

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Aditya Soejanto<sup>1</sup>, Joyce Angelique Turangan<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta  
Email: aditya.115200226@stu.untar.ac.id

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta  
Email: joycet@fe.untar.ac.id

\*Penulis Korespondensi

Masuk: 31-01-2024, revisi: 04-11-2024, diterima untuk diterbitkan: 20-01-2025

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan *two factor theory* yang terdiri dari *hygienic factors* dan *motivator factors* dalam mengukur kepuasan kerja. Kuesioner penelitian dibuat dengan *google form* dan disebar secara *online* terhadap 51 responden yang merupakan karyawan yang menjabat sebagai staf di PT. Gracio Sentosa Abadi di Surabaya. Analisis data dilakukan dengan metode kuantitatif dan dilakukan dua tahap, yakni uji validitas dan reliabilitas dan hasilnya semua indikator dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel dalam mengukur variabel yang diukur. Kemudian tahap selanjutnya adalah analisis data di mana terdapat tiga hipotesis yang diuji dengan metode PLS-SEM melalui alat analisis SmartPLS versi 4.0. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *non-probability sampling* dengan *purposive sampling*. Prosedur *bootstrapping (two-tailed)* dilakukan untuk menguji ketiga hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformasional, kompensasi, motivasi, kepuasan

## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership, compensation, and work motivation on employee job satisfaction. This study uses *two factor theory* which consists of *hygienic factors* and *motivator factors* in measuring job satisfaction. The research questionnaire was made with *google form* and distributed online to 51 respondents who were employees who served as staff at PT Gracio Sentosa Abadi in Surabaya. Data analysis was carried out using quantitative methods and two stages were carried out, namely validity and reliability tests and the results of all indicators in this study were valid and reliable in measuring the variables measured. Then the next stage is data analysis where there are three hypotheses tested using the PLS-SEM method through the SmartPLS version 4.0 analysis tool. Sampling was carried out using *non-probability sampling* technique with *purposive sampling*. *Bootstrapping procedures (two-tailed)* were carried out to test the three hypotheses. The results of this study explain that transformational leadership has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Then, compensation has a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction.

**Keywords:** transformational leadership, compensation, motivation, satisfaction

## 1. PENDAHULUAN

### Latar belakang

Kehadiran dari sumber daya manusia menjadi elemen utama dalam perusahaan untuk melakukan berbagai aktivitas dan kegiatan dalam perusahaan. Hal inilah harus diperhatikan oleh pihak perusahaan karena pada dasarnya kualitas sumber daya manusia selalu menghadapi permasalahan berupa kepuasan kerja (Azhar dkk. 2020). Pada dasarnya kepuasan kerja menjadi elemen yang penting dalam perusahaan karena mampu memberikan pengaruh terhadap perilaku

kerja karyawan. Menurut Robbins & Judge (2017) kepuasan kerja dimaknai sebagai sikap yang dimiliki oleh para pekerja terhadap pekerjaannya. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkenaan dengan melibatkan selisih antara ganjaran yang diterima oleh pekerja dengan apa yang seharusnya diterima. Salah satu masalah besar yang dihadapi bangsa Indonesia ialah semakin meningkatnya jumlah pengangguran dikarenakan tenaga kerja yang ada sebelumnya belum sepenuhnya tertampung secara maksimal dilapangan pekerjaan yang ada dan kurangnya kepuasan kerja membuat karyawan memilih *resign* (Untu dan Widjaja, 2019).

Karyawan yang bekerja tanpa rasa puas akan memilih untuk bekerja dengan malas-malasan dan tidak memberikan kontribusi penuh terhadap perusahaan. Karyawan sangat penting dipertahankan kepuasannya sehingga dapat memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan dengan bekerja sepenuh hati, melakukan lebih dan selalu mengutamakan pekerjaan di perusahaan. Sulistiawan (2022) pada unair.ac.id menuliskan bahwa keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan sangat tinggi karena rendahnya kepuasan dalam bekerja. Hal ini dikarenakan beberapa faktor seperti kepemimpinan yang otoriter, kompensasi yang tidak adil, kesempatan promosi yang tidak adil, lingkungan kerja yang tidak kondusif dan kurangnya motivasi yang terjadi di dalam perusahaan.

Jobstreet (2022) melaporkan bahwa sebanyak 73% karyawan Indonesia tidak puas dengan pekerjaannya. Survei dilakukan terhadap 17.623 responden dan dijelaskan bahwa 73% karyawan yang tidak puas bekerja dikarenakan beberapa faktor yaitu: 54% tidak puas karena bekerja tidak sesuai latar belakang pendidikan, 60% tidak puas karena tidak ada jenjang karir, 85% tidak puas karena tidak memiliki *work-life balance*, dan 53% tidak puas karena karakter pimpinan yang otoriter, paternalis (tidak pernah memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengembangkan daya kreatifitasnya) dan acuh terhadap karyawannya.

Kemudian, Fauzia dan Jatmiko (2020) menuliskan dalam Kompas.com bahwa terdapat tiga faktor yang menjadi peningkat kepuasan kerja, yaitu 67% karyawan setuju bonus dan manfaat yang kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja, kemudian 47% karyawan setuju lingkungan kerja dan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan yang terakhir 36% karyawan setuju bahwa motivasi kerja menjadi penentu dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Untuk mengatasi permasalahan kepuasan kerja, maka salah satu komponen yang paling mempengaruhi adalah kehadiran seorang pemimpin. Sebagai seorang pimpinan perusahaan tentunya masing-masing pemimpin memiliki gaya yang berbeda. Kehadiran pemimpin dengan gaya pimpinannya akan memberikan dampak yang luar biasa terhadap kinerja perusahaan (Parashakti dkk., 2016). Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Prayekti & Pangestu (2022) menyatakan bahwa konsep dari gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Meningkatnya motivasi kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan produktivitas perusahaan. Penelitian tersebut menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan salah satu penentu kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi. Kaur (2015) dimana penelitian ini dilakukan di sektor perbankan di India, menemukan kompensasi dan penghargaan lainnya yang diberikan kepada karyawan akan berdampak terhadap peningkatan loyalitas karyawan di perusahaan. Selain itu, penelitian Permadi et al. (2019) juga menjelaskan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan hasil kerja yang telah dilakukan berbagai aktivitas di dalam perusahaan

untuk menghasilkan sesuatu yang pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Suatu pemberian kompensasi baik finansial maupun non finansial kepada karyawan merupakan faktor penting untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan perusahaan (Darma & Supriyanto, 2017).

Selanjutnya motivasi kerja juga memberikan sebuah dampak yang besar bagi keberlangsungan kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja menjadi daya untuk mendorong karyawan untuk melakukan suatu kegiatan dengan tujuan agar mau berbuat, bekerja serta beraktifitas untuk menggunakan segenap kemampuan dan potensi yang dimilikinya guna mencapai tujuan yang dikehendaki, sebagaimana ditetapkan sebelumnya. Untuk mewujudkan motivasi kerja yang tinggi memerlukan tingkat perhatian khusus kepada karyawan guna bertujuan perusahaan dalam menghasilkan laba agar dapat berkesinambungan. Para karyawan dapat termotivasi apabila penetapan tujuan perusahaan didasarkan atas kepentingan dan kebutuhan karyawan. Heidjrachman & Husnan (2002; dalam Bahri & Nisa, 2017) mengemukakan beberapa faktor motivasi yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja yaitu gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan kerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan.

*Research gap* penelitian ini adalah penelitian Prayekti & Pangestu (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Kemudian, penelitian Saputra (2022) mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, penelitian Dhermawan dkk. (2012) menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

PT. Gracio Sentosa Abadi menjadi subjek pada penelitian ini. Perusahaan tersebut bergerak di bidang manufaktur yang mengolah plastik dalam bentuk (kantong sampah plastik, plastik cor, plastik *packaging* makanan *frozen*, plastik medis) dan memiliki 5 divisi pada perusahaannya, yakni: Sales, marketing, admin, gudang dan produksi. PT. Gracio Sentosa Abadi itu sendiri telah berdiri sejak tahun 2017 memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 57 orang, diantaranya terdapat 51 orang karyawan/staf, 5 orang kepala divisi, dan 1 orang CEO (pimpinan). Perusahaan tersebut memiliki beberapa permasalahan yang dikeluhkan oleh karyawan, diantaranya menyampaikan bahwa kepemimpinan bersifat otoriter, kompensasi yang diberikan kurang adil dan cenderung bersifat subjektif, dan kurangnya motivasi kerja yang diberikan oleh atasan.

Merujuk pada pandangan yang telah disampaikan oleh karyawan dari PT. Gracio Sentosa Abadi maka pada dasarnya untuk mewujudkan kondisi perusahaan yang baik maka diperlukan beberapa hal yang harus diperhatikan yang diantaranya adalah kepemimpinan yang dimiliki, kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan serta motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Ketiga hal tersebut dinilai penting dan perlu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karenanya, hal ini menjadi suatu permasalahan yang menarik untuk diteliti.

### **Rumusan masalah**

Adapun terdapat 3 rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini, yakni sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Gracio Sentosa Abadi di Surabaya?
- b. Apakah kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Gracio Sentosa Abadi di Surabaya?
- c. Apakah motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Gracio Sentosa Abadi di Surabaya?

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *two factor theory* yang terdiri dari *hygienic factor* dan *motivator factor* untuk mengukur kepuasan kerja (Herzberg et al., 1957). Cooper & Schindler (2017) menjelaskan desain penelitian adalah sebuah perencanaan yang disusun untuk memberikan arahan dalam memilah informasi dan kerangka kerja yang mendeskripsikan sebuah hubungan pada variabel independen dengan variabel dependen berdasarkan kegiatan, waktu dan pertanyaan penelitian. Berdasarkan *time horizon*, penelitian deskriptif dipecah lagi menjadi dua jenis penelitian yaitu penelitian *cross-sectional* dan penelitian longitudinal. Penelitian *cross-sectional* dilakukan satu kali penelitian saja, sedangkan penelitian longitudinal dilakukan lebih dari satu kali penelitian selama periode waktu tertentu (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam sebuah penelitian terdapat penelitian kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dengan metode statistik. Malhotra et al. (2017) mengungkapkan penelitian kuantitatif merupakan metodologi riset yang berupaya untuk mengkuantifikasi data dan biasanya menerapkan analisis statistik tertentu. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Gracio Sentosa Abadi yang berjumlah 57 karyawan. Teknik pemilihan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling* (Malhotra et al., 2017). Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah Karyawan yang menjabat sebagai staf yang bekerja di PT. Gracio Sentosa Abadi, yang bukan menduduki posisi manajerial, seperti: atasan/petinggi. Kemudian, Karyawan yang menjabat sebagai staf yang telah bekerja selama lebih dari dua tahun. Sehingga ukuran sampel menjadi 51 responden berdasarkan kriteria tersebut.

Kuesioner digunakan sebagai instrumen penelitian ini dengan menggunakan pertanyaan untuk *screening question*, dan profil responden. Kemudian, skala Likert (1-5) digunakan untuk mengukur sikap responden dari setiap pernyataan dari variabel penelitian (Malhotra et al., 2017). Kuesioner disebar secara *online* kepada 51 responden karyawan yang bekerja pada PT. Gracio Sentosa Abadi di Surabaya. Teknik analisis data menggunakan PLS-SEM beserta evaluasi *outer model* (*outer loadings* dan AVE) dan evaluasi *inner model* (uji koefisien jalur, uji R-Square, uji Q-Square, f-Square, GoF dan uji hipotesis dengan metode *bootstrapping* (Widjaja dkk., 2019). Kuesioner yang ditanggapi oleh 51 responden, akan masuk ke tahap uji *outer model*. Pertama, uji validitas, validitas terbagi menjadi dua, yakni: Validitas konvergen. Validitas konvergen beracuan pada nilai *outer loadings* yang lebih besar dari 0,5, sedangkan AVE lebih besar dari 0,5 untuk dinyatakan valid secara validitas konvergen (Hair et al., 2019). Kemudian, validitas diskriminan. Validitas diskriminan dilihat dari nilai *cross loadings*. Validitas diskriminan yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk sendiri lebih besar dari korelasi antar kosntruk lain dalam model (Garson, 2016). Selanjutnya, reliabilitas. Reliabilitas dilihat dari nilai yang dihasilkan oleh *cronbach's alpha* dan *composite reliability* ( $\rho_a$  dan  $\rho_c$ ). Nilai yang disyaratkan adalah 0,7 agar suatu indikator reliabel (Hair et al., 2019).

Pengujian berikutnya adalah *inner model* (model struktural). *Inner model* meninjau kekuatan antar variabel dan pengujian hipotesis penelitian. Hair et al. (2019) menyatakan nilai pada koefisien determinasi terdapat tiga kriteria pada nilai koefisien determinasi, yakni: jika nilai R – *square* berkisar antara 1 – 0,75 maka pengaruh yang terjadi adalah kuat / substansial, jika nilai R – *square* berkisar antara 0,7499 – 0,5 maka pengaruh yang terjadi adalah moderat / sedang, dan jika nilai R – *square* berkisar antara 0,499 – 0,25 maka pengaruh yang terjadi adalah lemah.

Kemudian  $Q^2$ . nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari 0 memiliki arti konstruk eksogen memiliki relevansi prediktif terhadap konstruk endogen (Hair et al., 2019). Selanjutnya  $f^2$ . Untuk nilai  $f^2$ , beracuan pada 0,02, 0,15, dan 0,35 mewakili efek kecil, sedang, dan besar, sedangkan di bawah 0,02

artinya tidak memiliki efek (Hair et al., 2019). Lebih lanjut GoF. Pada nilai GoF, terdapat tiga kriteria nilai untuk pengambilan kesimpulan, yakni: nilai 0,10 maka tingkat kelayakan kecil (GoF *small*), kemudian nilai 0,25 maka tingkat kelayakan sedang (GoF *medium*), terakhir, nilai 0,36 maka tingkat kelayakan besar (GoF *large*) (Tenenhaus et al., 2005; dalam Garson, 2016).

Setelah itu, *path coefficients*. Menurut Hair et al. (2019) Nilai koefisien jalur distandarisasi pada rentang dari -1 hingga +1, dengan koefisien yang mendekati +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat sedangkan koefisien yang mendekati -1 menunjukkan hubungan negatif yang kuat. Lalu pengujian hipotesis. Hair et al. (2019) menjelaskan *bootstrapping* dapat digunakan untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis. Jika nilai signfikasi *t-statistics* lebih besar dari 1,96 atau *p-values* lebih kecil dari alpha 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa pengujian hipotesis tidak ditolak, dan mempunyai hubungan yang signifikan.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan nilai *outer loadings*, AVE dan *cross loadings* dinyatakan seluruh pernyataan yang digunakan dalam penelitian adalah valid dalam mengukur variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

Tabel 1. Hasil nilai AVE  
 Sumber: Hasil olah data melalui SmartPLS 4.0 (2023)

Variabel	Nilai AVE	Hasil
Kepemimpinan Transformasional	0,563	Valid
Kompensasi	0,667	Valid
Motivasi Kerja	0,636	Valid
Kepuasan Kerja	0,522	Valid

Kemudian berdasarkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (rho\_a dan rho\_c) dinyatakan seluruh pernyataan yang digunakan dalam penelitian adalah reliabel dalam mengukur variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

Tabel 2. Hasil nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* (rho\_a dan rho\_c)  
 Sumber: Hasil olah data melalui SmartPLS 4.0 (2023)

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability rho_a</i>	<i>Composite Reliability rho_c</i>	Hasil
Kepemimpinan Transformasional	0,732	0,782	0,833	Valid
Kompensasi	0,916	0,920	0,933	Valid
Motivasi Kerja	0,812	0,833	0,874	Valid
Kepuasan Kerja	0,845	0,852	0,883	Valid

R<sup>2</sup> yang dihasilkan sebesar 0,807 pada kepuasan kerja, artinya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja secara substansial/kuat yakni sebesar 80,7%. Q<sup>2</sup> yang dihasilkan sebesar 0,388 artinya model penelitian memiliki relevansi prediktif. f<sup>2</sup> yang dihasilkan sebesar 0,189 pada kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (efek sedang), 0,165 pada kompensasi terhadap kepuasan kerja (efek sedang), dan 0,425 pada motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (efek kuat).

GoF yang dihasilkan sebesar 0,6941 yang lebih besar dari 0,36 artinya model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat kelayakan yang besar (GoF *large*). Path coefficients yang dihasilkan pada tiga hipotesis penelitian bersifat positif yakni 0,347; 0,326; 0,354 masing-masing pada kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya hasil pengujian tiga hipotesis penelitian. Dinyatakan bahwa ketiga hipotesis penelitian adalah positif dan signifikan (diterima), dengan penjelasan sebagai berikut:

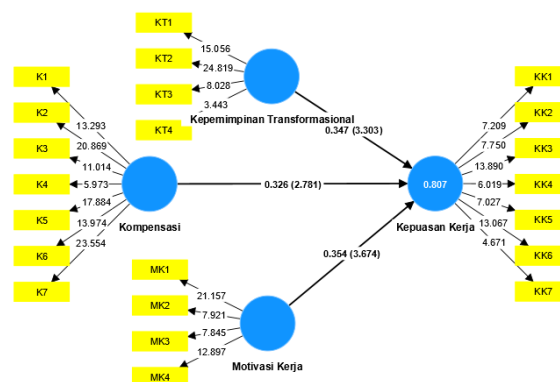
Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Gracio Sentosa Abadi. Hipotesis ini secara statistik diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sukrajap (2019); Permana dkk. (2019); Eliyana et al. (2019); dan Atmojo (2015) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional bersifat positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penjelasan lebih lanjut, pemimpin yang mempengaruhi karyawan dengan jalan meningkatkan kesadaran bawahannya akan pentingnya nilai kebersamaan dalam pencapaian tujuan organisasi yang dapat membuat karyawan merasa percaya, bangga, loyal dan hormat terhadap atasannya, sehingga karyawan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang biasa mereka lakukan memberikan peningkatan yang berarti pada kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 2: Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Gracio Sentosa Abadi. Hipotesis ini secara statistik diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Permadi et al. (2019); Sarker & Ashrafi (2018); Winda et al. (2017); dan Prayekti & Pangestu (2022) yang menjelaskan bahwa kompensasi bersifat positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penjelasan lebih lanjut, biaya atau pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan baik dalam bentuk uang maupun bukan uang yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk pertukaran atas jasa/kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan yang dilakukan secara adil memberikan peningkatan yang berarti pada kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 3: Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Gracio Sentosa Abadi. Hipotesis ini secara statistik diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Bahri & Nisa (2017); Alif (2015); dan Sicilia & Marzolina (2015) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja bersifat positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penjelasan lebih lanjut, dorongan dalam diri karyawan yang berasal dari dalam diri maupun luar lingkungan perusahaan yang diberikan baik dari pimpinan, rekan kerja dan lingkungan di luar perusahaan secara maksimal akan memberikan peningkatan yang berarti pada kepuasan kerja karyawan.

Tabel 3. Hasil uji hipotesis penelitian  
 Sumber: Hasil olah data melalui SmartPLS 4.0 (2023)

Kode	Hipotesis	Original Sample	T statistics	P values	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan transformasional → kepuasan kerja	0,347	3,303	0,001	Diterima
H2	Kompensasi → kepuasan kerja	0,326	2,781	0,005	Diterima
H3	Motivasi kerja → Kepuasan kerja	0,354	3,674	0,000	Diterima



Gambar 1. Hasil uji hipotesis penelitian  
 Sumber: Hasil olah data melalui SmartPLS 4.0 (2023)

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan bahasan penelitian secara keseluruhan, maka terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini:

- a. Penggunaan variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja terbatas pada tiga variabel saja, yaitu: kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi kerja.
- b. Penelitian ini hanya menggunakan karyawan PT Gracio Sentosa Abadi sebagai subjek penelitian yang bergerak di bidang manufaktur. Sehingga apabila hasil penelitian ini digeneralisasikan dan diterapkan untuk berbagai perusahaan di bidang yang berbeda maka ada kemungkinan akan ada ketidaksesuaian atau perbedaan.
- c. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan penyebaran *google form* kepada karyawan PT Gracio Sentosa Abadi secara *online*. Sehingga adanya kemungkinan beberapa responden kurang mengerti terkait pengisian pertanyaan dan pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.

##### Saran

Saran dalam penelitian ini bertujuan untuk memperkaya hasil penelitian dan memberikan kontribusi hasil penelitian ini khususnya untuk pihak perusahaan. Adapun saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pihak peneliti selanjutnya diharapkan menambah variabel independen baru yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti: komitmen organisasi, lingkungan kerja, pelatihan kerja, dukungan organisasi, dan sebagainya yang dapat memperkaya faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.
- b. Penelitian selanjutnya diharapkan meneliti kepuasan kerja di perusahaan dengan bidang yang berbeda, seperti bidang jasa, otomotif, *fashion*, dan sebagainya.
- c. Penelitian selanjutnya diharapkan meneliti lebih dari satu perusahaan, sehingga sampel yang diperoleh lebih banyak yang dapat semakin mewakili populasi karyawan di Indonesia.
- d. Bagi PT Gracio Sentosa Abadi diharapkan memprioritaskan motivasi kerja, karena motivasi kerja paling berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kemudian setelah itu memperhatikan faktor kepemimpinan transformasional untuk dimaksimalkan dan selanjutnya faktor kompensasi untuk dilakukan secara adil, sehingga karyawan dapat terpuaskan secara maksimal dalam bekerja.

##### Ucapan terima kasih

Ucapan terima kasih ini akan penulis berikan, yaitu kepada Ibu Joyce Angelique Turangan sebagai Pembimbing, Bapak Dr. Sawidji Widoatmodjo sebagai Dekan FEB UNTAR, Bapak Franky Slamet sebagai ketua Program Studi Manajemen di FEB UNTAR, dan Segenap Dosen, Asisten Dosen dan Staf Pengajar yang telah berbagi ilmu pengetahuan dan pengalaman yang membekali penulis selama masa perkuliahan sehingga penulis memiliki ilmu pengetahuan untuk digunakan di masa yang akan datang.

##### REFERENSI

- Alif, A. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Terminal LPG. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(2), 291-309. [https://doi.org/10.22441/jurnal\\_mix](https://doi.org/10.22441/jurnal_mix)
- Atmojo, M. (2015). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2) 113-128. <https://doi.org/10.21632/irjbs.5.2.113-128>

- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 46-60. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.422>
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9-15.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2017). *Metode penelitian bisnis. Edisi 12 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017). The effect of compensation on satisfaction and employee performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 1(1), 69-78.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 6(2), 173-184.
- Eliyana, A., Maarif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Fauzia, M. & Jatmiko, B. P. (2020, Januari 23). LinkedIn: work life balance kunci kepuasan bekerja. Kompas.com. Diakses dari: <https://money.kompas.com/read/2020/01/23/121200826/linkedin--work-life-balance-kunci-kepuasan-bekerja>
- Garson, D. (2016). *Partial least squares: regression and structural equation models*. Asheboro, North Country: Statistical Associates Publishers.tam.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., & Capwell, D. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburg: Psychological Service of Pittsburg.
- Jobstreet. (2022, Juni 30). 73% karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka. Jobstreet.co.id. Diakses dari: <https://www.jobstreet.co.id/career-resources/plan-your-career/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka/>
- Kaur, G. (2015). Perception of bank employees' towards working environment of selected indian universal banks. *The International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 58-77.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: an applied approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Parashakti, R. D., Rizki, M., & Saragih, L. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap perilaku inovatif karyawan (studi kasus di PT. Bank danamon indonesia). *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 9(2), 81-96.
- Permadi, I. K. O., Landra, N., Kusuma, I. G. A. E. T., & Sudja, I. N. (2019). The impact of compensation and work environment towards job satisfaction to affect the employee performances. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 6(2), 1248-1258.
- Permana, A., Puspa, R., & Ariyanto, E. (2019). Pengaruh kompensasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indah Kiat Pulp and paper. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 12(01), 1-7.
- Prayekti, P., & Pangestu, K. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA). *JENIUS (Jurnal Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 373-384.
- Robbins, P. S & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*. Edisi 13, Jilid 1, Jakarta: Salemba Empat.



- Saputra, A. A. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68-77.
- Sarker, M. A. R., & Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 149-159.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business (Seventh Edition)*. USA: Wiley.
- Sicilia, G. & Marzolina. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(1), 62-75.
- Sukrajap, M. A. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan dimediasi oleh pemberdayaan psikologis. *Jurnal Psikologi*, 12(1), 22-45.
- Sulistiawan, J. (2022, September 16). Kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan organisasi pada karyawan organisasi sektor publik. Diakses dari: <https://unair.ac.id/kepuasan-kerja-dan-niat-untuk-meninggalkan-organisasi-pada-karyawan-organisasi-sektor-publik/>.
- Untu, Y. I. & Widjaja, O. H. (2019). Pengaruh Need for Achievement dan Self-Efficacy terhadap Entrepreneurial Intention pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 1(2), 374-382. <https://doi.org/10.24912/jmk.v1i2.5098>
- Widjaja, O. H., Budiono, H., & Wiyanto, H. (2020). The Effect of Leadership Style on Job Satisfaction among HWI Lindeteves Shops, with Burnout as Mediating Variable. Dalam *8th International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2019)*, 282-287. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200626.049>
- Winda, O., Nayati, U. H., & Arik, P. (2017). Impact of compensation and career development on job satisfaction and employee's performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 64(4), 113-119.