

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk mampu mengembangkan diri secara proaktif. Bisnis ritel saat ini tengah beradaptasi dan berinovasi seiring masih adanya pandemi. Seperti pembatasan jam operasional, jumlah pengunjung, dan penerapan protokol kesehatan pada pusat perbelanjaan, toko, dan restoran. Hal ini dimaksudkan agar dapat meningkatkan kinerja penjualan. Sektor bisnis ritel menjadi salah satu sektor yang terkena dampak dari pandemi. Kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang dikeluarkan pemerintah guna menekan pandemi juga turut menjadi faktor melemahnya omzet. Namun, pandemi yang menekan industri ritel saat ini harus disikapi dengan cepat oleh pelaku usaha agar bisa segera beradaptasi dan melakukan inovasi untuk meningkatkan efisiensi produksi maupun menawarkan produk yang terbaik bagi konsumen serta pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu bertahan pada situasi ini. Hal ini disebabkan peran dan fungsi sumber daya manusia (karyawan) tidak bisa diganti oleh sumber daya lainnya dikarenakan sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital dan sangat diperlukan oleh perusahaan karena itu dalam mencapai tujuannya suatu perusahaan memerlukan sumber daya manusia untuk bekerja dengan baik agar bisa mencapai tujuan perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang harus diperhatikan dalam hubungannya dengan produktifitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tertinggi (Bahri, 2018). Kepuasan kerja merupakan tingkat kesenangan yang dirasakan oleh seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam suatu organisasi (Yuliantika, 2020). Robbin dan Judge (2018:89) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap dan perasaan senang atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan sehingga dari hal tersebut kepuasan kerja dapat menjadi ukuran keberhasilan pengelolaan perusahaan. Sutrisno (2016:75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Penelitian ini dilakukan pada Ramayana *Department Store* Denpasar, yaitu salah satu jaringan toko swalayan milik PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk yang masih bertahan ditengah masa pandemi *Covid-19* dibandingkan dengan dua cabang PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Bali yang telah ditutup karena tidak mampu untuk menutupi biaya operasionalnya. Salah satu upaya Ramayana *Department Store* Denpasar agar tetap bertahan di tengah pandemi adalah dengan melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) kepada karyawan bagian *counter* di mana sebelumnya jumlah total karyawan Ramayana Bali Mall Denpasar

adalah sebanyak 137 orang sedangkan pada saat ini jumlah karyawan hanya sebanyak 88 orang.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang dilakukan kepada 10 orang karyawan Ramayana *Department Store* Denpasar yang terdiri dari kepala *Counter* sebanyak 1 orang karyawan, *Merchandise Control Department* sebanyak 1 orang karyawan, pramuniaga sebanyak 2 orang karyawan, kepala kasir/Junior Supervisor Kasir (JSK) 1 orang karyawan, kasir sebanyak 2 orang karyawan, *helper* sebanyak 2 orang karyawan dan *monitor* sebanyak 1 orang karyawan, terdapat fenomena yang mengindikasikan adanya permasalahan terkait indikator kepuasan kerja karyawan Ramayana *Department Store* Denpasar, di mana hasil wawancara kepada 10 orang karyawan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Penerapan Indikator Kepuasan Kerja Karyawan pada Ramayana
***Department Store* Denpasar**

No	Indikator Kepuasan Kerja Karyawan	Jumlah Karyawan	Penilaian			
			Puas		Tidak Puas	
			Orang	(%)	Orang	(%)
1	Pekerjaan yang menarik dan menantang	10	6	60%	4	40%
2	Upah/Gaji	10	2	20%	8	80%
3	Promosi	10	3	30%	7	70%
4	Supervisi	10	5	50%	5	50%
5	Kelompok kerja	10	3	30%	7	70%
6	Kondisi kerja/lingkungan kerja	10	6	60%	4	40%

Sumber : Ramayana *Department Store* Denpasar, 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 menyatakan bahwa terdapat indikasi kepuasan kerja karyawan yang menurun, di mana sebanyak 80 persen dari

10 orang karyawan menyatakan tidak puas akan upah atau gaji yang diterima. Hal ini disebabkan oleh gaji pokok yang diberikan setiap bulan hanya sebesar 50 persen, sehingga perlu adanya perhatian dari pemimpin.

Adapun salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan sebagai perilaku dan strategi yang diterapkan seorang pemimpin ketika mempengaruhi bawahannya (Marsam, 2020), oleh sebab itu gaya kepemimpinan merupakan alat perusahaan dalam mengatur karyawannya agar dapat bekerja sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan (Rosari, 2019). Menurut Suwatno (2019:12) gaya kepemimpinan seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan kerja melalui bagaimana seorang pemimpin dalam menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang menarik dan positif, memiliki cara komunikasi yang baik, dapat melimpahkan tanggung jawab dengan baik, dan dalam hal penerapan peraturan yang baik, oleh sebab itu disebutkan bahwa karyawan yang produktif adalah karyawan yang senang dan salah satunya dapat dipengaruhi oleh seorang pemimpin.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang dilakukan kepada 10 orang karyawan Ramayana *Department Store* Denpasar, yang terdiri dari kepala *Counter* sebanyak 1 orang karyawan, *Merchandise Control Department* sebanyak 1 orang karyawan, Pramuniaga sebanyak 2 orang karyawan, kepala kasir/Junior Supervisor Kasir (JSK) 1 orang karyawan, kasir sebanyak 2 orang karyawan, *helper* sebanyak 2 orang karyawan dan *monitor* sebanyak 1 orang karyawan mengenai bagaimana

gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Ramayana *Department Store* Denpasar dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Penerapan Indikator Gaya Kepemimpinan pada Ramayana *Department Store* Denpasar

No	Indikator Gaya Kepemimpinan	Jumlah Karyawan	Penilaian			
			Baik		Cukup Baik	
			Orang	(%)	Orang	(%)
1	Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi	10	4	40%	6	60%
2	Mendorong penerimaan tujuan bersama	10	4	40%	6	60%
3	Memberikan dukungan secara personal	10	6	60%	4	40%
4	Memberikan model yang sesuai	10	3	30%	7	70%
5	Ekspetasi kinerja tinggi	10	6	60%	4	40%
6	Memperkuat budaya organisasi	10	5	50%	5	50%
7	Membangun hubungan kolaboratif	10	5	50%	5	50%

Sumber : Ramayana *Department Store* Denpasar, 2021

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan sebanyak 70 persen dari 10 orang karyawan memberikan pernyataan bahwa indikator gaya kepemimpinan yakni memberikan model yang sesuai masih tergolong dalam kategori cukup baik. Hal ini disebabkan karena pemimpin belum mampu menjadi teladan bagi karyawan untuk berperilaku baik, terutama dalam melayani konsumen serta bagaimana cara menghargai rekan kerja dalam satu tim.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Yanoto (2018), Sari dan Astuningsih (2021), Mukmin (2021) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin baik penerapan gaya kepemimpinan maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja. Namun berdasarkan hasil

penelitian Ali dan Agustina (2018), Purnama, dkk (2019) serta Muhlis dan Rusli (2020) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi. Perusahaan harus memperhatikan bagaimana menjaga dan mengelola motivasi karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Pentingnya motivasi karena dapat mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2016). Menurut Mangkunegara (2017:164) menjelaskan motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, seperti yang dikemukakan oleh teori Maslow salah satu pemicu timbulnya motivasi disebabkan karena adanya kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya, yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut, sehingga pemimpin perlu mengetahui cara untuk memotivasi bawahannya untuk dapat menciptakan tanggapan yang positif dari karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang dilakukan kepada 10 orang karyawan Ramayana *Department Store* Denpasar, yang terdiri dari kepala *Counter* sebanyak 1 orang karyawan, *Merchandise Control Department* sebanyak 1 orang karyawan, Pramuniaga sebanyak 2 orang karyawan, kepala kasir/Junior Supervisor Kasir (JSK) 1 orang karyawan, kasir sebanyak 2 orang karyawan, *helper* sebanyak 2 orang karyawan dan *monitor* sebanyak 1 orang karyawan mengenai bagaimana

motivasi yang diberikan dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3
Penerapan Indikator Motivasi pada Ramayana *Department Store* Denpasar

No	Indikator Motivasi	Jumlah Karyawan	Penilaian			
			Baik		Cukup Baik	
			Orang	(%)	Orang	(%)
1	Kebutuhan Fisiologis (<i>Physiological Needs</i>)	10	2	20%	8	80%
2	Kebutuhan Rasa Aman (<i>Safety and Security Needs</i>)	10	3	30%	7	70%
3	Kebutuhan sosial atau rasa memiliki (<i>Affiliation or Acceptance Needs</i>)	10	4	40%	6	60%
4	Kebutuhan Harga diri (<i>Esteem or Status Needs</i>)	10	5	50%	5	50%
5	Kebutuhan Aktualisasi diri (<i>Self Actualization</i>)	10	6	60%	4	40%

Sumber : Ramayana *Department Store* Denpasar, 2021

Hasil wawancara pada Tabel 1.3 menunjukkan sebanyak 80 persen dari 10 orang karyawan menyatakan indikator motivasi yaitu kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) masih tergolong dalam kategori penilaian cukup baik. Hal ini disebabkan karena belum terpenuhinya *physiological needs* yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup bagi karyawan yang disebabkan gaji pokok yang diberikan hanya 50 persen serta jumlah insentif yang di terima belum cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, terutama untuk membayar sewa kos, karena sebagian besar karyawan berasal dari daerah luar Denpasar yang pada akhirnya menurunkan semangat karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian Agustini (2018), Muhlis dan Rusli (2020) dan Yuliantika (2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja berbeda dengan penelitian Afiah,

dkk (2017), Damayanti (2019) dan penelitian Wulandari (2021) yang menyebutkan bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Selain gaya kepemimpinan dan motivasi, stres kerja karyawan merupakan faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Mangkunegara (2017:137) mengemukakan jika stres kerja adalah suatu perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam suatu pekerjaan. Stres kerja ini terlihat dari emosi yang tidak stabil, perasaan tidak senang, suka menyendiri, susah tidur, tidak bisa rileks, cemas dan lain-lain. Pada suatu kondisi menunjukkan jika karyawan ditekan untuk bekerja demi mencapai target-target tertentu, namun tidak didukung dengan peralatan atau sarana yang memadai, bimbingan dari atasan atau balas jasa yang tidak sesuai, maka akan berdampak kepada ketidakpuasan karyawan dan pada akhirnya akan memicu stress kerja karyawan (Eroy, 2020). Namun, jika beban kerja yang diterima sesuai dengan upah yang diterima, maka karyawan akan senang hati mengerjakan tugas tersebut.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang dilakukan kepada 10 orang karyawan Ramayana *Department Store* Denpasar, yang terdiri dari kepala *Counter* sebanyak 1 orang karyawan, *Merchandise Control Department* sebanyak 1 orang karyawan, Pramuniaga sebanyak 2 orang karyawan, kepala kasir/Junior Supervisor Kasir (JSK) 1 orang karyawan, kasir sebanyak 2 orang karyawan, *helper* sebanyak 2 orang karyawan dan *monitor* sebanyak 1 orang karyawan mengenai bagaimana

kondisi stress kerja pada Ramayana *Department Store* Denpasar dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut.

Tabel 1.4
Penerapan Indikator Stres Kerja pada Ramayana *Department Store* Denpasar

No	Indikator Stres Kerja	Jumlah Karyawan	Penilaian			
			Tinggi		Sangat Tinggi	
			Orang	(%)	Orang	(%)
1	Beban kerja	10	3	30%	7	70%
2	Tekanan	10	4	40%	6	60%
3	Peralatan kerja kurang memadai	10	5	50%	5	50%
4	Konflik	10	4	40%	6	60%
5	Balas jasa terlalu rendah	10	2	20%	8	80%
6	Masalah keluarga	10	5	50%	5	50%

Sumber : Ramayana *Department Store* Denpasar, 2021

Tabel 1.5 mencerminkan bahwa permasalahan terkait stres kerja pada Ramayana *Department Store* Denpasar dari hasil observasi menunjukkan bahwa 80 persen dari 10 orang karyawan mengalami stres kerja karena merasa balas jasa yang diberikan terlalu rendah atau imbalan yang diterima rendah jika dibandingkan dengan beban kerja yang harus dikerjakan sulit dan berlebihan terutama pada masa pandemi ini, karyawan dituntut untuk mampu mencapai target penjualan, sedangkan jumlah konsumen menurun karena adanya pembatasan sosial. Sebagai informasi tambahan, balas jasa yang diberikan perusahaan adalah berupa pemberian insentif di mana apabila karyawan mampu mencapai target penjualan maka perusahaan akan memberikan 100 persen insentifnya kepada karyawan, jika karyawan hanya mampu melakukan penjualan sebanyak 90 persen dari target, maka insentif yang diterima hanya sebesar 80 persen, namun jika karyawan hanya mampu

mencapai 80 persen dari target penjualan, maka insentif yang diberikan hanya sebesar 50 persen.

Penelitian Raunan dan Tewal (2019), Setiawan, dkk (2020) serta Tamping, dkk (2021) menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Stres akibat kerja terjadi ketika seseorang tidak dapat memenuhi tuntutan atau kebutuhan dari pekerjaannya. Terlalu banyak yang harus dilakukan, kurangnya waktu, kurangnya informasi dan kurangnya sumber daya untuk menuntaskan pekerjaan, tetapi bagi karyawan yang mampu mengelola stress dengan baik maka stress kerja tersebut menimbulkan peningkatan terhadap produktivitas karyawan, dan pada akhirnya karyawan yang mampu mengatasi stress kerjanya akan puas terhadap pekerjaan yang telah ia selesaikan. Berbeda dengan karyawan yang tidak mampu mengelola stress kerja dengan baik, maka hal tersebut akan berdampak negatif terhadap kinerja dan tidak akan berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hanim (2016), Mawaranti dan Prasetyo (2018) dan Megasari (2021) stres kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada *Ramayana Department Store* Denpasar serta perbedaan hasil penelitian satu dengan lainnya, maka dilakukan penelitian guna untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi dan stres kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Ramayana Department Store* Denpasar, sehingga mampu untuk meminimalisir hal-hal yang menjadi permasalahan internal dalam perusahaan terkait dengan variabel tersebut serta mampu

meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada *Ramayana Department Store* Denpasar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah dari peneliti, maka disusun rumusan masalah sebagai berikut.

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Ramayana Department Store* Denpasar?
- 2) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Ramayana Department Store* Denpasar?
- 3) Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Ramayana Department Store* Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini berdasarkan rumusan masalah di atas adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Ramayana Department Store* Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Ramayana Department Store* Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh stres kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Ramayana Department Store* Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda baik teoritis maupun praktis sebagai berikut.

1) Manfaat Teoritis

a) Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu untuk menjadi sarana untuk melatih daya berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, motivasi, stres kerja dan kepuasan kerja karyawan.

b) Bagi Masyarakat Umum

Untuk menambah informasi, sumbangan pemikiran dan bahan kajian dalam penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, stres kerja dan kepuasan kerja karyawan.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi Perusahaan

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan stres kerja pada *Ramayana Department Store* Denpasar, selanjutnya dari hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

b) Bagi Para Akademisi

Sebagai implikasi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciptakan peningkatan kemampuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia yang mengarah pada kondisi kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Atribusi

Teori atribusi memberikan penjelasan proses bagaimana kita menentukan penyebab atau motif perilaku seseorang (Gibson, *et al*, 1994). Teori ini mengacu kepada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal dan pengaruhnya akan terlihat dalam perilaku individu Luthan, (1998) dalam *dispositional attributions* dan *situasional attributions* atau penyebab internal dan eksternal Robbins, (1996). *Dispositional attributions* suatu hal mengacu pada dalam diri seseorang. Sementara *situasioanal attributions* merupakan suatu hal mengacu pada lingkungan yang mempengaruhi perilaku. Penentuan atribusi penyebab apakah individual atau situasi dipengaruhi oleh tiga faktor Kelly, (1972) dalam Gibson, *et al.*, (1994) :

- 1) Konsensus (*consensus*) adalah perilaku yang ditunjukkan jika semua orang menghadapi situasi yang serupa merespon dengan cara yang sama
- 2) Kekhusuan (*distinctiveness*) adalah perilaku yang ditunjukkan individu berlainan dalam situasi yang berlainan,
- 3) Konsistensi (*consistency*) adalah perilaku yang sama dalam tindakan seseorang dari waktu ke waktu.

Herzberg (1996), Steers (1997) dalam Reed *et.al.* (1994), mengungkapkan keberadaan “sejumlah atribut”, yang secara alami berlaku secara internal dalam organisasi, mempengaruhi sikap karyawan, terutama yang berkaitan dengan pekerjaannya. *Dysfunctional audit behavior* sebagai suatu bentuk perilaku atau sikap karyawan ditentukan oleh penyebab dari diri sendiri (atribusi internal) dan penyebab luar (atribusi eksternal). Atribusi internal antara lain adalah motivasinya, persepsi individu terhadap kepuasan kerjanya serta adanya stress kerja, sedangkan atribusi eksternal antara lain gaya kepemimpinan yang tidak sesuai. Yang dimaksud dalam hal diatas yang mana teori atribusi dalam kepuasan kerja karyawan di mana hubungannya bersifat saling berpengaruh sebab dengan kepuasan kerja yang baik maka akan menghasilkan suatu kinerja yang baik pula.

2.1.2 Kepuasan Kerja Karyawan

1) Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja ialah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sinambela, 2018:302). Kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan menyangkut individu atau karyawan terhadap pekerjaannya, apakah memuaskan kebutuhannya atau tidak (Hasibuan, 2016:78). Menurut Wibowo (2016:106) kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan dan lingkungan pekerjaan seseorang sedangkan Sutrisno (2017:75) mengemukakan kepuasan kerja adalah

keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah perasaan senang atau tidaknya seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya di mana perasaan tersebut merupakan hasil perbandingan antara harapan karyawan dengan apa yang didapatkan dari pekerjaannya tersebut.

2) Faktor-faktor yang Menyebabkan Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2016:132-134), kepuasan kerja ditinjau dari faktor penentunya mempunyai beberapa bentuk atau kategori, yaitu sebagai berikut:

a) *Pay satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran modal dan kemewahan didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima.

b) *Promotion satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, apakah promosi diberikan secara adil, dilakukan dengan jujur atau terbuka, serta apakah promosi dilakukan berdasarkan pada kemampuan karyawan.

c) *Supervision satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik.

d) *Cowoker satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka memang cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan sekerjanya membantu dalam pekerjaan.

e) *Satisfaction with the work itself*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman.

f) *Altruism*

Altruism merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas.

g) *Status*

Status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan di satu sisi

menunjukkan peningkatan status, di sisi lain memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.

h) *Environment*

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan. Namun, terdapat pandangan bahwa nilai-nilai ini dianggap kurang penting karena tidak relevan dalam semua pekerjaan, tidak seperti bayaran dan promosi.

3) Dampak Pekerja yang Puas dan Tidak Puas terhadap Tempat Kerja

Robbins dan Judge (2018:52) menjelaskan dampak dari pekerja yang tidak puas terhadap tempat kerja dapat di ungkapkan melalui respon-respon atas ketidakpuasan sebagai berikut:

a) Keluar

Respon keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri. Kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya dari karyawan itu.

b) Suara

Respon suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan mengambil bentuk aktivitas serikat.

c) Kesetiaan

Respon kesetiaan berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

d) Pengabaian

Respon pengabaian secara pasif memberikan kondisi-kondisi itu memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis berkurangnya usaha, dan tingkat kesalahan yang bertambah.

4) Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Adapun indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang menurut Luthans dalam Priansa (2017:31), yaitu :

a) Pekerjaan yang menarik dan menantang

Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status tertentu bagi karyawan yang bekerja di dalam organisasi bisnis.

b) Upah/Gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga pemberian upah/gaji dilakukan dengan hati-hati.

c) Promosi

Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

d) Supervisi

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting, oleh sebab itu pemimpin hendaknya memberikan supervisi yang baik kepada seluruh karyawannya

e) Kelompok kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi karyawan individu, sehingga pada akhirnya karyawan mampu membina hubungan baik dengan rekan kerja atau kelompok kerja lainnya.

f) Kondisi kerja/lingkungan kerja

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan disekitar bersih dan menarik) misalnya, maka karyawan akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, karyawan akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka. Oleh sebab itu, kondisi kerja dan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas atau pekerjaannya.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya (Suwatno, 2019:40). Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang

pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya (*style*) yang dapat mewujudkan sasarannya, misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol dan seterusnya. Beberapa perwujudan perilaku pemimpin dengan orientasi bawahan ialah :

- a) Penekanan pada hubungan atasan-bawahan.
- b) Perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan para bawahannya.
- c) Menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri dari para bawahan.

Pengaruh pemimpin dapat berlaku baik di dunia bisnis maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara, dan lain- lain yaitu mampu mengubah pola pikir, mampu mengarahkan ide-ide, dan nilai yang dapat menggerakkan orang lain melaksanakan tugas organisasi (Segla, 2018). Kecocokan gaya kepemimpinan dengan sifat lingkungan, baik lingkungan stabil maupun lingkungan labil, pemimpin bisa menerapkan gaya komando ketika organisasi dalam kondisi stabil (Sucahyowati, 2017).

2) Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Ada lima jenis gaya kepemimpinan yang paling umum diterapkan dalam suatu perusahaan menurut Suwatno (2019:75) yaitu: demokratis, autokratis, transformasional, transaksional, dan *laissez-faire*. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

a) Gaya Demokratis

Dengan mengadopsi gaya demokratis, seorang pemimpin menjadikan anggota timnya sebagai bagian untuk mengambil keputusan. Setiap anggota tim memiliki suara yang sama bobotnya. Selain itu, pemimpin dengan gaya ini melibatkan semua anggota tim untuk mencapai *goals* bersama.

b) Gaya Autokratis

Sementara itu, pemimpin dengan gaya autokratis berkebalikan dengan demokratis. Mereka memutuskan segala sesuatunya sendiri tanpa meminta pertimbangan dari anggota organisasi. Gaya otokratis tidak sesuai dalam semua situasi setiap saat, tetapi dapat sangat berguna dalam karier tertentu, seperti dinas militer, dan dalam kasus tertentu, seperti saat krisis. Sementara gaya demokratis mencari konsensus, gaya otokratis kurang tertarik pada konsensus dan lebih tertarik pada kepatuhan terhadap perintah.

c) Gaya Transformasional

Pemimpin yang mengadopsi gaya transformasional ingin melakukan perubahan. Gebrakan yang dilakukan bisa berupa peningkatan kebudayaan, membalikkan keadaan, juga mendapatkan keuntungan yang lebih. Banyak yang menyebut mereka dengan gaya kepemimpinan ini adalah agen perubahan.

d) Gaya Transaksional

Pemimpin dengan gaya transaksional tidak akan mengubah keadaan yang sudah stabil. Mereka lebih berfokus agar tim

melakukan tugas sesuai dengan semestinya. Fokus lebih ditekankan untuk rencana-rencana jangka pendek. Kekurangannya, anggota tim akan kurang bisa mengekspresikan kreativitas mereka.

e) *Gaya Laissez-Faire*

Gaya kepemimpinan yang terakhir adalah *laissez-faire*. Pemimpin akan meminta timnya untuk membantu memimpin organisasi. Dalam perusahaan dengan gaya kepemimpinan *laissez-faire*, struktur manajemen cenderung datar, yang berarti tidak memiliki hierarki. Dengan kepemimpinan *laissez-faire*, anggota tim mungkin bertanya-tanya siapa pembuat keputusan akhir atau dapat mengeluh tentang kurangnya kepemimpinan, yang dapat diterjemahkan menjadi kurangnya arahan.

3) Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Suwatno (2019:116) terdapat delapan uraian paradigma mengenai gaya kepemimpinan yang kemudian dijadikan indikator pengukuran dalam penelitian ini di antaranya :

a) Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi

Pemimpin memiliki kemampuan dalam mendorong lahirnya gagasan yang dapat memajukan organisasi di masa depan

b) Mendorong penerimaan tujuan bersama

Pemimpin bersikap kooperatif dengan bekerja sama dan berkolaborasi dengan karyawan sehingga mampu mendorong tercapainya tujuan bersama

- c) Memberikan dukungan secara personal
Pemimpin mampu memahami kebutuhan masing-masing karyawan dengan baik dalam organisasi
- d) Memberikan model yang sesuai
Pemimpin mampu menjadi teladan bagi karyawannya untuk berperilaku baik
- e) Ekspetasi kinerja tinggi
Pemimpin mampu menunjukkan kualitas kerja yang unggul sehingga dapat dijadikan pedoman oleh karyawan untuk terus bekerja lebih baik
- f) Memperkuat budaya organisasi
Pemimpin mampu membangun pola dan sistem komunikasi yang partisipatif dan tanpa hambatan
- g) Membangun hubungan kolaboratif
Pemimpin menunjukkan kesediaannya dalam berbagi tanggung jawab, kekuasaan, dan pengambilan keputusan dengan karyawan sehingga terciptanya struktur yang kolaboratif.

2.1.4 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti “dorongan” atau daya penggerak. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, tenaga dan waktunya untuk melaksanakan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran

organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2017:138). Menurut Mangkunegara (2017:93) menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Menurut Hasibuan (2016:95) bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal.

2) Jenis-Jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2016:150), yaitu :

a) Motivasi positif (*insentif positif*)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

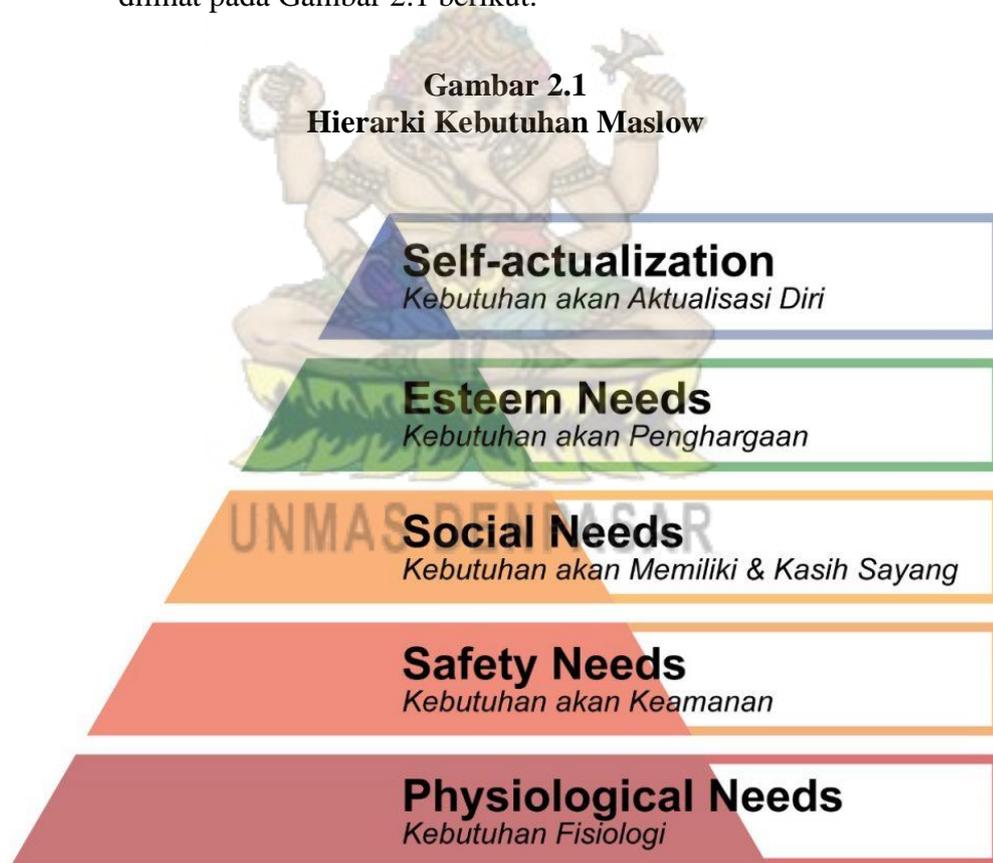
b) Motivasi negatif (*insentif negatif*)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek

akan meningkat karena mereka tetap dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

3) Teori Abraham H. Maslow

Hasil-hasil pemikiran Maslow tertuang dalam bukunya yang berjudul “*Motivation and Personality*” mengemukakan bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan. Disebut hierarki karena memang manusia memenuhi kebutuhannya secara berjenjang (Siagian, 2015:287). Hierarki kebutuhan Maslow dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut.



Sumber : Priansa (2017:207)

Gambar 2.1 menjelaskan mengenai teori Maslow yang mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40% kebutuhan harga diri, dan hanya 10% dari kebutuhan aktualisasi diri.

Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan pondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

4) **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku karyawan. banyak faktor yang dapat mempengaruhi, menurut Priansa (2017:220) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan antara lain adalah berkaitan dengan :

a) **Keluarga dan Kebudayaan**

Motivasi karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman.

b) **Konsep Diri**

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana karyawan berfikir tentang dirinya.

c) **Jenis Kelamin**

Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikan dengan maskulinitas, sehingga ada perbedaan prestasi kerja antara pria dan wanita.

d) Pengakuan dan Prestasi

Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja dan lingkungan pekerjaan.

e) Cita-cita dan Aspirasi

Cita-cita atau aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi karyawan.

f) Kemampuan Belajar

Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri karyawan, dalam kemampuan belajar ini taraf perkembangan berpikir karyawan menjadi ukuran.

g) Kondisi Karyawan

Kondisi fisik dan psikologis karyawan sangat mempengaruhi faktor motivasi, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologi karyawan.

h) Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri karyawan. Unsur-unsur ini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat.

i) Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan

Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat ataupun sebaliknya.

j) Upaya Pimpinan Memotivasi Karyawan

Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi karyawan.

5) Indikator Motivasi

Berdasarkan teori Maslow dalam Hasibuan (2016:154-156), mengemukakan bahwa indikator motivasi dapat diukur dari lima hirarki kebutuhan manusia sebagai berikut.

a) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Physiological needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

b) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety and Security Needs*)

Safety and security needs adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

c) Kebutuhan sosial atau rasa memiliki (*Affiliation or Acceptance Needs*)

Affiliation or acceptance needs adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

d) *Kebutuhan Harga diri (Esteem or Status Needs)*

Esteem or status needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

e) *Kebutuhan Aktualisasi diri (Self Actualization)*

Self actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

2.1.5 Stres Kerja

1) **Pengertian Stress Kerja Karyawan**

Menurut Suryani, stres kerja atau stress karyawan merupakan sesuatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Dengan kata lain, stress umumnya terjadi karena adanya kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang (Suryani, 2020).

Stress kerja menurut Wahyudi (2017:34) merupakan rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya sebagai akibat dari adanya ketidakseimbangan antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan dan lingkungannya yang berdampak pada perilaku serta kondisi fisik dan psikologis karyawan tersebut. Adapun pemahaman lain mengenai stress kerja adalah suatu kondisi dimana terdapat kekuatan dan tanggapan sebagai interaksi dalam diri seseorang

(individu), akibat dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala, atau tuntutan di tempat kerja, yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan hasilnya dipersepsikan sebagai sesuatu yang tidak pasti atau penting, yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan hasilnya dipersepsikan sebagai sesuatu yang tidak pasti atau penting, yang dapat diukur melalui: tanggapan psikologis seperti perasaan cemas, khawatir, takut, tidak senang, perasaan terganggu, dan lepas kendali, tanggapan fisik seperti rasa lelah jantung, berdebar, rasa sakit, dan tekanan darah terganggu, dan tanggapan perseptual seperti anggapan dan keyakinan (Djaali, 2017).

Berdasarkan hal tersebut, maka stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

2) Gejala dan Faktor-Faktor Penyebab Stres (*Stressor*)

a) Gejala Stres

Stres yang terjadi pada seseorang ditandai adanya gejala-gejala yang mendahuluinya. Wahyudi (2017:157) mengemukakan bahwa terdapat tiga gejala stres yaitu:

(1) Gejala fisik

Gejala fisik antara lain pernafasan semakin cepat, mulut dan kerongkogan menjadi kering, kedua tangan basah oleh keringat, otot menjadi tegang badan terasa lelah, kepala menjadi sakit/tegang dan perasaan gelisah.

(2) Gejala perilaku

Gejala perilaku antara lain tidak termotivasi, lekas marah, sering salah paham, perasaan khawatir, sedih, tidak berdaya, gelisah, gagal dalam menjalankan pekerjaan, tidak mampu mengatasi masalah yang dihadapi, menarik diri dari pergaulan orang lain.

(3) Gejala ditempat kerja

Gejala-gejala ditempat kerja antara lain kepuasan kerja menurun, rendahnya prestasi kerja, hilangnya vitalitas dan semangat kerja, tidak komunikatif.

b) Faktor – Faktor Penyebab Stress

Menurut Wahyudi (2017:158) bahwa faktor–faktor potensial yang menjadi penyebab ketegangan dan stres adalah sebagai berikut:

- (1) Perubahan–perubahan dalam suatu bagian penting dalam hidup kita
- (2) Kehilangan karena kematian
- (3) Perceraian atau perpisahan
- (4) Sakit secara fisik
- (5) Kehamilan dan kelahiran yang tidak dipersiapkan.
- (6) Terancam atau kondisi keamanan yang terganggu.
- (7) Kebosanan dan rutinitas yang tidak menarik dalam kegiatan sehari-hari

3) Mengelola Stres Secara Bijaksana

Langkah pertama mengelola stres yaitu mengenali sumber dari stres, atau mengidentifikasi faktor-faktor penyebab munculnya stres. Harus disadari bahwa situasi yang membuat ketegangan atau kekecewaan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan.

Langkah kedua membuat daftar strategi pemecahan masalah, didukung kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a) Kehidupan yang seimbang
- b) Olahraga yang teratur relaksasi
- c) Bersikap positif
- d) Berbagi dengan orang lain
- e) Memanjakan diri
- f) Mendekatkan diri dengan tuhan

Langkah ketiga mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan-kegiatan pengelolaan stres. Handoko (2017:170) menawarkan teknik mengelola stres ditempat kerja sebagai berikut:

- a) Analisis peran dan klarifikasi
- b) Pendekatan budaya organisasi
- c) Program organisasional
- d) Program klinis
- e) Pendekatan individual

4) Indikator Stres Kerja

Menurut Sunyoto (2018:63) indikator yang digunakan dalam mengukur stres kerja karyawan, adalah sebagai berikut:

a) Beban Kerja

Beban kerja yang dirasakan karyawan terlalu sulit dan berlebihan

b) Tekanan

Perasaan tertekan karyawan karena sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar.

c) Peralatan kerja kurang memadai

Peralatan kerja kurang memadai sehingga menghambat waktu penyelesaian suatu pekerjaan.

d) Konflik

Konflik yang terjadi antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.

e) Balas jasa terlalu rendah

Perusahaan memberikan balas jasa yang terlalu rendah atas pengorbanan yang dilakukan karyawan.

f) Masalah keluarga

Karyawan memiliki masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lain.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang dipergunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan.

- 1) Penelitian Hanim (2016) dengan judul : Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan *Hull Construction* Di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner survei dengan sampel 83 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model Partial Least Square* dengan bantuan SmartPLS 2.0. Penelitian ini menggunakan skala Likert sebagai skala pengukuran. Hasil penelitian ini menemukan bahwa stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 2) Penelitian Afiyah, dkk (2017) dengan judul : Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Malang). Adapun sampel yang digunakan yang berjumlah 75 orang karyawan. Metode dalam pengumpulan data ini menggunakan kuisisioner sedangkan metode dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 3) Penelitian Yanoto (2018) dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Dan Kinerja Karyawan PT. Nutrifood Indonesia Di Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan bersifat eksplanasi dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan sampel jenuh dengan jumlah sebanyak 54 orang. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh secara

signifikan terhadap kepuasan kerja serta motivasi juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

- 4) Penelitian Ali dan Agustina (2018) dengan judul : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah. Penelitian ini menggunakan sampel karyawan sebanyak 93 dari populasi 170 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode SEM (*Structural Equations Modeling*). Dari hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- 5) Penelitian Mawaranti dan Prasetyo (2018) dengan judul : Dampak Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan UPT Puskesmas Jasinga. Metode sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah nonprobability sampling dengan teknik *convenience sampling*. Dalam menjelaskan hasil penelitian, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada UPT Puskesmas Jasinga.
- 6) Penelitian Agustini (2018) dengan judul : Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan serta Kinerja Perusahaan PT. Erha Clinic Indonesia. Penelitian dilakukan terhadap seluruh karyawan PT. Erha Clinic Indonesia yang berjumlah 112 orang. Metode yang digunakan adalah

analisis deskriptif dan analisis *structural equation model* (SEM). Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Erha Clinic Indonesia, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Erha Clinic Indonesia.

- 7) Penelitian Damayanti (2019) dengan judul : Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Bangka. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (kuesioner) yang diperoleh dari 15 pegawai. Penelitian ini dilakukan di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah di Bangka dengan metode *purposive sampling*. Kompensasi dan motivasi hendaknya dilakukan berdampingan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawainya. Hasil menunjukkan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 8) Penelitian Purnama, dkk (2019) dengan judul : *The Influence Of Leadership Style, Work Motivation, and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Organizational Commitment in Pelita Indonesia Pekanbaru College*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perguruan Tinggi Pelita Indonesia Pekanbaru, pemilihan sampel menggunakan metode sampel jenuh, dengan jumlah sampel sebanyak 65 orang. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

- 9) Penelitian Rauan Dan Tewal (2019) Dengan Judul : Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Tropica Coco Prima Di Lelema Kabupaten Minahasa Selatan. Populasi penelitian sebanyak 290 karyawan dan sampel yang digunakan sebanyak 75 responden. Hasil penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 10) Penelitian Muhlis dan Rusli (2020) dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Perangkat Desa Sondosia Kecamatan Bolo Kabupaten Bima. Metode penelitian yang digunakan adalah asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian sebanyak 38 perangkat desa. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling sehingga keseluruhan populasi digunakan sebagai sampel. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan yaitu uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial (1) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perangkat desa Sondosia, (2) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perangkat desa Sondosia.
- 11) Penelitian Yuliantika (2020) dengan judul : Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada PD. BPR BKK di Kabupaten

Magelang). Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 63 responden. Metode analisis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dan (analisis jalur) *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

- 12) Penelitian Setiawan, dkk (2020) dengan judul : Pengaruh Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Intervening. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Bank XYZ. Data penelitian diperoleh menggunakan kuesioner kepada 201 responden. Data diolah menggunakan LISREL dengan metode *Structural Equations Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kepuasan kerja.
- 13) Penelitian Wulandari (2021) dengan judul : Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediating (Studi Kasus pada RS. Ortopedi (RSO) Prof. Dr. R. Soeharso Kabupaten Sukoharjo). Metode Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan RS. Ortopedi. Prof. DR. R. Soeharso Surakarta yang berjumlah 98 responden. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan alat bantu PLS. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*. Berdasarkan hasil

uji menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

- 14) Penelitian Sari dan Astuningsih (2021) dengan judul : Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi berganda dan analisis *path*. Sampel penelitian ini adalah 28. Teknik analisis yang digunakan uji asumsi klasik, uji hipotesis, dan analisis jalur dengan menggunakan SPSS 25. Hasil analisis data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 15) Penelitian Tamping, dkk (2021) dengan judul : Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi Dan Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Stres Kerja Pada Pt. Bank Sulteng Luwuk Banggai. Objek penelitian yang dipilih adalah PT Bank Sulteng Luwuk Cabang Banggai dengan jumlah sampel sebanyak 34 responden dengan menggunakan teknik analisis sampel jenuh. Teknik analisis data dengan bantuan software SPSS v.22.0 for Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 16) Penelitian Megasari (2021) dengan judul : Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Arnes Jaya Plastic Di Tangerang. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Arnes Jaya Plastic yang berjumlah 54 orang. Sampel yang dipilih menggunakan total sampling

yaitu seluruh jumlah populasi. Teknik pengolahan data menggunakan structural equation modeling yang dibantu dengan program SmartPLS versi 3. Hasil dari penelitian ini adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan stres kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

