

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. Sebagai lembaga keuangan, Bank merupakan lembaga terpenting dalam perekonomian dalam suatu negara karena bank berperan sebagai perantara dalam mobilitas dana masyarakat yang digunakan sebagai pembiayaan investasi serta memfasilitasi lalu lintas pembayaran. Bank dalam pasal 1 ayat (2) UU No. 10 Tahun 1998 tentang perubahan UU No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau pinjaman dan bentuk-bentuk lain dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Bank juga dikenal sebagai lembaga keuangan yang melayani kegiatan menerima tabungan, simpanan giro, deposito dan juga bank juga dikenal dimasyarakat sebagai media atau tempat dalam memperoleh pinjaman uang atau kredit bagi masyarakat yang membutuhkannya (Kasmir, 2016:25).

Sumber daya manusia yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi sangat dibutuhkan dalam dunia perbankan, di mana peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) perbankan dapat dimulai dari memperhatikan kepuasan kerja yang mana kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Namun, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku

agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. 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 karyawan salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi bawahannya (Marsam, 2020). Dengan demikian indikator kepemimpinan transformasional yaitu, iklim saling mempercayai, penghargaan terhadap ide anggota, memperhitungkan perasaan para bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, memperhatikan kesejahteraan bawahannya, memperhatikan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepada bawahan, dan pengakuan atas status para anggota organisasi secara tepat dan profesional (Siagian, 2018).

Hasil penelitian Jumiran, dkk (2020), Sylvani, dkk (2020), Desastra (2022), serta Widyatmik dan Riana (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berdasarkan hasil penelitian Sucihati dan Dayatullah (2019), Prayekti dan Pangestu (2022), serta Deddy (2022) menunjukkan hasil yang berbeda, di mana melalui penelitian tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Herzberg adalah faktor motivasi seperti prestasi, dan pengakuan. Motivasi memiliki tiga dimensi, yaitu dimensi kebutuhan akan prestasi terdiri dari 4 indikator antara lain kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas, untuk meningkatkan kemampuan, mencapai prestasi tertinggi, dan untuk bekerja secara efektif dan efisien, serta dimensi kebutuhan akan afiliasi yang terdiri dari 3 indikator yaitu kebutuhan untuk diterima, untuk menjalin hubungan baik antarkaryawan, dan kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama, sedangkan dimensi kebutuhan akan kekuasaan terdiri dari 3 indikator yaitu kebutuhan untuk memberikan pengaruh, untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab, serta untuk memimpin dan bersaing (Sulasmi, 2020). Perusahaan harus memperhatikan bagaimana menjaga dan mengelola motivasi karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2016), menurut Salain dan Rihayana (2019) pemimpin dapat memberikan pendidikan kerja dan pelatihan yang diadakan secara berkala untuk kemajuan bersama sebagai salah satu bentuk motivasi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan.

Hasil penelitian Agustini (2018) menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja, sejalan dengan penelitian Muhlis dan Rusli (2020) dan Yuliantika (2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja berbeda dengan penelitian Afiah, dkk (2017) yang menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh

tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini sejalan dengan penelitian Damayanti (2019) bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan begitu pula pada penelitian Wulandari (2021) yang menyebutkan bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Stres kerja karyawan juga menjadi faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Indikator stress kerja antara lain indikator internal dan eksternal dari stress kerja, indikator non internal dan eksternal seperti lingkungan, metode perubah cara kerja, kaitan antara stress kerja dengan kesehatan dan prestasi kerja, daya dorongan dan motivasi, dan dampak akibat stress kerja. Dari beberapa indikator yang telah dijabarkan, dapat diketahui seorang manajer sumber daya manusia harus pandai dalam mendeteksi dan mencegah gejala-gejala yang bisa menimbulkan stress kerja dan menjaga stress kerja pada level normal, hal ini dikarenakan akan berdampak kepada hal yang ditimbulkan sangat merugikan sekali bagi perusahaan terutama produktivitas kerja (Eroy, 2020).

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 seperti halnya pada penelitian Handoko, dkk (2022) dan Ariansy dan Kurnia (2022) yang menemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian Megasari (2021) dan Tapamahu (2022) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

PT. Bank Pembangunan Daerah Bali merupakan badan usaha milik daerah provinsi Bali yang berkantor pusat di Denpasar. PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah salah satu lembaga keuangan yang berfungsi sebagai bank pembangunan, sebagai bank umum, dan sebagai pemegang kas daerah. Sejalan dengan visi Bank BPD Bali, yaitu “Menjadi bank terkemuka dalam melayani UMKM untuk mendorong pertumbuhan perekonomian Bali”, pada tahun 2017 Bank BPD Bali berhasil memperoleh penghargaan dari Bank Indonesia sebagai bank pendukung UMKM terbaik di Indonesia. Penghargaan tersebut merupakan bentuk apresiasi kepada Bank Umum atas komitmen yang tinggi dalam mendukung pengembangan UMKM.

PT. Bank Pembangunan Daerah Bali memiliki 2 kantor cabang yaitu satu Kantor Cabang Renon yang berada langsung satu gedung dengan BPD pusat dan kantor Cabang Utama Denpasar. Bank BPD Bali Cabang Utama Denpasar sendiri berlokasi di Jalan Gajah Mada No.6 Dauh Puri Kangin, Kecamatan Denpasar Barat, yang memiliki 7 kantor cabang pembantu yang berada di bawah manajemen kantor Cabang Utama Denpasar. Produk Bank Pembangunan Daerah Bali secara umum di bagi menjadi 2, yaitu produk dana dan produk jasa. Produk dana dapat dibagi menjadi tiga yaitu tabungan, giro, dan deposito.

Adapun perkembangan Dana Pihak Ketiga pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali selama kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Jumlah DPK (Dana Pihak Ketiga) PT. Bank Pembangunan Daerah Bali
Cabang Utama Denpasar

Kantor Cabang Konsolidasi	Produk	Per Desember 2018 (Rp.)	Per Desember 2019 (Rp.)	Per Desember 2020 (Rp.)
Kantor Cabang Utama Denpasar	Giro	504.941.534.073	582.723.614.218	597.433.952.762
	Tabungan	1.340.354.106.877	1.201.682.349.855	1.382.836.741.292
	Deposito	1.128.360.346.945	1.183.451.732.146	1.201.774..358.611

Sumber: BPD Bali *annual report*, 2020

Dana pihak ketiga berupa Giro dan Deposito terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, namun jumlah tabungan dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 mengalami penurunan sejumlah Rp 138.671.757.022, sedangkan pada tahun 2017 sampai dengan 2018 mengalami peningkatan yang signifikan sejumlah Rp 181.154.391.437. Meskipun terdapat peningkatan jumlah Dana Pihak Ketiga, namun masih terdapat permasalahan terkait dengan meningkatnya kredit macet yang terjadi pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar. Perusahaan menargetkan rasio kredit bermasalah atau non-performing loan (NPL) gross paling tinggi berada di level tiga persen. Berdasarkan laporan keuangan perseroan, BPD Bali tercatat memiliki rasio NPL sebesar 2,79 persen pada kuartal I/2020. Besaran NPL BPD Bali tercatat naik menjadi 2,88 persen per kuartal II/2020. Rasio NPL menurun tipis pada kuartal III/2020 menjadi sebesar 2,81 persen.

Hasil observasi dan wawancara awal yang dilakukan kepada 10 orang karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar yang,

terdapat fenomena yang mengindikasikan adanya permasalahan terkait kepuasan kerja karyawan, di mana hasil wawancara dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Data Tentang Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama 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	6	60%	4	40%
3	Promosi	10	3	30%	7	70%
4	Supervisi	10	5	50%	5	50%
5	Kelompok kerja	10	2	20%	8	80%
6	Kondisi kerja/lingkungan kerja	10	6	60%	4	40%

Sumber : PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar, 2022

Berdasarkan Tabel 1.2 menyatakan bahwa terdapat indikasi kepuasan kerja karyawan yang menurun, di mana sebanyak 80 persen dari 10 orang karyawan menyatakan tidak puas terhadap kelompok kerja yang disebabkan oleh adanya karyawan yang kurang mampu membina hubungan yang baik dengan kelompok kerja lainnya serta 70 persen dari 10 orang karyawan menyatakan bahwa tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan promosi jabatan yang sama meskipun telah bekerja di atas 5 tahun.

Observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap 10 orang karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar, mengenai bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3
Data Tentang Gaya Kepemimpinan pada PT Bank Pembangunan Daerah
Bali Cabang Utama 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	2	20%	8	80%
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 : PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar, 2022

Sebanyak 80 persen dari 10 orang karyawan memberikan pernyataan bahwa indikator gaya kepemimpinan yakni memberikan dukungan secara personal dalam kategori cukup baik. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan yang diterapkan dinilai masih kurang memperhatikan karyawan, tidak adanya motivasi langsung kepada karyawan, contohnya yang diberikan untuk menciptakan semangat kerja, serta pemimpin belum mampu memahami kebutuhan masing-masing karyawan dengan baik, sehingga karyawan merasa kurangnya perhatian dari atasan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang dilakukan kepada 10 orang karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar, mengenai bagaimana motivasi yang diberikan dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut.

Tabel 1.4
Data Tentang Motivasi pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang
Utama Denpasar

No	Indikator Motivasi	Jumlah Karyawan	Penilaian			
			Baik		Cukup Baik	
			Orang	(%)	Orang	(%)
1	Prestasi (<i>Achievement</i>)	10	5	50%	5	50%
2	Pengakuan (<i>Recognition</i>)	10	3	30%	7	70%
3	Pekerjaan itu sendiri (<i>The work it self</i>)	10	6	60%	4	40%
4	Tanggung jawab (<i>Responsibility</i>)	10	5	50%	5	50%
5	Kemajuan (<i>Advancement</i>)	10	3	30%	7	70%
6	Pengembangan potensi individu (<i>The possibility of growth</i>)	10	2	20%	8	80%

Sumber : PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar, 2022

Hasil wawancara pada Tabel 1.4 menunjukkan sebanyak 80 persen dari 10 orang karyawan menyatakan indikator pengembangan potensi individu (*The possibility of growth*) yaitu masih tergolong dalam kategori penilaian cukup baik. Hal ini disebabkan oleh kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya, karena karyawan merasa tidak adanya dukungan pengembangan potensi yang ada dalam diri karyawan, seperti adanya pelatihan yang diterima atau promosi jabatan terutama bagi karyawan yang telah bekerja di atas 5 tahun.

Selanjutnya, hasil observasi dan wawancara yang dilakukan mengenai bagaimana kondisi stress kerja pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar dapat dilihat pada Tabel 1.5 berikut.

Tabel 1.5
Data Tentang Stres Kerja pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali
Cabang Utama Denpasar

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

Sumber : PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar, 2022

Tabel 1.5 mencerminkan bahwa permasalahan terkait stres kerja pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar dari hasil observasi menunjukkan bahwa 80 persen dari 10 orang karyawan mengalami stres kerja karena beban kerja yang diberikan cukup tinggi dengan adanya jam kerja tambahan diluar hari kerja seharusnya, sehingga mengurangi waktu istirahat karyawan.

Perbedaan hasil penelitian satu dengan lainnya serta adanya fenomena permasalahan yang terjadi pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar, maka dilakukan penelitian guna untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan stres kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar, sehingga agar bisa meminimalisir hal-hal yang menjadi permasalahan internal dalam perusahaan terkait dengan variabel tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

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

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar?
- 2) Apakah motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar?
- 3) Apakah stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

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

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh stres kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar.

1.4 Kegunaan Penelitian

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

- 1) Kegunaan Teoritis

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 kepemimpinan transformasional, motivasi, stress kerja dan kepuasan kerja karyawan, serta menambah informasi, sumbangan pemikiran dan bahan kajian dalam penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, stres kerja dan kepuasan kerja karyawan.

2) Kegunaan Praktis

a) Bagi Perusahaan

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan stres kerja pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar, selanjutnya dari hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

b) Bagi Lembaga (Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar)

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 Perspektif Psikologis

Teori yang melandasi penelitian ini adalah untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Asumsi dasarnya adalah bahwa peran kepemimpinan, motivasi kerja dan stress kerja memiliki pengaruh yang berarti terhadap kepuasan kerja karyawan. Teori utama (*grand theory*) yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori perspektif psikologis. Teori ini merupakan sintesis dari berbagai pandangan ilmiah yang berkaitan dengan psikologi tingkah laku dan psikologi kognitif. Menurut Luthans melalui kajiannya mengenai perilaku organisasi, mengatakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku di dalam organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan stimulus-response. Model ini dikembangkan Luthans menjadi S-O-B-C (*Stimulus-Organism-Behavior-Consequences*) dengan asumsi yang sama dengan model S-O-B-C adalah adanya consequences yang menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja. Setiap perilaku diarahkan kepada peningkatan kepuasan kerja. Berdasarkan teori perspektif psikologis yang menganut model S-O-R yang kemudian dikembangkan oleh Luthans menjadi model S-O-B-C maka kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan stress kerja dapat ditempatkan stimulus (S) bagi terbentuknya kepuasan kerja karyawan sebagai respon (R/B) yang dilandasi oleh motif dan sikap yang berkembang dalam organisasi (O) individu karyawan.

2.1.2 Kepuasan Kerja Karyawan

1) Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Penjelasan mengenai 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 factor fisik dan psychologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap factor-faktor dalam pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu diluar pekerjaan yang dihadapinya (Bahri, 2018)

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja bagi karyawan untuk berbagi tingkat dalam suatu organisasi, di antaranya adalah sebagai berikut.

- a) *Discrepancy Theory*. Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih atau perbandingan antara harapan dan kenyataan.
- b) *Equity Theory*. Teori ini mengatakan bahwa karyawan atau individu akan merasa puas terhadap aspek-aspek khusus dari pekerjaan mereka. Misalnya gaji/upah, rekan kerja, supervise.
- c) *Opponent Theory – Process Theory*. Teori ini menekankan pada upaya seseorang dalam mempertahankan keseimbangan emosionalnya.
- d) *Teori Maslow*. Menurut Maslow, kepuasan setiap karyawan akan terpenuhi manakala kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan tersebut telah tercukupi. Akan tetapi kebutuhan manusia itu berjenjang atau bertingkat, mulai dari tingkatan yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Tingkatan yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

Tingkatan yang dimaksud meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan akan rasa memiliki, kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan akan aktualisasi diri.

Adapun ahli lain yang mengemukakan mengenai pengertian kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan menyangkut individu atau karyawan terhadap pekerjaannya, apakah memuaskan kebutuhannya atau tidak (Tumanggor, 2018). Perasaan positif tentang pekerjaan dan lingkungan pekerjaan seseorang yang merupakan hasil Perasaan senang atau tidaknya seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya adalah indikator seorang karyawan memiliki sikap kepuasan terhadap pekerjaannya. Selain perasaan senang, kepuasan kerja juga dapat diartikan harapan karyawan sesuai dengan keuntungan yang ia dapatkan dari pekerjaannya tersebut (Questribilia, 2020).

2) Faktor-faktor yang Menyebabkan Kepuasan Kerja

Menurut Colquitt, dkk dalam 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. *Pay satisfaction* 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, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan. Banyak pekerja menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik dan prestise lebih tinggi.

c) *Supervision satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai.

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. Hal ini penting karena kebanyakan dalam batas tertentu mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas 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.

Dalam suatu pekerjaan karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Selain itu, para karyawan juga menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka.

3) Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:84) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja, di antaranya :

- a) Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b) Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- c) Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.
- d) Aspek finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi.

4) Dampak Pekerja yang Puas dan Tidak Puas Terhadap Tempat Kerja

Satu model teoritis - kerangka kerja : keluar, suara, loyalitas, pengabaian - berguna dalam memahami konsekuensi ketidakpuasan. Menurut Robbins dan Judge (2018:52), respon-respon atas ketidakpuasan adalah sebagai berikut:

- a) Keluar

Respon keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri. Para peneliti mempelajari pemberhentian individu dan perputaran pekerja

kolektif, 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.

5) 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. Dengan demikian, maka pemberian upah atau gaji perlu dilakukan dengan hati-hati dan detail.

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.

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.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan- keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk dipimpin dan memimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Trisnawati dan Priansa (2018:235) menerangkan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Robbins (2018:432) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Suwatno (2019:153) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah di rencanakan.

Berdasarkan uraian dari beberapa ahli tersebut, maka gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya dimana gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

2) Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Trisnawati dan Priansa (2018:237) adalah sebagai berikut:

a) Kepemimpinan Birokrasi

Gaya kepemimpinan ini biasa diterapkan dalam sebuah perusahaan dan akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutin setiap hari. Tetap saja dalam gaya kepemimpinan ini tidak ada ruang bagi para anggota untuk melakukan inovasi, karena semuanya sudah diatur dalam sebuah tatanan prosedur yang harus dipatuhi oleh setiap lapisan

b) Kepemimpinan Partisipatif

Dalam gaya kepemimpinan partisipatif, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota. Jenis kepemimpinan ini akan sangat merugikan apabila para anggota belum cukup matang dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan memiliki motivasi tinggi terhadap pekerjaan. Namun sebaliknya dapat menjadi boomerang bagi perusahaan bila memiliki karyawan yang bertolak belakang dari pernyataan sebelumnya.

c) Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil

menyelesaikan tugas mereka. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik. Pemimpin akan sangat memedulikan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya.

d) Kepemimpinan Melayani (Servant)

Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota daripada kepentingan pribadinya.

e) Kepemimpinan Situasional

Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada dengan tahap perkembangan para anggota yakni sejauh mana kesiapan dari para anggota melaksanakan setiap tugas. Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

f) Gaya kepemimpinan transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu, dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Kepemimpinan jenis ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan di mana pemimpin

akan memberikan reward ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing

g) Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

h) Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

i) Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

j) Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan ini biasa disebut laissez-faire di mana pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing. Pemimpin cenderung membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja dalam kelompok

sehingga terkadang membuat semangat kerja tim pada umumnya menjadi rendah.

3) Kepemimpinan Transformasional

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 (Robbin dan Judge, 2018:112). 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.

Menurut Shane dan Glinov dalam Sudaryo, dkk (2018:150) kepemimpinan dapat dibedakan atas lima perspektif yaitu perspektif kompetensi, perspektif perilaku, perspektif kontigensi, perspektif transformasional, perspektif dan perspektif implisit. Salah satu kepemimpinan yang banyak diterapkan dalam suatu organisasi adalah kepemimpinan transformasional, yaitu adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya dengan tindakan memotivasi bawahannya agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran organisasi melebihi kepentingan pribadi bawahannya. Kepemimpinan transformasional menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya.

Menurut Trisnawati dan Priansa (2018:76) kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*), sehingga hal ini merujuk kepada kemampuan pemimpin dalam mengkoordinasikan, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain untuk dapat mentransformasikan visi menjadi realitas sedangkan Sinambela (2018:205) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin berorientasi tugas (*task*) dan berorientasi bawahan atau karyawan (*employee oriented*). Kelemahan pemimpin berorientasi pada tugas ialah kurang disenangi bawahannya karena bawahan merasa dipaks bekerja keras agar tugas-tugas selesai dengan cepat dan baik. Kelebihannya yaitu pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu. Sebaliknya, kelemahan jika pemimpin berorientasi pada bawahan adalah pekerjaan banyak yang tidak selesai pada waktunya. Kelebihannya adalah pemimpin disenangi oleh sebagian besar bawahannya (Marsam, 2020).

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki kedudukan strategis yang menentukan arah organisasi. 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 kepemimpinan transformasional dengan sifat lingkungan, baik lingkungan stabil maupun lingkungan labil, pemimpin bisa menerapkan gaya komando ketika organisasi dalam kondisi stabil (Sucahyowati, 2017).

Berdasarkan uraian tersebut, maka kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi dengan memberikan motivasi maupun dorongan kepada bawahan yang ada dalam organisasi agar mau bergerak untuk mencapai tujuan organisasi melampaui kepentingan pribadinya, di mana segala hal yang dilakukan hanya demi kepentingan serta kemajuan organisasi.

4) Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin berkewajiban juga untuk melakukan kegiatan pengendalian, agar dalam usahanya memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi, selalu terarah pada tujuan organisasi. Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Suwatno (2019:111) adalah sebagai berikut.

a) *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

b) *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong

bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

c) *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

d) *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

5) Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Suwatno (2019:116) terdapat delapan uraian paradigma mengenai kepemimpinan transformasional 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) Ekspektasi 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 dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan melaksanakan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2018:138). Dari paparan teori ini disebutkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang membuat seorang karyawan itu mampu dan rela untuk mengerahkan kemampuannya untuk organisasi dalam mencapai tujuan. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Mathis dan Jackson, 2006:89).

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2017:93), menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi

adalah dorongan yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan (2016:95) bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Berdasarkan paparan diatas, bahwa untuk mencapai kepuasan karyawan adalah dengan cara memberikan dorongan daya penggerak dan kegairahan kerja kepada karyawan agar mereka termotivasi sehingga mampu bekerja secara efektif dan bekerja sama dengan baik.

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. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

2) Jenis – jenis Motivasi Kerja

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.

Motivasi di atas sering digunakan oleh suatu organisasi atau instansi. Dan dalam penggunaannya harus tepat, baik atau benar, dan juga seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja bagi karyawan dan mencapai suatu keinginan atau kebutuhan para karyawan.

3) Teori Motivasi

a) Teori Abraham H. Maslow

Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H. Maslow. Hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul “*Motivation and Personality*” mengemukakan bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan dalam Siagian (2018:287), yaitu :

- (1) Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan.
- (2) Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- (3) Kebutuhan sosial.

- (4) Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- (5) Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Hierarki kebutuhan Maslow dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.1
Hierarki Kebutuhan Maslow



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 berisifat teoritis, namun telah memberikan pondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif. Dengan

demikian, setiap karyawan harus dapat memotivasi dirinya sendiri agar dapat mencapai kepuasan kerja.

b) Teori Herzberg

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh kelompok yang dipimpin Herzberg, motivasi dapat diberikan jika digunakan motivator yang berfungsi. Teori ini memandang bahwa komitmen organisasional berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Perasaan puas dan tidak puas tersebut bersifat independen dan bertentangan satu dengan lain, namun menyatu seperti halnya dua belah sisi mata uang.

c) David McClelland dengan Teori Motivasi Prestasi

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland dalam Sutrisno (2017), disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Menurut teori ini, ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan :

(1) *Need for achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu

(2) *Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan

tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

(3) *Need for power*

Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain. Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari.

Pada kehidupan sehari-hari, ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik. Apabila tingkah laku individu tersebut didorong oleh ketiga kebutuhan, tingkah lakunya akan menampilkan ciri-ciri sebagai berikut:

(1) Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berprestasi akan tampak sebagai berikut :

- (a) Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif;
- (b) Mencari *feed back* (umpan balik) tentang perbuatannya;
- (c) Memilih resiko yang moderat (sedang) di dalam perbuatannya; dengan memilih resiko yang sedang masih ada peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi; dan
- (d) Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.

(2) Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan persahabatan akan tampak sebagai berikut :

- (a) Lebih memerhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan;
 - (b) Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif;
 - (c) Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain; dan
 - (d) Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.
- (3) Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut :
- (a) Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta;
 - (b) Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada;
 - (c) Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise;
 - (d) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari kelompok atau organisasi.

Teori kebutuhan dasar McClelland, mungkin paling tepat diterapkan untuk memahami karier-karier organisasi perusahaan dan manajer. Mereka mengenal ketiga kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan untuk berhasil, berkuasa dan sahabat. Namun realita yang ada, cenderung berat sebelah entah terhadap keberhasilan, kekuasaan, atau bersahabat.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk memahami kompleksitas manusia adalah menganalisis kebutuhannya yang

beraneka ragam. Sudah barang tentu, banyak cara yang dapat dipakai untuk membuat berbagai kategori kebutuhan manusia. Kategori yang paling sederhana adalah dengan mengatakan bahwa kebutuhan manusia itu terdiri dari kebutuhan primer dan sekunder. Tergolong kebutuhan primer pada dasarnya adalah semua kebutuhan yang bersifat kebendaan, sedangkan yang tergolong kebutuhan sekunder adalah semua kebutuhan yang tidak bersifat kebendaan (Siagian dalam Sutrisno, 2017).

Kategorisasi demikian tidak salah namun memiliki kelemahan, terletak pada cara terlalu simplistik. Pendekatan yang terlalu sederhana itu tidak memberikan gambaran yang akurat tentang berbagai jenis kebutuhan manusia yang sesungguhnya sangat kompleks itu.

4) Bentuk-Bentuk Motivasi

Dalam arti sistem, motivasi terdiri atas tiga hal yang berinteraksi serta saling bergantung pada elemen kebutuhan (*needs*) dorongan (*drives*), dan tujuan (*goals*).

a) Kebutuhan (*needs*)

Satu kata yang cocok untuk mendefinisikan kebutuhan adalah kekurangan. Dalam arti homeostatis, kebutuhan diciptakan setiap kali ada ketidakseimbangan fisiologis atau psikologis. Misalnya, kebutuhan terjadi ketika sel dalam tubuh kekurangan makanan dan air atau ketika kepribadian manusia dirampas orang lain yang menjadi teman atau sahabat.

b) Dorongan (*drives*)

Dengan beberapa pengecualian, dorongan atau motif (dua istilah digunakan secara bergantian) dibentuk untuk meringankan kebutuhan. Dorongan dapat didefinisikan dengan sederhana sebagai kekurangan petunjuk. Mirip penggunaan istilah *Hull* , dorongan berorientasi pada aksi dan memberikan dorongan energy ke arah tujuan penyelesaian.

c) Tujuan (Goals)

Akhir dari siklus motivasi adalah tujuan. Sebuah tujuan dalam siklus motivasi bisa didefinisikan sebagai sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Dengan demikian, mencapai tujuan akan cenderung mengembalikan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan. Makan, minum, dan mendapatkan banyak teman akan cenderung mengembalikan keseimbangan homeostatis serta mengurangi hubungan dorongan yang sesuai.

Dengan demikian, melalui pengembangan hierarki kebutuhan, atau dengan meningkatkan kebutuhan karyawan pada tingkat yang lebih tinggi, dapat memotivasi karyawan dan menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, pada gilirannya meningkatkan kinerja yang lebih baik.

5) 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 kerja karyawan antara lain adalah berkaitan dengan :

a) Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi kerja 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 kerja, 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.

6) Indikator Motivasi

Indikator dari motivasi kerja menurut Hasibuan (2016:177) yang merupakan teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg's sebagai berikut :

1) Prestasi (*Achievement*)

Prestasi (*achievement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh prestasi di bidang pekerjaan yang ditangani. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai kebutuhan "*need*" dapat mendorongnya mencapai sasaran.

2) Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan (*recoqnition*) adalah kebutuhan untuk memperoleh pengakuan dari pimpinan atas hasil karya/hasil kerja yang telah dicapai.

3) Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)

Tanggung jawab (*responsbility*) adalah kebutuhan untuk memperoleh tanggungjawab dibidang pekerjaan yang ditangani.

4) Tanggung jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab (*responsbility*) adalah kebutuhan untuk memperoleh tanggungjawab dibidang pekerjaan yang ditangani.

5) Kemajuan (*Advancement*)

Kemajuan (*advencement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier (jabatan).

6) Pengembangan potensi individu (*The possibility of growth*)

Adanya kesempatan bagi karyawan untuk melakukan pengembangan diri

2.1.5 Stres Kerja

1) Pengertian Stress Kerja

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. Artinya stress terjadi akibat dipicu oleh ketidaknyamanan diri yang mempengaruhi kestabilan emosinya. Dengan kata lain, stress umumnya terjadi karena adanya kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi,

jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang (Suryani, 2020). 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 dikaitkn dengan apa yang sangat diinginkan dan hasilnya dipersepsikan sebagai sesuatu yang tidak pasti atau penting. Serta, stress kerja ialah 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 hasilny dipersepsikan sebagai sesuatu yang tidak pasti atau penting, yang dapat diukur melalui: (1) tanggapan psikologis seperti perasaan cemas, khawatir, takut, tidak senang, perasaan terganggu, dan lepas kendali, (2) tanggapan fisik seperti rasa lelah jantung, berdebar, rasa sakit, dan tekanan darah terganggu, dan (3) tanggapan perseptual seperti anggapan dan keyakinan (Djaali, 2017).

Sedangkan menurut Agus, stress dapat muncul akibat tekanan yang muncul terkait dengan pekerjaannya, misalnya terlalu banyak tugas yang harus dikerjakan, mengerjakan beberapa tugas dalam satu waktu, dikejar tenggat waktu dan intervensi dari teman sejawat maupun atasan. Tingkat stress pada tahapan tertentu akan menjadi pemicu timbulnya penurunan semangat kerja, penurunan kondisi fisik dan mental yang akhirnya akan mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan. Kondisi fisik yang dapat mempengaruhi tingkat stress karyawan dapat berupa penerangan ruangan yang terlalu gelap, sirkulasi udara yang tidak memadai, aroma ruangan,

kebersihan ruangan, dan sistem sekat sekat ditempat kerja. Lingkungan pekerjaan merupakan salah satu factor yang menjadi perhatian karyawan baik dari segi kenyamanan dalam bekerja, maupun akses kemudahan fasilitas pendukung pekerjaan. Pekerja menyukai lingkungan pekerjaan yang kondusif, minim gangguan dan nyaman (al, 2019).

2) Gejala Stres (*Stressor*)

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

a) 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.

b) 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.

c) Gejala ditempat kerja.

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

3) Faktor–Faktor Penyebab Stress

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

- a) Perubahan – perubahan dalam suatu bagian penting dalam hidup kita
- b) Kehilangan karena kematian
- c) Perceraian atau perpisahan
- d) Sakit secara fisik
- e) Kehamilan dan kelahiran seorang bayi yang tidak dipersiapkan.
- f) Terancam atau kondisi keamanan yang terganggu.
- g) Kebosanan dan rutinitas yang tidak menarik dalam kegiatan sehari-hari

4) Mengelola Stres Secara Bijaksana

Langkah pertama mengelola stres yaitu mengenali sumber dari stres, atau mengidentifikasi faktor-faktor penyebab munculnya stres. Kita harus menyadari bahwa situasi yang membuat ketegangan atau kekecewaan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan kita sehari-hari. Menyadari bahwa ketegangan atau stres yang anda dapat rasakan dapat berasal dari perilaku, pikiran, emosi dan sikap anda sendiri, dan sedikit yang berasal dari luar diri anda atau orang lain sebagai penyebabnya.

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

5) Indikator Stres Kerja

Menurut Hasibuan (2016:204) indikator yang digunakan dalam mengukur stres karyawan, antara lain 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 Jumiran, dkk (2020) dengan judul : Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional: Studi Kasus Pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta. Pengumpulan data dilakukan secara simple random sampling terhadap 151 populasi dosen. Hasil kuesioner yang kembali dan valid sebanyak 102 sampel. Pengolahan data menggunakan metode sem dengan software smart pls 3.0. Hasil penelitian ini menyimpulkan: pertama, dimensi kepemimpinan transformasional: pengaruh ideal, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kecuali motivasi inspirasional. Kedua, dimensi kepemimpinan transformasional: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kecuali stimulasi intelektual.

Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Keempat, dimensi kepemimpinan transformasional: pengaruh ideal, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai mediasi, tetapi motivasi inspirasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Penelitian ini mengusulkan model untuk membangun komitmen organisasi di kalangan dosen perguruan tinggi swasta di Tangerang melalui peningkatan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Penelitian ini dapat membuka jalan untuk meningkatkan kesiapan dosen dalam menghadapi era pendidikan 4.0.

2. Penelitian Sylvani, dkk (2020) dengan judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada Rsia Cahaya Bunda Cirebon. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelasional dan pengolahan datanya dibantu dengan spss 22. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai rsia cahaya bunda yang meliputi pegawai tetap dan pegawai kontrak sedangkan sampel penelitian hanya 127 pegawai tetap. Penentuan sampel menggunakan rumus slovin. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif langsung terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi dan keadilan organisasi mampu memediasi

hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

3. Penelitian Desastra (2022) dengan judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Quality Of Work Life Sebagai Variabel Mediasi Pada Industri Perbankan Di Way Jepara Lampung Timur. Data dalam penelitian ini diperoleh dari 200 pegawai lembaga perbankan di way jepara, lampung timur dan data dianalisis dengan menggunakan analisis structural equation modeling. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan melalui kualitas kehidupan kerja. Implikasi dari penelitian ini adalah lembaga perbankan di way jepara lampung timur harus dapat memberikan pelatihan kepemimpinan bagi staf level manajemen sehingga staf level manajemen dapat menjadi pemimpin yang dapat memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa tujuan perusahaan akan tercapai. , mendapatkan rasa hormat dari karyawan, mampu mendorong karyawan untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, mau mendengarkan ide atau gagasan baru, dan mampu memecahkan masalah dari berbagai perspektif dan berusaha meningkatkan pengembangan diri karyawan dan meninjau sistem penggajian yang ada kemudian melakukan revisi terhadap sistem penggajian yang ada dapat membuat pegawai lebih puas dengan membayar gaji yang sesuai dengan pekerjaannya,

4. Penelitian Widyatmik dan Riana (2020) dengan judul : pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada hotel pita maha resort & spa ubud yang berjumlah 102 orang. Data jumlah karyawan hotel pita maha resort & spa ubud tahun 2018. Sampel ditentukan sebanyak 102 orang dengan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner secara langsung kepada karyawan hotel pita maha resort & spa ubud dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif rata-rata hitung serta uji asumsi klasik dan analisis jalur serta uji sobel. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada hotel pita maha resort & spa ubud.
5. Penelitian Sucihati dan Dayatullah (2019) dengan judul : pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini melibatkan 50 sampel karyawan pt. Krakatau daya tirta cilegon, banten untuk memperoleh hasil yang akurat dalam penelitian ini

menggunakan wawancara, observasi, dan angket. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, analisis data, uji instrumen, analisis regresi berganda, uji t, analisis jalur variabel intervening dan uji sobel dengan perhitungan spss v20. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa :

(1) kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (2) komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja kinerja pegawai (4) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (5) kepuasan kerja dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

6. Penelitian Prayekti dan pangestu (2022) dengan judul : pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pt bpr bkk kebumen (perseroda). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu teknik purposive sampling. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 67 orang karyawan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian

ini yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji deskriptif, uji asumsi klasik, dan uji regresi linier berganda. Analisis data tersebut dilakukan guna mengidentifikasi variabel-variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

7. Penelitian Deddy (2022) dengan judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. Alat analisis yang digunakan adalah analisis PLS. Hasil penelitian menunjukkan hasil penelitian bahwa hasil Uji r-square menyebutkan bahwa nilai r-square sebesar 84,60 variabel kinerja pegawai Dan kepuasan kerja sebesar 0,6 persen. Hal ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai termasuk kategori baik. Sedangkan Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja termasuk kategori lemah. Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif Dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kepemimpinan transformasional Tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja tidak Berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

8. Penelitian Hanim (2016) dengan judul : Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan *Hull Construction* Di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja, stres kerja terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan Konstruksi Lambung Kapal di Perusahaan Dermaga dan Pelayaran Surabaya. Ini adalah penelitian kuantitatif. 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 (1) stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) stres kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (4) terbukti bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.
9. Penelitian Afiyah, dkk (2017) dengan judul : Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Malang). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang ada pada Badan Pertanahan Kabupaten Malang.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian pengadaan tanah yang ada pada Badan Pertanahan Nasional . Adapun sampel yang digunakan yang berjumlah 75 orang karyawan. Metode dalam pengumpulan data ini menggunakan kuisioner sedangkan metode dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa (1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. (2) Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. (3) Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

10. Penelitian Ali dan Agustina (2018) dengan judul : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. 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 (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, (2) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

11. Penelitian Mawaranti dan Prasetyo (2018) dengan judul : Dampak Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan UPT Puskesmas Jasinga. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di UPT Puskesmas Jasinga yang berlokasi di Kota Bogor. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan melakukan penyebaran kuesioner terhadap 108 responden. Kuesioner yang digunakan penelitian ini memiliki 28 pernyataan dengan skala likert 6 titik. 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 yang didapat penelitian ini menunjukkan bahwa (1) stres kerja tidak berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja karyawan pada UPT Puskesmas Jasinga.
12. Penelitian Damayanti (2019) dengan judul : Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Bangka. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. 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 kerja hendaknya dilakukan berdampingan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawainya. Analisis penelitian ini menggunakan dua metode, yaitu metode kualitatif dan kuantitatif. Langkah-langkah analisis data adalah sebagai berikut: (1) mendistribusikan dan mengumpulkan kuesioner, (2) menjumlahkan setiap indikator, (3) menentukan persentase masing-masing indikator, (4) menguji validitas dan menguji reliabilitas masing-masing indikator kuesioner, dan (5) melakukan analisis data dengan metode kuantitatif. Dari hasil tes kualitatif pada hasil jawaban kuesioner, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan berdasarkan metode penelitian kuantitatif data menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

13. 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. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh motivasi, lingkungan kerja fisik dan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Tropica Coco Prima di Lelema Kabupaten Minahasa Selatan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda melalui bantuan software SPSS versi 24. Populasi penelitian sebanyak 290 karyawan dan sampel yang digunakan sebanyak 75 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, lingkungan kerja fisik dan stress kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan

kerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Stress kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. PT. Tropica Coco Prima sebaiknya lebih memperhatikan lingkungan kerja fisik yang baik, meningkatkan lagi motivasi kerja para karyawan serta mengurangi tingkat stress kerja para karyawan.

14. Penelitian Yuliantika (2020) dengan judul : Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada PD. BPR BKK di Kabupaten Magelang). Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan 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 (1) kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (3) Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. (5) Kepuasan kerja tidak dapat

memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan. (6) Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

15. 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 dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara stres kerja dan kompensasi (secara parsial) terhadap *turnover intention* namun terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara stres kerja dan kompensasi (secara parsial) terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap *turnover intention*
16. 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) Penelitian ini bertujuan untuk untuk menguji pengaruh

kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediating. 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 penelitian yang dilakukan hasil uji menunjukan bahwa (1) variabel kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (2) variabel tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (3) variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, (4) variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (5) lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (6) kepuasan kerja memediasi hubungan variabel kompensasi dengan kinerja, (7) kepuasan kerja memediasi hubungan variabel motivasi dengan kinerja karyawan, (8) kepuasan kerja tidak memediasi hubungan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.

17. 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.. Jenis penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode analisis jalur untuk menjelaskan hubungan langsung dan tidak langsung terhadap beban kerja, kompensasi dan rotasi kerja melalui stres kerja. 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 beban kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja karyawan. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap stres kerja karyawan. Rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja karyawan. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Rotasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

18. Penelitian Megasari (2021) dengan judul : Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Arnes Jaya Plastic Di Tangerang. tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, komunikasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja. 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 kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan stres kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.