGFI, GFI, dan RMSEA tidak termasuk dalam rentang nilai yang diharapkan. Maka, dilakukan *Modification Indices* dengan hasil sebagai berikut :

Gambar 2. Hasil Pengujian *structural equation modeling* (SEM) Setelah di Modifikasi



Sumber :data primer yang diolah (2025)

Hasil setelah dilakukan modifikasi data terhadap kelayakan full model SEM dengan *modification indices* diuji dengan menggunakan *Chi-Square*, probabilitas,cmin/df, TLI, AGFI, GFI, CFI dan RMSEA bahwa semua nilai dari hasil uji model fit mengalami perubahan yang dapat dilihat dari rangkuman sebagai berikut :

Tabel 5 Hasil Uji *Goodness of Fit*

Goodness of Fit	Indeks Cut-off Value	Analisis evaluasi	Hasil model
χ^2 - <i>Chi-Square</i>	< <i>Chi-Square Table</i>	73,544	Good Fit
Probability	> 0,05	0,558	Good Fit
Cmin/df	< 2,00	0,968	Good Fit
RMSEA	< 0,08	0,000	Good Fit
GFI	\geq 0,90	0,944	Good Fit
AGFI	\geq 0,90	0,874	Margin Fit
TLI	\geq 0,90	1,003	Good Fit
CFI	\geq 0,90	1,000	Good Fit

Sumber :data primer yang diolah (2025)

Dari hasil uji nilai *Goodness of Fit* diatas dapat disimpulkan bahwa dari model tersebut berada dalam rentang nilai yang diharapkan dan dapat dikatakan bahwa penelitian ini *fit*.

Uji hipotesis

Pengaruh Langsung

Hipotesis diterima nilai C.R > 1,96 serta nilai P < 0,05. Dari temuan hasil hipotesis dapat diketahui bahwa terdapat beberapa nilai P-value yang > 0,05 yang akan di bahas pada sub bab hasil dan pembahasan

Tabel 6 Pengaruh Langsung

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BK	<---	REWARD	,644	,174	3,703	***	par_16
BK	<---	GKLB	,544	,169	3,218	,001	par_20
KK	<---	GKLB	-,121	,375	-,323	,746	par_15
KK	<---	REWARD	,707	,258	2,747	,006	par_17
KK	<---	BK	,298	,383	,778	,436	par_18

Sumber :data primer yang diolah (2025)

Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh secara tidak langsung dalam penelitian ini digunakan untuk melihat nilai serta berapa besar variabel intervening mempengaruhi variabel independent terhadap variabel dependen. Hasil uji pengaruh secara tidak langsung dapat dilihat pada output hasil analisis AMOS pada *Standardized Direct Effect*, *Standardized Indirect Effect* serta *Standardized Total Effect*

Tabel 7 Standardized Direct Effects

	REWARD	GKLB	BK	KK
BK	,534	,497	<u>,000</u>	,000
KK	,711	-,134	,361	,000

Sumber :data primer yang diolah (2025)

Tabel 8 Standardized Indirect Effects

	REWARD	GKLB	BK	KK
BK	,000	,000	<u>,000</u>	,000
KK	,193	,180	,000	,000

Sumber :data primer yang diolah (2025)

Tabel 9 Standardized Total Effects

	REWARD	GKLB	BK	KK
BK	,534	<u>,497</u>	,000	,000
KK	,904	,046	,361	,000

Sumber :data primer yang diolah (2025)

Pembahasan

Pengaruh Gaya kepemimpinan Lintas Budaya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya memiliki pengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai estimate -0,121, pada nilai C.R sebesar -0,323 dengan p-value (0,746 > 0,05). Jadi dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. H1 ditolak. Dari hasil dugaan sementara yang tidak diterima membuktikan bahwa adanya perbedaan budaya tersebut tidak menjadi hambatan untuk karyawan yang berkerja PT X. Hal ini dapat dipengaruhi dari beberapa kondisi seperti jarang nya para ekspatriat bersentuhan langsung dengan karyawannya, atau hanya menurunkan kebijakan perusahaan melalui orang kepercayaan. Hal ini memungkinkan tidak adanya rasa puas yang dirasakan oleh karyawan sehingga gaya kepemimpinan lintas budaya tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT X. Temuan hasil penelitian ini bertolak

belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Silalahi dan Purwadisastra, (2022) yang menyatakan bahwa *cross cultural leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan Kerja

Reward memiliki pengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai estimate 0,707 pada nilai C.R sebesar 2,747 dengan p-value ($0,006 < 0,05$). Jadi dapat diketahui bahwa *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja H2 diterima. *Reward* merupakan salah satu bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan atau organisasi kepada karyawan dengan tujuan dapat meningkatkan motivasi maupun kepuasan kerja, salah satu bentuk reward seperti, gaji, tunjangan, bonus dan lain-lain yang dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan Ismah dkk (2023). Dari hasil analisis tersebut dapat diartikan bahwa sistem *Reward* yang diberikan PT X yang diberikan semakin baik, maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini di dukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Foenay dkk (2020) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya kepemimpinan Lintas Budaya dan Beban Kerja Karyawan

Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya memiliki pengaruh langsung terhadap Beban Kerja dengan nilai estimate 0,544 pada nilai C.R sebesar 3,218 dengan p-value ($0,001 < 0,05$). Jadi dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya berpengaruh positif signifikan terhadap Beban Kerja H3 diterima. Hipotesis diterima yang artinya gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap peningkatan beban kerja dimana adanya perbedaan budaya dalam gaya kepemimpinan tentu akan meningkatkan beban kerja yang dirasakan karyawan. Temuan hasil hipotesis pada penelitian ini dapat didukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khan dkk., (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap beban kerja apalagi dalam konteks perbedaan budaya yang tentu saja akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tugas yang dibebankan

Pengaruh *Reward* terhadap Beban Kerja

Reward memiliki pengaruh langsung terhadap Beban Kerja dengan nilai estimate 0,664 pada nilai C.R sebesar 3,703 dengan p-value ($0,000 < 0,05$). Jadi dapat diketahui bahwa *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap Beban Kerja H4 diterima. Pada temuan hasil

penelitian ini menyatakan bahwa *reward* positif signifikan yang artinya bahwa semakin baik sistem *reward* yang diberlakukan maka akan mengurangi persepsi beban kerja yang dirasakan seperti timbulnya motivasi serta semangat kerja yang meningkat. Dengan hasil ini dapat diketahui bahwa *reward* memiliki hubungan yang signifikan terhadap beban kerja. Hasil penelitian ini didukung dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Putra Prasetya (2024) yang menyatakan bahwa *reward* memiliki pengaruh terhadap beban kerja dimana dengan pemberian sistem *reward* yang baik berpengaruh positif signifikan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan mengurangi persepsi beban kerja yang dirasakan

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Beban Kerja memiliki pengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai estimate 0,298 pada nilai C.R sebesar 0,778 dengan p-value ($0,436 > 0,05$). Jadi dapat diketahui bahwa Beban Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja H5 ditolak. Hipotesis ditolak dengan hasil beban kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap beban kerja. Hal ini dapat didasari dari kenyataan bahwa semakin banyaknya beban kerja yang tidak dapat dikelola oleh karyawan maka kepuasan karyawan akan menurun dan berdampak pada kestabilan oprasional suatu perusahaan, namun tidak semua karyawan dapat menyadari atas beban yang diberikan oleh perusahaan, maka dari itu beban kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerj (Widiantoro, R., Gaol, 2024). Temuan hasil hipotesis dalam penelitian ini di dukung oleh hasil penelitian dari R. Y. Firdaus,dkk (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Beban Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Terhadap Kepuasan Kerja

Pada pengaruh tidak langsung pada penelitian ini dari hasil analisis yang menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui Beban Kerja H6 ditolak. Hipotesis tidak diterima karena pada hipotesis dirumuskan bahwa Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja melalui Beban Kerja. Menurut Hadi dan Puspita, (2024) terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja, dimana pemimpin yang kurang memiliki kemampuan interpersonal yang baik, tentu akan berdampak pada pendelegasian tugas yang di bebaskan kepada karyawan. Dalam konteks lintas budaya, adanya perbedaan perilaku antara pemimpin ekspatriat dan karyawannya dimana jika seorang pemimpin gagal memahami konsep perbedaan budaya tentu akan menimbulkan konflik

(Maylano dan Tampubolon, 2024) Konflik dapat seperti kurangnya pemahaman pemimpin mengenai pendelegasian tugas sehingga akan berpengaruh pada tugas pekerjaan yang akan dibebankan pada karyawan yang berkaitan erat dengan perasaan yang akan timbul dalam diri karyawan seperti kepuasan kerja. Namun dengan hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya memiliki pengaruh terhadap beban kerja meskipun tidak selalu berdampak negatif pada kepuasan kerja karyawan, hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pemimpin ekspatriat yang jarang bersinggungan secara langsung dengan karyawan namun melalui para supervisor, jadi beberapa karyawan banyak yang kurang memahami persepsi dari beban kerja, serta para karyawan tidak menuntut rasa puas dalam bekerja sehingga tidak mepedulikan hal tersebut.

Beban Kerja Memediasi Pengaruh Reward Terhadap Kepuasan Kerja

Pada pengaruh tidak langsung pada penelitian ini dari hasil analisis yang menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui Beban Kerja H7 diterima. Temuan hasil analisis data pada penelitian ini diterima dalam hal ini sistem pemberian *reward* yang diterapkan oleh perusahaan dapat menjadi jembatan untuk mengurangi beban kerja yang dirasakan yang berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan (Aini, 2020). Penelitian ini di dukung dengan hasil penelitian yang dilakukan Muhammad, (2020) menyatakan bahwa pemberian *reward* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada implikasi penurunan beban kerja bagi karyawan dimana *reward* dapat menguarngi persepsi mereka pada tekanan kerja yang dihadapi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu:

- a. Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya tidak memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT X dengan kata lain H1 ditolak
- b. *Reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan kata lain H2 diterima
- c. Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Beban Kerja dengan kata lain H3 diterima.
- d. *Reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Beban Kerja dengan kata lain H3 diterima
- e. Beban Kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja, dalam hal ini H5 ditolak

- f. Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya terhadap Kepuasan Kerja melalui Beban Kerja mendapatkan hasil berpengaruh positif signifikan yang artinya H6 ditolak
- g. *Reward* melalui beban kerja berpengaruh positif dan signifikan sehingga H7 diterima.

DAFTAR REFERENSI

- Abadiyah, A. K. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Columbia Cabang Palu. *Jurnal Sinar Manajemen*, 8(1), 7–13. <https://doi.org/10.56338/jsm.v8i1.1429>
- Aini, H. N. (2020). Pengaruh reward, keselamatan dan kesehatan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 9(1), 1–20. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/2734>
- Ardiansyah, Z. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan reward terhadap kepuasan kerja guru SD Swasta Islam Terpadu di Kota Tebing Tinggi. *Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 5(1), 40–48. <https://doi.org/10.31539/alignment.v5i1.3796>
- Foenay, E. E., Fanggidae, R. E., & Ndoen, W. M. (2020). Pengaruh reward terhadap kepuasan kerja karyawan di PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 11(1), 83–97. <https://doi.org/10.35508/jom.v11i1.2320>
- Hadi, S. S., & Puspita, D. R. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Standardisasi Nasional Tangerang Selatan. *Jurnal Manajemen Publik*, 3(5), 490–499.
- Hendro, J. (2024). Cross-cultural analysis: Leadership in cross-cultural management. *Jurnal Kepemimpinan Global*, 2(3).
- Hodijah, S. (2020). Analisis penanaman modal asing di Indonesia dan pengaruhnya terhadap nilai tukar rupiah. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 10(2). <https://doi.org/10.22437/paradigma.v10i2.3680>
- Ismah, L., Hadi, S. P., & Dewi, R. S. (2023). Pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja (Studi pada karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(1), 303–311. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Lestari, S., & Saroyo. (2022). Pengaruh reward terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Agung Putra Jaya Mandiri Kabupaten Tabalong. *Jurnal STIA Tabalong*, 5(2), 1065–1077. <http://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/JAPB>

- Maylano, R., & Tampubolon, L. H. (2024). Analysis of cross-cultural understanding on leadership style: A case study of Thai and Indonesian cultures on PT 'Tomyum' Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(2), 147–156. <https://doi.org/10.25124/jmi.v24i2.5834>
- Muhammad, A. (2020). Pengaruh sistem reward dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja (Studi kasus pada tenaga kerja Indonesia di Busan Korea Selatan). *Jurnal Ilmu Manajemen Internasional*, 2(2), 89–102.
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136. <https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.297>
- Nisa, A. C. (2024). Kepemimpinan lintas budaya dalam era revolusi industri 4.0 di Indonesia: Tantangan dan peluang. *Jurnal Kepemimpinan Multikultural*, 1(1), 1–8.
- Nuraisyah, P. S., Fitria, I. J., Universitas Teknologi Bandung. (2024). Pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan faktor usia sebagai variabel moderating di PD Pido Busana. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 12(1).
- Pratama, F., & Prasetya, B. P. (2024). Pengaruh reward terhadap motivasi kerja pada karyawan Badan Waqaf Al-Qur'an Cabang Yogyakarta. *Manajemen Kreatif Jurnal (MAKREJU)*, 2(2), 85–92.
- Putra, D. P., & Perkasa, D. H. (2024). Keberhasilan dan kegagalan ekspatriat dalam memimpin perusahaan di Indonesia: Tinjauan literatur. *Jurnal Bisnis Global*, 18(1), 591–607.
- Sayfulloh, T., & Perkasa, D. H. (2024). Analisis perbedaan kultur (culture synergy) dalam tim kepemimpinan ekspatriat pada perusahaan multinasional: Studi kasus PT Cinemaxx Global Pasifik. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 106–116. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.263>
- Silalahi, I. V., & Purwadisastra, D. (2022). Analysis of expatriate cross-cultural leadership on job satisfaction and its implications on employee performance. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 159–164. <https://doi.org/10.36555/almana.v6i1.1823>
- Widiantoro, R., & Gaol, P. (2024). Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 6(1), 63–85. <https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/JSDA/article/view/757>