

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Menurut Zakaria dan Yusoff (dalam Prasetio & Karin, 2021) bahwa Sumber daya manusia berperan sangat penting dalam perusahaan karena manusia adalah penggerak seluruh aktivitas perusahaan. Manusia sebagai tenaga kerja harus dikelola dengan baik agar mampu bersaing di pasar global. Setiap perusahaan pasti ingin karyawannya untuk berkembang menjadi lebih baik. Perusahaan perlu mengelola tenaga kerja secara tepat berdasarkan kemampuannya sehingga menciptakan pengalaman positif dan kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan karena produktivitas atau kinerja karyawan meningkat sejalan dengan tercapainya kepuasan kerja.

Menurut Robbins dan Judge (dalam Yuliantini & Santoso, 2020) menyampaikan bahwa kepuasan kerja adalah sesuatu perasaan yang menggambarkan perasaan positif tentang pekerjaan yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat dilihat dari sikap positif individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Sedangkan menurut Nainggolan dkk (2018) menyebutkan bahwa kepuasan

kerja semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Menurut Robbins dan Judge (dalam Yuliantini & Santoso, 2020) seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki pandangan positif terhadap pekerjaan yang dijalani, sementara seorang individu yang mempunyai tingkat kepuasan yang minim mempunyai sikap tidak positif tentang pekerjaannya. Menurut Robbins (dalam Subowo dan Setiawan, 2015) Dampak penting kepuasan kerja mencakup tentang peningkatan prestasi kerja, peningkatan perilaku kewargaan perusahaan, peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan tingkat kehadiran karyawan dan penurunan perputaran kerja.

Permasalahan kompensasi atau gaji seharusnya dapat diatasi agar memberikan kepuasan tersendiri bagi pekerja, sebagaimana disebutkan oleh Septerina dan Irawati (dalam Andriani & Iskandar, 2018) pemberian kompensasi kepada karyawan secara tepat akan membuat mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dengan giat sehingga hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi pekerja. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai imbalan atas sumbangannya kepada perusahaan, termasuk di dalamnya adalah gaji.

Masalah berikutnya mengenai promosi atau kenaikan jabatan terjadi pada perusahaan *outsourcing* yang ada di Pusat perbelanjaan X, diperusahaan ini, promosi jabatan hanya dilakukan jika ada jabatan yang kosong. Hal ini

membuat peluang untuk maju menjadi sedikit. Selain itu, menurut Adjoyasa (dalam Andriani, 2019) menyebutkan mendapatkan promosi dalam organisasi juga terbukti cukup menantang, perusahaan seharusnya menawarkan prospek peningkatan karier kepada karyawan ketika mereka berhasil mencapai target kerja dan menunjukkan kinerja yang baik.

Menurut Pradipta dkk (dalam Andriani, 2019) bahwa Kepuasan kerja adalah hal yang penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan keadaan yang berkaitan dengan reaksi emosional dari pandangan seseorang yang telah memperoleh kebutuhan dan keinginan yang diinginkan dari pekerjaan yang dijalani. Kepuasan kerja sangat penting di tempat kerja untuk mencapai kesuksesan perusahaan. Kepuasan kerja berkontribusi dalam meningkatkan komitmen karyawan di perusahaan, di mana tingkat komitmen organisasi yang tinggi dapat dilihat dari tingkat kepuasan karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja memerlukan perasaan yang positif mengenai upaya seorang individu yang muncul setelah melakukan evaluasi terhadap karakteristiknya. Aspek-aspek kepuasan kerja meliputi upah, kondisi kerja, keamanan kerja, hubungan dengan kerja, jenis pekerjaan, dan peluang untuk kemajuan karir. Sangat penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan faktor-faktor ini untuk memastikan bahwa karyawan merasa dihargai, bahwa kebutuhan mereka tercapai dan pada akhirnya merasakan kepuasan. Maulidia dan Laksmiwati (2022) menyebutkan bahwa kepuasan merupakan sebuah kumpulan perasaan yang dirasakan oleh individu yang bersifat personal baik senang ataupun tidak senang terhadap

penilaian dari pekerjaan yang dimiliki.

Menurut definisi dari Scandura (dalam Prasetio & Karin, 2021), kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang timbul dari penilaian kinerja, lingkungan kerja, atau pengalaman kerja seseorang. Dalam konteks pentingnya kepuasan dalam pekerjaan seseorang merupakan aspek penting yang berkontribusi terhadap kesejahteraan dan kepuasan hidup secara keseluruhan hal tersebut tercermin sikap positif karyawan terhadap pandangan positif yang ditunjukkan oleh karyawan. pekerjaan dan keadaan yang dihadapkan dalam lingkungan kerja (Sulastrri, dalam Prasetio & Karin, 2021)). Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan dengan mengevaluasi aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan dalam pekerjaan seseorang. Menurut Sitinjak (dalam Prasetio & Karin, 2021) Kepuasan dalam pekerjaan seseorang yang tinggi akan membuat karyawan melihat pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang menyenangkan. Hal ini akan membuat karyawan lebih loyal terhadap organisasi ini memupuk disiplin dan antusiasme di antara para karyawan dan moral kerja mereka dalam menjalankan peran dan tugas akan meningkat.

Manurut Suwatno (dalam Aulani & Wulanyani, 2017) menyebutkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah, memberikan kontribusi yang berharga, dan menunjukkan keinginan untuk tetap bersama organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama. Robbins (dalam Aulani & Wulanyani, 2017)

menyimpulkan terdapat beberapa dampak dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja pada karyawan, yaitu kepuasan kerja berdampak pada kinerja karyawan, kewargaan organisasional pekerja, kepuasan pelanggan, kehadiran karyawan, perputaran karyawan (*turnover*), dan penyimpangan di tempat kerja. Menurut Robbins (dalam Aulani & Wulanyani, 2017), karyawan yang puas memiliki dampak positif pada tingkat produktivitas. Kepuasan kerja di antara karyawan terbukti menguntungkan bagi perusahaan karena dapat meningkatkan produktivitas, memperbaiki sikap, dan meningkatkan perilaku.

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki oleh setiap individu di dalam bekerja. Seorang pekerja yang merasa puas dengan pekerjaannya mempertahankan prestasi kerja yang tinggi, seorang pekerja harus merasa puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, jika seorang staff tidak merasa puas dengan pekerjaannya, maka dengan cepat karyawan tersebut keandalannya tidak dapat dijamin, tidak produktif, dan tidak akan mencapai prestasi yang baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Priansa (2014), menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya.

Kepuasan di tempat kerja para pegawai menuntut staf. harus siap memberikan segala energi, kecerdasan semuanya untuk kesuksesan institusi

tempat mereka bekerja. Pengaruh kepuasan staf akan membawa peningkatan yang signifikan bagi perusahaan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Kepuasan kerja adalah ukuran kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap pekerjaan mereka dan bagaimana mereka memandang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Hal ini mencakup tingkat kebahagiaan dan kepuasan yang dialami karyawan saat menjalankan tugasnya, mereka akan menimbulkan rasa puas dalam pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja tidak terjadi dengan sendirinya dalam suatu organisasi perusahaan aspek yang menyebabkan adanya ketidakpuasan karyawan dalam bekerja selain dari masalah materi juga karena memiliki pemimpin yang mempunyai kepemimpinan yang tidak baik. Thoah (dalam Ananda dkk, 2019) Kepemimpinan adalah suatu hal yang sangat penting dalam setiap organisasi aturan perilaku yang dipraktikan oleh seseorang ketika seseorang berusaha memengaruhi perilaku orang lain seperti yang telah disebutkan.. Sangat penting untuk menyelaraskan persepsi antara orang yang mempengaruhi perilaku dengan orang yang dipengaruhi oleh perilaku tersebut

Berdasarkan pencapaian penyebaran kuesioner *pra-penelitian* pada November 2023 yang telah dilakukan penulis, dari 21 responden terlihat adanya indikasi ketidakpuasan dalam bekerja. Dari aspek gaji terdapat 13 responden dengan persentase 61,9% menyatakan gaji yang diterima tidak mencukupi kehidupan sehari-harinya, dari aspek kondisi lingkungan kerja yang berupa jenis pekerjaan terdapat 13 responden dengan persentase 61,9% pekerjaannya

tidak sesuai yang diharapkan saat ini ada, dari aspek promosi terdapat 13 responden dengan persentase 61.9% menyatakan bahwa kesempatan untuk berkembang kemungkinan kecil, dari aspek sifat pekerjaannya terdapat 12 responden dengan persentase 57,1% menyatakan pekerjaan yang saat ini didapat tidak sesuai dengan minatnya.

Dari pembahasan fenomena di atas terdapat bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melakukan pekerjaannya sehingga bisa dapat meningkatkan kualitas hidup seseorang dalam berperilaku sehari-hari. Salah satu yang paling signifikan berdampak di tingkat semangat kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada transformasi dan perubahan dikenal sebagai gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan teori McShane dan Glinow (dalam Prasetio & Karin, 2021) Kepemimpinan transformasional adalah Gaya kepemimpinan yang menetapkan, menyampaikan, dan mencontohkan visi bersama untuk organisasi mencapai tujuan yang diinginkan team atau perusahaan.

Gaya kepemimpinan transformasional mewakili pendekatan yang kuat terhadap kepemimpinan yang membawa perubahan signifikan dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai potensi penuh mereka. perilaku seorang pemimpin yang mampu memotivasi. pengikutnya untuk kepentingan perusahaan dan memberikan dampak yang signifikan dan luar biasa bagi mereka. Menurut Hardiana dkk (dalam Prasetio & Karin, 2021) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

transformatif yang terdiri dari empat faktor yang membentuk kepemimpinan transformatif yang melibatkan perwujudan karisma dan idealisme, memberikan inspirasi dan motivasi, menawarkan stimulasi intelektual, dan menunjukkan pertimbangan individual efektif dapat membantu organisasi berhasil mencapai tujuannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wu dan Santoso (dalam Prasetyo & Karin, 2021), ditemukan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi individu dalam mencapai tujuan bersama, sehingga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja di antara para karyawan. Seorang pemimpin memiliki tingkat kepemimpinan yang tinggi yang berpusat pada inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama melalui transformasi yang konstruktif. Selain itu, pengaruhnya tinggi pula tingkat kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam kehidupan profesional seseorang dirasakan oleh staf.

Menurut Bass dkk (dalam Andriani, 2019) Gaya kepemimpinan transformatif dicirikan oleh pendekatannya yang unik jenis kepemimpinan yang efektif dan menginspirasi. Berfokus dalam konteks perubahan, visi organisasi lebih dari sekadar transformasi yang dirumuskan juga diimplementasikan melalui tiga aspek, aspek-aspek kepemimpinan transformatif meliputi pengaruh idealisasi sorotan pada pemimpin yang menunjukkan keyakinan, keyakinan, dan prinsip dihormati oleh para pengikut. Selain itu, motivasi yang bertujuan mendorong dan membangkitkan semangat

di antara para bawahan. dalam menghadapi tantangan tugas, dengan harapan dapat meningkatkan moral tim. pertimbangan individual yang jadi sorotan pada pemimpin yang fokus pada persyaratan pertumbuhan dan pencapaian individu bawahannya, selanjutnya, *intellectual Stimulasi* menekankan jenis pemimpin yang berusaha menginspirasi bawahannya untuk mempertimbangkan inovasi, kreativitas, teknik atau pendekatan yang inovatif. Terakhir, atribut karisma adalah ketika pemimpin bersedia berkorban demi kepentingan perusahaan adalah yang paling penting menyampaikan pemikirannya kepada anggota timnya memiliki keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tugasnya agar pemimpin dapat mencapai tujuan mereka agar layak dihormati dan merasa bangga.

Menurut Bass dan Avolio (dalam Prasetyo dkk, 2023) menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi. Dimensi ini meliputi (a) *Inspirational Leader Motivation*, di mana pemimpin mampu menginspirasi bawahannya dengan menetapkan standar yang tinggi dan memberikan kepercayaan diri dalam mencapai tujuan. Selain itu, (b) *Intellectual Stimulation* mendorong karyawan untuk mempertimbangkan kembali pendekatan mereka dalam bekerja dan mengeksplorasi metode-metode baru. Selanjutnya, (c) *Individualized Consideration* memastikan bahwa bawahan merasa dihargai dan menerima perlakuan yang dipersonalisasi dari para pemimpin mereka. Terakhir, (d) *Idealized Influence* menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan melalui dialog dan tindakan. Gaya

kepemimpinan ini membutuhkan tekad untuk mencapai tujuan dan pertimbangan yang cermat terhadap implikasi moral dan etika dari pengambilan keputusan. Selain kepemimpinan, ada beberapa tambahan diyakini berkontribusi terhadap kinerja yang tidak optimal adalah kurangnya motivasi kerja karyawan belum sepenuhnya optimal. saat dihadapkan dengan persyaratan kerja yang terus bertambah dan tekanan yang meningkat. Sesuai dengan Edward (dalam Wijono, 2016) Motivasi di tempat kerja memiliki kontribusi yang signifikan pada kinerja. Seiring dengan pandangan yang sama Edward, Wibowo (dalam Edward, 2016) Motivasi memainkan peran penting dalam menentukan kinerja seseorang. meskipun bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhinya. Ketika seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang kuat, mereka mampu bekerja secara mandiri, bertanggung jawab, dan membutuhkan sedikit pengawasan dari pimpinan. Sedangkan menurut Martoyo (dalam Ahmadiansah, 2016) Motivasi kerja adalah kekuatan yang menumbuhkan dorongan dan antusiasme terhadap pekerjaan, yang pada dasarnya bertindak sebagai katalisator semangat kerja.

Dalam sebuah studi sebelumnya yang dilakukan oleh Simanjuntak (2017), kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja tidak bisa dianggap remeh pengaruh substansial terhadap semangat kerja karyawan dan kepemimpinan yang menginspirasi perubahan dan mendorong keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prastiowati dan Romas (dalam Andriani, 2019), tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT X ternyata berada pada tingkat sedang (84.38%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan pada PT X cenderung mempunyai kepuasan kerja menengah (tidak bermasalah), berarti variabel Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang sangat signifikan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. X di Yogyakarta. Semakin kuat Gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpin, maka kepuasan kerja karyawan juga semakin kuat. Akan tetapi terdapat sejumlah penelitian yang berbeda. Hiruni (2019) menemukan bahwa pengaruh idealis dan stimulasi intelektual tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Djumiran dkk (2020) menyimpulkan bahwa *inspirational motivation* tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Demikian pula temuan penelitian Astuti dan Andri (2021) telah ditetapkan yang dipersonalisasi tidak menghasilkan dampak apa pun. Kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh faktor lain, secara khusus motivasi kerja.

Sesuai dengan temuan Robbins dan Judge (dalam Robert & Melinda, 2018), motivasi memainkan peran penting di tempat kerja adalah sebuah proses yang menggambarkan kekuatan, orientasi, dan keuletan seseorang dalam upayanya mencapai tujuan. Inisiatif ini adalah mendorong anggota tim untuk

mengambil kepemilikan dan berpartisipasi aktif dalam organisasi atau perusahaan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan.

Motivasi diri adalah kekuatan pendorong yang berasal dari dalam diri seseorang berasal dari kesadaran setiap bawahan atau karyawan diberi tanggung jawab khusus berdasarkan kemampuan dan keahlian masing-masing yang harus dilaksanakan secara maksimal. Motivasi yang timbul di sini didapatkan dari keberadaan perasaan pada setiap bawahan atau karyawan, dengan tugas yang diberikan, diemban, akan dijalankan secara optimal.

Kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Subowo, dkk (dalam Andriani, 2019) bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mampu memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja sebesar 62,5%. Ketika diuji secara parsial dan simultan hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun pada penelitian Fitri Nurhidayah (2015) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu motivasi kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dengan adanya permasalahan *Inkonsistensi* peneliti memiliki minat untuk melakukan penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dampak dari kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja pada karyawan melalui evaluasi ulang terhadap judul **“Pengaruh Gaya**

Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan *Outsourcing* Di Pusat perbelanjaan X”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan data yang disajikan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan *outsourcing* di Pusat perbelanjaan X.

Dari pemaparan diatas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan *outsourcing* di Pusat perbelanjaan X
2. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan *outsourcing* di Pusat perbelanjaan X.
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan *outsourcing* di Pusat perbelanjaan X.

C. Tujuan Penelitian

Berikut adalah beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, berdasarkan rumusan masalah di atas:

1. Untuk menguji dampak kepemimpinan transformasional terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan *outsourcing* di Pusat perbelanjaan X.

2. Untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan pada karyawan *outsourcing* di Pusat perbelanjaan X.
3. Untuk menguji ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan *outsourcing* di Pusat perbelanjaan X.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk meliputi manfaat praktis dan kegunaannya. teoritis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi untuk pengembangan wawasan dan ilmu khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

2. Manfaat Praktis

a) Bagi para pembaca

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan ataupun pengetahuan lebih mengenai efek gaya kepemimpinan transformasional, Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan *outsourcing* di Pusat perbelanjaan X.

b) Bagi responden

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi atasan di perusahaan

outsourcing bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi bawahan sehingga dapat memberikan motivasi kerja dan kepuasan pada karyawan tersebut.

c) Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai referensi bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan penelitian mengenai persepsi terhadap pimpinan dengan motivasi kerja. Diharapkan hasil ini dapat memberikan informasi kepada masyarakat khususnya para manajer perusahaan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja karyawan terhadap kepuasan kerja, serta dapat bermanfaat dan juga bisa dijadikan referensi bagi peneliti berikutnya untuk melakukan penelitian yang serupa atau yang berhubungan di masa mendatang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

1. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Quinn dan Shepard (dalam Eisenberger dkk, 1997) menyatakan karyawan di seluruh dunia memegang seperangkat prinsip di mana mereka percaya bahwa organisasi tempat mereka bekerja sangat menghargai beragam kontribusi yang diberikan oleh para karyawannya dan memprioritaskan kesejahteraan perusahaan dan tenaga kerjanya itu sendiri.

Menurut Pradifta dan Sudibia (dalam Andriani dkk, 2014) Kepuasan kerja berkaitan dengan respons emosional yang dialami oleh seorang individu ketika mereka merasakan bahwa pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Berdasarkan penelitian Handoko (dikutip dalam Prastiowati & Romas, 2015) Kepuasan kerja karyawan adalah kondisi emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari pengakuan oleh pimpinan atas upaya yang dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka. Menurut Sakiman (2019) kepuasan kerja dapat diartikan sebagai besarnya rasa suka karyawan terhadap pekerjaannya dan ketidakpuasan kerja menunjukkan besarnya rasa tidak suka karyawan terhadap pekerjaan.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kepuasan kerja menurut Quinn dan Shepard (dalam Eisenberger dkk, 1997) menyatakan karyawan di seluruh dunia memegang seperangkat prinsip di mana mereka percaya bahwa organisasi tempat mereka bekerja sangat menghargai beragam kontribusi yang diberikan oleh para karyawannya dan memprioritaskan kesejahteraan perusahaan dan tenaga kerjanya itu sendiri.

2. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Quinn dan Shepard (dalam Eisenberger dkk, 1997) mengidentifikasi berbagai dimensi kepuasan kerja yang terdiri dari 4 (empat) butir aitem kepuasan kerja karyawan diantaranya:

- a. *If a close acquaintance expressed interest in pursuing a career similar to me, I would strongly endorse the idea.* (Jika seorang teman baik memberitahu saya bahwa dia tertarik untuk bekerja seperti saya, saya pasti sangat merekomendasikannya).
- b. *Overall, I am extremely content with my present employment* (Secara umum, saya sangat puas dengan posisi saya saat ini).
- c. *In general, my job aligns with the type of work I desired when I pursued it* (Secara umum, pekerjaan saya sesuai dengan jenis pekerjaan yang saya inginkan ketika saya menekuninya).
- d. *If I were to make the decision again, considering the knowledge I have now, I would choose to take the job once more* (Sekarang

setelah saya tahu banyak, jika harus memutuskan apakah akan menerima pekerjaan saya, ya tentu saja).

Sedangkan menurut As'ad (dalam Prastiowati dan Romas, 2015) mengemukakan aspek-aspek kepuasan yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang, yaitu:

- a) Finansial dan jaminan sosial adalah berupa gaji, tunjangan jaminan sosial, asuransi, uang lembur, tabungan pensiun. Berdasarkan prinsip finansial inilah maka pemerintah menetapkan antara lain kebijakan UMR (Upah Minimum Regional). Bila organisasi tidak mematuhi kebijakan UMR tersebut, maka karyawan cenderung merasa tidak puas.
- b) Kondisi lingkungan kerja yang berupa jenis pekerjaan, waktu kerja, sistem kerja, keadaan alat dan mesin. Jenis pekerjaan dalam hal ini berarti pekerjaan tersebut mengandung risiko tinggi, menengah, atau rendah. Situasi kerja yang berisiko tinggi tanpa karyawan diberi pelatihan dan perlengkapan yang memadai maka hal itu rentan menimbulkan rasa khawatir karyawan yang mengarah pada kepuasan kerja yang rendah.
- c) Tersedianya kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan karir. Jenjang karir serta berbagai kesempatan yang jelas untuk meningkatkan potensi diri akan memacu karyawan untuk lebih

maju. Situasi ini akan membuat kepuasan kerja karyawan meningkat.

- d) Situasi psikologis yang berupa visi misi individu, minat dan self-efficacy. Ketika visi dan misi karyawan sesuai dengan visi misi organisasi, maka organisasi akan maju pesat. Hal ini karena motivasi internal karyawan akan terlatih sehingga visi dan misi organisasi juga tercapai. Dalam situasi ini maka karyawan tidak akan keberatan bekerja untuk organisasi, karena cita-cita individu selaras dengan cita-cita organisasi.

Berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja diatas, dalam penelitian ini peneliti mengacu pada butir-butir aitem kepuasan kerja karyawan menurut Quinn dan Shepard (dalam Eisenberger dkk, 1997) yang mengemukakan ada empat butir yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang, yaitu jika seorang teman baik memberitahu saya bahwa dia tertarik untuk bekerja seperti saya, saya pasti sangat merekomendasikannya, Secara umum, saya sangat puas dengan posisi saya saat ini, Secara umum, pekerjaan saya sesuai dengan jenis pekerjaan yang saya inginkan ketika saya menekuninya dan sekarang setelah saya tahu banyak, jika harus memutuskan apakah akan menerima pekerjaan saya, ya tentu saja.

3. **Faktor-faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (dalam Simanjuntak, 2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

- a. Balas jasa yang adil dan layak
Imbalan yang diberikan perusahaan pada karyawan atas jasanya karena telah melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan tersebut dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Penempatan yang sesuai dengan keahlian
Dalam penempatan karyawan harus disesuaikan dengan persyaratan kesesuaian antara keterampilan dan keahlian yang dimiliki.
- c. Berat ringannya pekerjaan
Tanamkan selalu rasa cinta terhadap pekerjaan sehingga dikerjakan dengan ikhlas dan tercipta kerjasama baik dengan atasan maupun rekan kerjanya.
- d. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.
- e. Suasana dan motivasi kerja
Selalu menciptakan suasana kerja yang positif yang dapat meningkatkan semangat dan produktif,

f. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya

Pemimpinan yang baik bisa mengajarkan dan membimbing bawahannya agar selalu bisa mencapai tujuan yang diharapkan

Berdasarkan penelitian Burt (dikutip dalam Pareke, 2004), berbagai faktor berperan penting dalam menentukan kepuasan kerja, diantaranya:

- a) Faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan karyawan
Dinamika hubungan antara supervisor dan anggota staf, pengaruh eksternal, dan lingkungan kerja fisik di antara rekan kerja, masukan dari rekan kerja, emosi, dan situasi pekerjaan.
- b) Faktor pribadi
Sikap kerja, pengalaman kerja, dan jenis kelamin.
- c) Pengaruh eksternal
Situasi keluarga karyawan, kegiatan waktu luang, dan latar belakang pendidikan.

Kepemimpinan dan motivasi kerja adalah faktor yang harus diperhatikan agar tercapainya kepuasan kerja karyawan.

Menurut Gomes (dalam Simanjuntak, 2017) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mendapatkan, menggunakan serta

menggerakkan sumber daya yang tersedia guna mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan dengan pendekatan baru sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan yang sangat cepat dan tidak dapat diprediksi. Sehingga dibutuhkan kepemimpinan yang bersifat transformatif, yaitu kepemimpinan yang mampu mengembangkan gerakan inovatif, mampu memberdayakan bawahan dan organisasi ke dalam suatu perubahan cara berpikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi serta membawa perubahan yang tidak henti-hentinya.

Dalam penelitian ini faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wu dan Santoso (dalam Prasetio & Karin, 2021) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama, sehingga dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja diantara para karyawan.

B. Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Carless dkk, (2000) gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menawarkan motivasi melalui dorongan kepada anggota tim untuk meningkatkan harapan mereka dan menyelaraskan dengan visi perusahaan, bersama dengan inspirasi dari para pemimpin yang menetapkan standar yang tinggi untuk menanamkan kepercayaan diri dalam mencapai tujuan organisasi dan secara efektif mengkomunikasikan tujuan yang ambisius untuk masa depan kepada semua anggota staf. Hal itu bisa dilaksanakan dengan melalui aspek-aspek kepemimpinan transformasional diantaranya: Menyampaikan menumbuhkan pandangan yang transparan dan optimis terhadap masa depan, menghargai setiap anggota tim sebagai individu yang unik, memberikan dukungan dan motivasi untuk pertumbuhan mereka, dan mempromosikan pengakuan atas upaya mereka, pemimpin ini memupuk kepercayaan, mendorong partisipasi aktif, dan mendorong kolaborasi di dalam tim. Pemimpin menekankan pentingnya mendekati masalah dari perspektif yang baru dan menantang asumsi yang ada. Selain itu, secara efektif mengkomunikasikan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang diberikan, menanamkan rasa kebanggaan yang mendalam terhadap orang lain dan rasa hormat yang kuat. Gaya

kepemimpinannya menjadi sumber inspirasi, memotivasi saya untuk berusaha mencapai kompetensi.

2. **Aspek-aspek Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Carless dkk, (2000) terdapat 7 faktor kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Visi* (menyampaikan visi masa depan yang jelas dan positif).
2. *Self Development* (memperlakukan staf sebagai individu, mendukung dan mendorong perkembangan mereka).
3. *Supportive Leadership* (meningkatkan kepercayaan, keterlibatan dan kerjasama antar anggota tim).
4. *Empowerment* (memberikan semangat dan pengakuan kepada staf).
5. *Innovative or Lateral Thinking* (menganjurkan pemikiran masalah dengan cara baru dan mempertanyakan asumsi).
6. *Lead by Example* (pemimpin yang memberikan contoh dan mengkomunikasikan dengan jelas tentang nilai-nilai dan praktik yang diajarkannya).
7. *Charismatic Leadership* (menamakan rasa bangga dan rasa hormat kepada orang lain dan menginspirasi agar menjadi lebih kompeten).

Menurut Bass dkk (dalam Iskandar & Andriani, 2019), terdapat lima dimensi kepemimpinan transformasional. Dimensi-dimensi tersebut antara lain:

- a. *Idealized influence*/pengaruh yang ideal: Dimensi ini berfokus pada pemimpin yang menunjukkan kepercayaan, keyakinan, dan dikagumi serta dipuji oleh para pengikutnya.
- b. *Inspirational motivation*/motivasi inspirasional: Dimensi ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melakukan tugas-tugas yang menantang, dengan tujuan menumbuhkan rasa persatuan dalam kelompok.
- c. *Individualized consideration*/Pertimbangan individual: Dimensi ini menyoroti pemimpin yang memperhatikan perkembangan individu dan kebutuhan berprestasi bawahannya.
- d. *Intellectual stimulation*/Stimulasi intelektual: Dimensi ini berpusat pada pemimpin yang mendorong bawahannya untuk berpikir inovatif, kreatif, dan mengeksplorasi metode atau pendekatan baru.
- e. *Charisma attribute*/Atribut karisma: Dimensi ini mengacu pada pemimpin yang bersedia berkorban untuk kepentingan perusahaan. Mereka memiliki keahlian dalam perannya, yang

menanamkan rasa penghargaan dan kebanggaan di antara para bawahannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Carless dkk, (2000) kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan untuk memotivasi bawahan melalui dorongan, menetapkan standar yang tinggi, menanamkan kepercayaan diri dalam mencapai tujuan organisasi, dan secara efektif mengkomunikasikan harapan masa depan kepada seluruh karyawan. Hal itu bisa dilaksanakan dengan melalui aspek-aspek kepemimpinan transformasional diantaranya: Memiliki pandangan yang cerah dan optimis terhadap masa depan, menangani, mendukung staff dan mendorong pertumbuhan individu, sekaligus mempromosikan dan mengakui kemajuan staf. Meningkatkan kepercayaan, keterlibatan dan kerjasama antar anggota tim, Menganjurkan memecahkan masalah dari perspektif yang baru dan menantang asumsi-asumsi yang mendasarinya, hal ini mendorong pemikiran kritis. Selain itu, hal ini menekankan pentingnya organisasi ini secara efektif menguraikan prinsip-prinsip dan metodologinya, menumbuhkan perasaan terhormat dan kekaguman terhadap orang lain. Pada akhirnya, hal ini menjadi sumber motivasi, mendorong saya untuk mengejar keunggulan.

C. Motivasi Kerja

1. Definisi Motivasi Kerja

Menurut Gagne dan Deci (2005) *Self Determination Theory* menyatakan bahwa motivasi intrinsik dan internalisasi motivasi ekstrinsik ditentukan oleh sejauh mana orang dapat memuaskan tiga kebutuhan psikologis untuk ekonomi, kompetensi dan keterkaitan di lingkungan tempat aktivitas berlangsung.

Self Determination Theory (SDT) adalah teori ekstensif tentang motivasi manusia yang telah dibuat dan disempurnakan dengan cermat selama lebih dari tiga dekade. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan faktor fundamental, mekanisme, dan konsekuensi dari pertumbuhan dan perkembangan manusia. Secara khusus, teori ini bertujuan untuk mengkonseptualisasikan esensi dari motivasi yang optimal dan mengidentifikasi keadaan menyeluruh yang mendorong atau menghambatnya (Vansteenkiste & Sheldon, 2006).

Chukwuma dan Obiefuna (dalam Sakiman, 2019) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak. Tingkat motivasi yang diterima individu atau tim dalam tugas atau pekerjaan mereka dapat secara signifikan berdampak pada semua aspek kinerja organisasi.

Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa motivasi berfungsi sebagai mekanisme yang menjelaskan ambisi, konsentrasi, dan tekad seseorang untuk mencapai tujuan mereka dalam lingkungan profesional. Motivasi juga adalah faktor kunci yang mempengaruhi perilaku manusia. Hal ini sering digambarkan sebagai katalisator keinginan, pendukung kebutuhan, atau kekuatan pendorong yang dapat memicu kegembiraan dan mendorong individu untuk memenuhi dorongan mereka. Hal ini, pada gilirannya, membuat mereka bertindak dengan cara-cara yang dapat menghasilkan hasil yang optimal. Di tempat kerja, motivasi berfungsi sebagai alat yang ampuh untuk menginspirasi karyawan agar berusaha dengan giat demi tercapainya tujuan organisasi. juga bisa dikatakan.

Mengeksplorasi asal-usul mental dari antusiasme, fokus, dan tekad (ketekunan) dalam upaya yang dipilih secara pribadi yang menghasilkan tujuan melalui mekanisme di mana tindakan seseorang diinisiasi, dipandu, dan dipertahankan untuk mencapai tujuan.

2. **Aspek-aspek Motivasi Kerja**

Menurut Gagne dan Deci (2005) terdapat 4 aspek dan 12 aitem Self Determination Theory yaitu:

1. *Intrinsik* aitemnya adalah karena saya menikmati pekerjaan ini, karena saya menyenangi pekerjaan ini dan pekerjaan ini mendatangkan momen-momen yang menyenangkan

2. *Identifikasi* aitemnya adalah saya memilih posisi ini karena memungkinkan saya mencapai cita-cita saya, karena pekerjaan ini memenuhi rencana karir saya, karena pekerjaan ini sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya.
 3. *introjected* aitemnya adalah karena saya harus menjadi yang terbaik dalam pekerjaan saya, saya harus jadi pemenang, karena pekerjaan saya adalah hidup saya dan saya tidak ingin gagal, karena reputasi saya pada pekerjaan ini.
 4. *ekstrinsik*.aitemnya adalah karena pekerjaan ini memberi saya standar hidup tertentu, karena pekerjaan ini memungkinkan saya menghasilkan uang, saya melakukan pekerjaan ini demi gaji.
- George dan Jones (dalam Sakiman, 2019) mengidentifikasi tiga aspek kunci dari motivasi kerja, yaitu:

1. Arah perilaku (*Direction of Behavior*), berkaitan dengan tindakan yang dipilih seseorang dari berbagai kemungkinan perilaku, baik yang sesuai maupun tidak, seperti secara konsisten datang tepat waktu, mematuhi peraturan, dan membina hubungan positif dengan rekan kerja.
2. Tingkat usaha (*Level of Effort*), membahas sejauh mana seseorang rajin, berkomitmen, dan luar biasa dalam menjalankan perilaku yang dipilih.

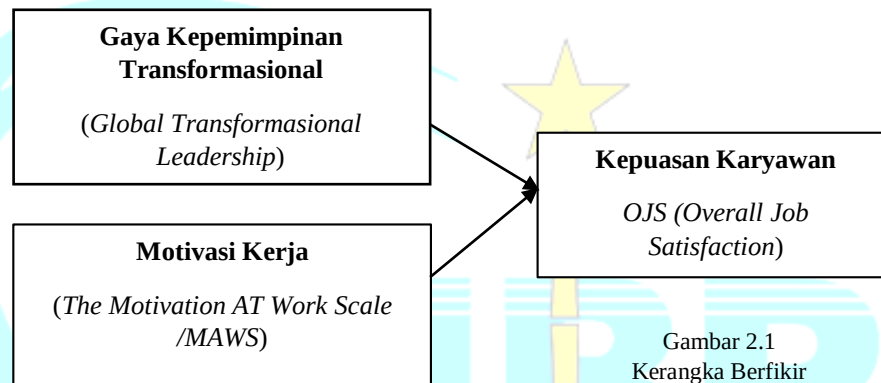
3. Ttingkat kegigihan (*Level of Persistence*), menunjukkan tingkat keteguhan yang ditunjukkan karyawan ketika dihadapkan pada tantangan, rintangan, atau kemunduran di tempat kerja, yang menunjukkan seberapa kuat mereka berusaha untuk mempertahankan perilaku yang dipilih.

D. Kerangka Berpikir

Kepuasan kerja adalah pengalaman subjektif yang bervariasi dari orang ke orang. Tingkat kepuasan setiap individu dipengaruhi oleh nilai dan keyakinan pribadi mereka. Semakin dekat pekerjaan seseorang sesuai dengan keinginan dan aspirasi mereka, semakin tinggi tingkat kepuasan mereka. Gaya kepemimpinan adalah faktor penting yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Sesuai dengan temuan Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional menginspirasi bawahannya untuk melampaui ekspektasi awal mereka dan memberdayakan mereka untuk memenuhi kebutuhan individu dan pertumbuhan pribadi mereka. Selain itu, para pemimpin ini membantu bawahan mereka dalam mengembangkan potensi kepemimpinan mereka sendiri.

Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Motivasi adalah kekuatan intrinsik yang mendorong individu untuk mencapai tujuan mereka. Dengan menumbuhkan motivasi, karyawan diberi insentif untuk mengerahkan upaya yang signifikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tingkat motivasi kerja yang tinggi di

dalam organisasi berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kesuksesan, akhirnya mengarah pada peningkatan produktivitas, yang pada gilirannya berkontribusi pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 2.1
Kerangka Berfikir

E. Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa hipotesis penelitian berfungsi sebagai jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang mencakup pengembangannya, karena masalah tersebut telah dibahas dalam pendekatan pertanyaan. Oleh karena itu, peneliti mengungkapkan tanggapan yang diberikan hanya bersifat sementara karena hanya berasal dari pengetahuan teoritis. dari beberapa wawancara dengan dua dosen dilingkungan penelitian. Hipotesis dari peneliti atau struktur fundamental yang berfungsi sebagai solusi sementara atas permasalahan dari suatu fenomena.

Berdasarkan landasan teori di atas, dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* di Pusat perbelanjaan X.

H2 : Ada pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap kepuasan kerja pada karyawan *outsourcing* di Pusat perbelanjaan X.

H3 : Ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan pada Karyawan *Outsourcing* di Pusat perbelanjaan X.



