

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Teori

#### 2.1.1 Alderfer's ERG Theory of Motivation

*ERG Theory of Motivation* atau yang dikenal sebagai Teori *Existence, Relatedness, and Growth* adalah teori yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer pada tahun 1960-an. Clayton Alderfer sendiri merupakan psikolog asal Amerika yang terkenal karena mengembangkan Teori ERG dan teorinya tersebut banyak berkontribusi pada penelitian di bidang psikologi manusia. Teori ERG ini merupakan pengembangan dari *Hierarchy of Needs Theory* oleh Abraham Maslow. *Hierarchy of Needs Theory* menjelaskan bahwa manusia sejatinya dimotivasi oleh lima tingkat kebutuhan dasar, yakni kebutuhan fisiologis, keamanan, kasih sayang, harga diri, dan aktualisasi diri. Alderfer kemudian melakukan penelitian empiris mengenai Teori Maslow tersebut. Berdasarkan hasil penelitian empirisnya, lima tingkat kebutuhan dalam Teori Maslow diubah menjadi tiga jenis kebutuhan manusia yang dikenal dengan Teori ERG. Teori ini menjelaskan bahwa manusia memiliki tiga kategori kebutuhan, yakni kebutuhan akan keberadaan (*Needs of Existence*), kebutuhan akan hubungan (*Needs of Relatedness*), dan kebutuhan akan pengembangan diri (*Needs of Growth*) (Chaoqun, 2021). Teori ERG ini pun menjadi *grand theory* yang menjadi dasar pengembangan konsep dalam pelaksanaan penelitian ini.



Gambar 2.1. Teori ERG (expertprogrammanagement.com)

Menurut (Mushtaq *et al.*, 2021), ketiga kategori kebutuhan manusia pada Teori ERG dapat dipahami sebagai berikut.

- *Needs of Existence*: Kebutuhan material yang dibutuhkan untuk bertahan hidup, yakni kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan atau keselamatan hidup. Dalam kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia, kebutuhan ini mencakup pemenuhan gaji yang layak dan lingkungan kerja yang memperhatikan keselamatan kerja serta kesehatan jasmani karyawan.
- *Needs of Relatedness*: Kebutuhan individu untuk membangun dan memelihara hubungan interpersonal yang bermakna dengan orang lain, baik itu keluarga, teman, maupun rekan kerja. Kebutuhan akan kasih sayang pada Teori Maslow merupakan bagian dari kebutuhan ini. Dalam kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia, kebutuhan ini mencakup hubungan dengan rekan kerja dan status sosial.
- *Needs of Growth*: Kebutuhan individu akan perbaikan dan pengembangan diri sebagai bentuk upaya meningkatkan nilai diri. Kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri dalam Teori Maslow merupakan bagian dari kebutuhan ini. Dalam kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia, kebutuhan ini mencakup pelatihan kerja, prestasi kerja, dan pengembangan karir.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa manusia memiliki tiga tingkat kebutuhan yang menjadi sumber motivasi dalam hidup. Ketika individu telah berhasil merasa puas dengan pemenuhan kebutuhan paling dasarnya, yakni *Needs of Existence*, maka individu tersebut akan termotivasi untuk berusaha memenuhi *Needs of Relatedness*, dan begitu juga seterusnya. Alderfer juga menjelaskan bahwa individu mungkin dimotivasi oleh beberapa tingkatan kebutuhan dalam waktu yang sama. Misalnya, individu termotivasi untuk bekerja oleh kebutuhan mencari nafkah sekaligus oleh hubungan baik dengan rekan kerja di kantor. Namun, ketika individu mengalami frustrasi pada satu tingkat kebutuhan, mereka akan fokus kepada pemenuhan kebutuhan yang berada satu tingkat di bawahnya (Shah & Shah, 2021).

Karyawan atau sumber daya manusia memiliki peran yang sangat vital dalam suatu perusahaan. Perkembangan perusahaan pada dasarnya bergantung kepada kualitas dan kinerja karyawannya sebagai penggerak roda organisasi. Oleh

karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu distrategi dengan baik agar dapat menghasilkan keluaran yang diharapkan untuk mendorong kemajuan organisasi. Teori ERG menekankan bahwa individu akan lebih termotivasi untuk mengambil bagian dari kegiatan yang dapat memuaskan ketiga kategori kebutuhannya (Mushtaq *et al.*, 2021). Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan guna menghasilkan kepuasan kerja yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik. Chaoqun (2021) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa manajemen perusahaan perlu merumuskan strategi manajemen sumber daya manusia yang mampu memenuhi seluruh aspek kebutuhan manusia apabila ingin menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi, yang mana dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Peneliti menerangkan bahwa perusahaan dapat merumuskan mekanisme pengelolaan yang memenuhi kebutuhan akan eksistensi terlebih dahulu, lalu memenuhi kebutuhan akan hubungan, kemudian memenuhi kebutuhan akan perkembangan. Manajemen perusahaan hanya berfokus untuk memenuhi satu aspek kebutuhan karyawan saja tidak akan bisa secara efektif mendorong kepuasan dan kinerja karyawan (Roncales, 2023).

Variabel kompensasi dalam penelitian ini merujuk kepada pemenuhan kebutuhan karyawan akan eksistensi (*Needs of Existence*). Kemudian, variabel *work-life balance* memperhatikan keseimbangan tiga area kehidupan manusia, yakni pekerjaan, keluarga, dan personal. Tingkat *work-life balance* yang baik dapat memberikan karyawan kesempatan untuk memelihara hubungan interpersonal dengan anggota keluarga, teman, ataupun rekan kerja, sehingga dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan hubungan (*Needs of Relatedness*). Terakhir, kepemimpinan transformasional yang menginspirasi karyawannya untuk berkembang dan mendorong karyawannya untuk mencapai potensi maksimal dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan perkembangan (*Needs of Growth*).

### 2.1.2 Kompensasi

Selama beberapa dekade terakhir, kompensasi telah menjadi hal yang sangat esensial bagi suatu organisasi karena dapat membawa banyak dampak pada keberlangsungan perusahaan, yakni dapat mempertahankan dan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Menentukan kompensasi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan karyawan seringkali menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan. Jika perusahaan gagal menentukan kompensasi yang tepat, hal ini dapat menyebabkan turunnya produktivitas karyawan, memperburuk moralitas dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya, serta dapat meningkatkan *turnover rate* karyawan. Penelitian menyebutkan bahwa kebanyakan karyawan tidak pergi bekerja dan terus bekerja keras demi perusahaan secara otomatis, sehingga dibutuhkan kompensasi sebagai kekuatan pendorong bagi karyawan untuk memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaannya (Noorazem *et al.*, 2021). Untuk memahami lebih dalam mengenai kompensasi, berikut adalah definisi kompensasi menurut beberapa penelitian terdahulu.

Menurut Mahendra & Subudi (2019), kompensasi sendiri adalah seluruh bentuk timbal balik berbentuk finansial atau nonfinansial yang diterima individu atas jasa yang telah diberikan kepada suatu organisasi. Peneliti menjelaskan bahwa kompensasi berbentuk finansial dapat termasuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi, cuti, dan tunjangan lain. Sedangkan, kompensasi nonfinansial dapat berbentuk penghargaan atau promosi jabatan. Bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya harus sesuai dengan kebutuhan karyawan agar karyawan merasakan kepuasan tersendiri setiap kali menerima kompensasi yang mana dapat mendorong kinerja mereka.

Fitri *et al.* (2022) turut menjelaskan bahwa kompensasi merupakan penghargaan sebagai bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, karena karyawan tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran ke dalam pekerjaannya demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari kedua definisi di atas, maka dapat dipahami bahwa kompensasi adalah timbal balik dari perusahaan kepada karyawannya atas seluruh input yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan, baik itu tenaga maupun ide, yang mana dapat berbentuk penghargaan finansial berupa upah ataupun

penghargaan nonfinansial berupa pengakuan.

Penelitian oleh L. F. Wijaya (2021) menyebutkan beberapa tujuan pemberian kompensasi oleh perusahaan, sebagai berikut.

1. Ikatan Kerja Sama: Pemberian kompensasi memperkuat ikatan kerja sama secara formal antara perusahaan dan karyawannya. Karyawan berkewajiban melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan perusahaan berkewajiban membayar kompensasi dengan berbagai bentuk sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.
2. Kepuasan Kerja: Pemberian kompensasi berupa upah dan sebagainya memungkinkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan dirinya dan keluarganya, serta mempertahankan status sosial karyawan dalam masyarakat yang mana dapat menimbulkan kepuasan kerja dari jabatan ataupun pekerjaannya.
3. Pengadaan Efektif: Kompensasi yang baik dapat menarik banyak pencari kerja, sehingga dapat mempermudah perusahaan untuk mencari karyawan yang berkompentensi sesuai dengan kebutuhan dan standar perusahaan.
4. Motivasi: Kompensasi yang baik dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik, sehingga dapat memudahkan manajemen perusahaan untuk mengarahkan dan mendorong kinerja karyawan yang telah termotivasi.
5. Stabilitas Karyawan: Kompensasi yang baik dapat meminimalisasi ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan, yang mana dapat menurunkan *turnover rate* karyawan, sehingga stabilitas karyawan di dalam perusahaan terjaga dengan baik.
6. Kedisiplinan: Kompensasi yang baik dapat mengontrol perilaku karyawan. Kompensasi yang besar membuat karyawan lebih memperhatikan dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan, sehingga mendorong kedisiplinan antara para karyawan.
7. Hubungan dengan Serikat Buruh: Kompensasi yang baik dapat meminimalisasi konflik dengan pihak serikat buruh, sehingga keamanan dan stabilitas perusahaan lebih terjaga, serta karyawan dapat lebih fokus kepada pekerjaannya alih-alih aktif terlibat dalam serikat buruh.

8. Hubungan dengan Pemerintah: Kompensasi yang baik dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dapat mengurangi konflik dan intervensi dari pihak pemerintah.

Selain itu, menurut Irawan *et al.* (2020), terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan dan dipertimbangkan ketika merumuskan kompensasi, yaitu:

1. Konsistensi internal, yaitu penetapan besaran kompensasi yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis jabatan atau pekerjaan yang ada di dalam perusahaan.
2. Kompetensi eksternal, yaitu penetapan besaran kompensasi yang didasarkan pada perbandingan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan-perusahaan lain, yang mana bertujuan agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang dapat membuat karyawannya bersedia untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.
3. Kontribusi karyawan, yaitu penetapan besaran kompensasi yang didasarkan pada kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan agar kompensasi yang diterima sebanding dengan kinerjanya.
4. Administrasi, yaitu penetapan besaran kompensasi yang didasarkan pada aspek perencanaan perusahaan, yakni perhitungan anggaran yang dimiliki, evaluasi, serta komunikasi dengan berbagai pihak.

Kebijakan kompensasi tentunya berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Hal ini terjadi karena setiap perusahaan memiliki budaya dan strateginya masing-masing yang dijadikan dasar penetapan kebijakan. Jamal *et al.* (2021) menjelaskan bahwa strategi, visi, dan lingkungan bisnis juga merupakan hal yang penting untuk dipertimbangkan ketika menetapkan kebijakan kompensasi, agar nantinya sistem yang digunakan sesuai dengan budaya perusahaan dan kebutuhan karyawannya. Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur ketepatan dan kesesuaian kompensasi suatu perusahaan menurut Noorazem *et al.* (2021). Indikator-indikator tersebut antara lain adalah sebagai berikut.

1. *Salary*

*Salary* atau gaji didefinisikan sebagai sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan secara rutin di waktu tertentu atas kinerja dan produktivitasnya. Besaran gaji harus disesuaikan dengan kebutuhan sehari-hari karyawan guna mendorong motivasi dalam bekerja.

2. *Bonuses*

Bonus didefinisikan sebagai bentuk kompensasi yang melebihi besaran bayaran yang diterima oleh karyawan dari gaji pokok. Bonus biasanya diberikan di akhir periode oleh perusahaan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja luar biasa atau sangat baik dalam kurun waktu setahun, yang mana bertujuan untuk mengapresiasi dan memotivasi karyawan untuk berlomba-lomba memberikan kinerja terbaiknya.

3. *Appreciation*

Apresiasi didefinisikan sebagai cara seseorang berterima kasih kepada orang lain atas kontribusi atau pencapaiannya. Apresiasi merupakan bentuk *reward* nonfinansial yang dapat diberikan dalam berbagai bentuk, yakni dapat berupa ucapan terima kasih secara personal, ucapan selamat secara publik, pemberian suatu penghargaan tertentu, pujian, ataupun kenaikan jabatan. Apresiasi menimbulkan kepuasan tersendiri bagi karyawan karena dapat membuat karyawan merasa dihargai dan diakui oleh perusahaan.

4. *Medical Benefits*

*Medical benefits* didefinisikan sebagai suatu kebijakan atau program berupa asuransi kesehatan yang wajib untuk diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya guna memelihara dan meningkatkan kesehatan karyawannya. Jika suatu perusahaan tidak bersedia membayar tunjangan kesehatan karyawannya, hal ini akan berujung kepada penurunan kesehatan karyawan yang nantinya dapat mengganggu pekerjaan mereka dan akhirnya menurunkan produktivitas kerja.

### 2.1.3 *Work-Life Balance*

Dalam beberapa tahun terakhir, *work-life balance* telah menjadi isu yang penting dalam tempat kerja seiring dengan pesatnya perkembangan peradaban dunia. Menurut Kelliher *et al.* (2019), perbincangan mengenai *work-life balance* sebenarnya sudah muncul sejak berakhirnya Perang Dunia II di mana semakin banyak kaum perempuan yang mencari pekerjaan di luar rumah. Namun, para perempuan ini tetap mempertahankan peran mereka dalam kehidupan berumah tangga dengan kewajiban utama mengasuh anak, sehingga muncul lah kebutuhan baru untuk menyeimbangkan pekerjaan dan peran sebagai seorang ibu. Kemudian, isu *work-life balance* pun semakin diperdebatkan belakangan ini karena adanya beberapa faktor, yakni inovasi di bidang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang meningkatkan tantangan pekerjaan hingga menyebabkan tingginya stress kerja, ekspektasi dari perusahaan maupun tenaga kerja yang meningkat, serta meningkatnya kesadaran para tenaga kerja mengenai efek dari perkembangan teknologi yang memudahkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Fenomena ini kemudian mendorong tenaga kerja untuk mencari dan menghargai perusahaan yang memperlakukan karyawan sebagai mitra, serta turut menghargai peran-peran lain yang dimiliki oleh karyawannya dalam kehidupan bermasyarakat. Hal ini kemudian mendorong perusahaan untuk menciptakan kebijakan yang memfasilitasi keseimbangan peran karyawan dalam tempat kerja dan peran karyawan dalam kehidupan personalnya (Hashimi, 2021).

Meskipun penelitian mengenai *work-life balance* dalam dekade terakhir semakin banyak, definisi dari *work-life balance* sendiri masih diperdebatkan. Hal ini disebabkan oleh perspektif yang berbeda-beda akan kata “*balance*.” Beberapa penelitian menyebutkan bahwa definisi *work-life balance* dapat berbeda-beda karena konsep keseimbangan merupakan hal yang subjektif untuk setiap individu. Menurut Suryanto *et al.* (2019), *work-life balance* dapat didefinisikan sebagai pemenuhan tuntutan dari ketiga area dasar kehidupan manusia, yakni pekerjaan, keluarga, dan personal, dengan cara yang memuaskan. Peneliti juga menjelaskan bahwa pekerjaan tentunya menuntut jam, intensitas, tanggung jawab, dan output dari individu ketika melakukan pekerjaannya. Sedangkan, keluarga menuntut peran individu sebagai seorang ayah, ibu, atau anak, serta menuntut tanggung jawab



individu di dalam rumah, seperti mengasuh anak dan melakukan pekerjaan rumah. Di samping itu, terdapat tuntutan personal lainnya, seperti beristirahat, berolahraga, berlibur, dan melakukan aktivitas lain untuk pengembangan diri. Ketika jam kerja bertambah dari yang semestinya, hal ini tentunya mengurangi jam bersama keluarga, kemudian tingginya tekanan pekerjaan akan berakibat kepada berbagai konsekuensi psikologis yang pada akhirnya akan memperburuk kualitas kehidupan berkeluarga.

Sedangkan, penelitian lain menjelaskan bahwa *work-life balance* adalah persepsi individu bahwa aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaannya dan aktivitas selain pekerjaannya merupakan dua hal yang selaras, yang mana mendorong perkembangan individu sesuai dengan prioritas hidupnya. Definisi ini menyorot bahwa *work-life balance* tidak hanya mendorong kinerja, komitmen kerja, dan kepuasan individu dalam pekerjaannya, tetapi juga meningkatkan kepuasan dalam kehidupan berkeluarga dan personal. Hal ini dapat terjadi karena keseimbangan hidup dapat mengurangi tekanan, stres, kelelahan, dan kecemasan, serta meningkatkan kebahagiaan, sehingga individu dapat memberikan yang terbaik dari dirinya kepada seluruh area kehidupannya (Gagnano *et al.*, 2020).

Selain itu, Rodríguez-Rivero *et al.* (2020) mendefinisikan *work-life balance* sebagai “fenomena antarperan,” yang mana artinya adalah individu memiliki berbagai peran yang berbeda dalam kehidupan, yakni peran sebagai pekerja, anggota keluarga, dan diri sendiri. Peneliti menjelaskan bahwa terdapat perspektif konflik yang menyatakan bahwa manusia memiliki waktu yang terbatas, sehingga individu harus memilih peran di mana individu akan mengerahkan waktu dan tenaganya. Hal ini kemudian akan menimbulkan konflik, stres, dan penurunan kesejahteraan serta kepuasan. Maka, mencari keseimbangan dalam kehidupan merupakan tantangan yang mendesak bagi masyarakat, tetapi bukan hal yang tidak mungkin. Individu perlu menemukan keseimbangan antarperan yang dimilikinya dengan memberikan tingkat waktu, tenaga, perhatian, keterlibatan, dan komitmen yang sama untuk mengembangkan setiap perannya.

Menurut D. Marmol (2019), untuk mengukur tingkat *work-life balance*, terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai berikut.

1. *Efficiency and Effectiveness at Work*

Individu dengan *work-life balance* yang baik memiliki tingkat efisiensi dan efektivitas yang cukup tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Individu mampu memberikan kualitas terbaik dalam pekerjaannya yang mana dapat memuaskan rekan kerja dan atasannya, serta dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi individu.

2. *Workloads*

Individu dengan *work-life balance* yang baik memiliki beban kerja yang sesuai dengan kemampuan dan kenyamanannya. Beban kerja yang sesuai ini tentunya tidak mengakibatkan banyak tekanan dan tensi bagi individu, serta tidak membuat individu menjadi jauh dari kehidupan pribadi dan keluarganya.

3. *Personal and Self-Care Being*

Individu dengan *work-life balance* yang baik juga memiliki waktu yang cukup untuk dirinya sendiri, yang mana dapat digunakan untuk melakukan kegiatan lain yang disukai. Kegiatan lain ini dapat berupa beristirahat, melakukan berbagai hobi yang dimiliki, bertemu dan bermain bersama teman atau rekan kerja, serta pergi ke salon sebagai bentuk merawat diri.

4. *Family Relationship and Support*

Individu dengan *work-life balance* yang baik memiliki cukup waktu untuk dihabiskan bersama keluarganya, serta dapat membantu dan mendukung anggota keluarganya. Individu tidak menerima komplain atau keluhan dari anggota keluarganya mengenai jumlah waktu yang dapat diberikan individu untuk *quality time* bersama keluarga atau menghadiri acara-acara keluarga.

5. *Health and Wellness Initiative*

Individu dengan *work-life balance* yang baik memiliki kesehatan fisik dan psikis yang sehat. Individu memiliki waktu tidur yang cukup, tidak sering mengalami gangguan kesehatan, seperti sakit kepala, migrain, atau hipertensi, tidak mengalami depresi atau gangguan kecemasan, serta memiliki inisiatif yang baik untuk menjaga kesehatan dirinya dengan berolahraga dan mengonsumsi makanan minuman yang sehat.

#### 2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional telah menjadi sorotan dalam beberapa tahun terakhir karena dianggap paling baik dan paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan (Darmadi & Sari, 2020). Hal ini terjadi karena banyaknya kemajuan dan kesuksesan organisasi yang mampu dibawa oleh para pemimpin transformasional. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawannya untuk bekerja lebih giat dengan memberikan inspirasi atau teladan yang baik (Hilmawan & Yumhi, 2019). Seorang pemimpin transformasional juga memiliki hubungan dan komunikasi yang baik dengan bawahannya, sehingga bawahannya merasa dipercaya dan dihargai, yang mana akhirnya menghasilkan kepuasan serta loyalitas yang tinggi. Untuk memahami kepemimpinan transformasional secara lebih mendalam, berikut adalah beberapa definisi dari penelitian terdahulu.

Menurut Belias *et al.* (2022), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada produksi ide dan perspektif baru yang dapat menghasilkan perkembangan dan kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang. Para pemimpin transformasional mendorong penghasilan ide-ide kreatif dengan membangun komitmen, semangat, dan loyalitas karyawan dari seluruh level. Hal tersebut dapat dilakukan karena adanya kemampuan utama yang menjadi khas para pemimpin transformasional, yakni kemampuan untuk menginspirasi bawahannya. Dengan semangat dan komitmen karyawan yang tinggi, pemimpin transformasional kemudian menggerakkan karyawannya untuk membuat perubahan-perubahan signifikan yang membantu perusahaan bergerak ke arah baru atau meraih kesuksesan.

Selain itu, Grošelj *et al.* (2020) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendorong intelektualitas atau kapasitas pengikutnya dan menginspirasi mereka untuk menciptakan peluang-peluang yang penting bagi peran mereka sendiri di tempat kerja, di mana hal ini mengarah ke tingkat inovasi yang lebih tinggi. Dari definisi ini, dapat dipahami bahwa pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang memberikan tujuan, inspirasi, dan motivasi yang dibutuhkan oleh karyawannya untuk kemudian mendorong mereka untuk berkembang secara individual guna mencapai potensi maksimal, sehingga

setiap karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap perkembangan perusahaan.

Peneliti lain mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mengubah moral, cita-cita, minat, dan nilai-nilai pengikutnya, serta memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik dari perkiraan awal. Definisi ini menekankan bahwa pemimpin transformasional lebih fokus terhadap kemampuan untuk mengubah orang lain daripada karakteristik pribadi dan hubungan dengan bawahan. Hal ini ditandai dengan tingkat pengaruh yang luar biasa dalam mengarahkan bawahan untuk bekerja secara kredibel melebihi apa yang ada biasanya diharapkan dan memotivasi mereka untuk mewujudkan potensi maksimal yang dimiliki. Pemimpin transformasional melakukan hal tersebut dengan menciptakan ekspektasi yang menantang dan memungkinkan bawahan untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi (Hilton *et al.*, 2023).

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang berorientasi kepada perubahan dan inovasi yang dilakukan dengan mengembangkan visi bersama, menjadi panutan yang menginspirasi, dan mendorong bawahannya untuk mencapai potensi maksimal guna meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi. Kurniasari *et al.* (2019) dalam penelitiannya menjelaskan empat indikator kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Pengaruh Ideal

Pemimpin transformasional adalah sosok ideal yang berfungsi sebagai teladan yang dihormati oleh bawahannya, mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan organisasi, dan dapat menanamkan kepercayaan dan rasa bangga dalam diri bawahannya.

2. Motivasi Inspirasional

Pemimpin transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi bawahannya untuk memperbaiki diri guna memberikan kinerja yang diharapkan dengan mengkomunikasikan tujuan atau visi yang dituju oleh organisasi.

3. Stimulasi Intelektual

Pemimpin transformasional mampu menumbuhkan kreativitas dan perilaku

inovatif bawahannya, dan meningkatkan rasionalitas bawahan dalam memecahkan masalah.

#### 4. Pertimbangan Individu

Pemimpin transformasional mampu memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, bertindak sebagai pelatih bagi bawahannya guna mendorong perbaikan kinerja, dan memberikan saran secara personal.

### 2.1.5 Kepuasan Kerja

Seiring dengan bermunculannya perspektif-perspektif baru dalam dunia manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja karyawan semakin menjadi topik hangat dan semakin dianggap penting untuk diperhatikan oleh organisasi. Para peneliti menegaskan bahwa kepuasan kerja karyawan menjadi hal penting karena dapat memotivasi karyawan untuk memperbaiki ataupun meningkatkan kinerjanya dalam rangka memberikan sesuatu yang lebih kepada perusahaan. Kenyataannya, perusahaan dan karyawan adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan motivasi dan produktivitas kerja yang tinggi akan membawa keuntungan bagi perusahaan tersebut, dan karyawan dengan motivasi dan produktivitas kerja yang rendah akan membawa kemunduran bagi perusahaan (Andora & Ermita, 2019). Maka dari itu, kepuasan kerja karyawan menjadi penting untuk dicapai dan dipertahankan guna mendorong motivasi serta produktivitas kerja. Untuk memahami lebih dalam mengenai kepuasan kerja, berikut adalah beberapa definisi kepuasan kerja menurut penelitian terdahulu.

Menurut Asbari *et al.* (2020), kepuasan kerja adalah sebuah perbandingan yang dilakukan oleh karyawan dan organisasi dalam mencapai serta mempertahankan kesesuaian antara dirinya dan lingkungannya. Peneliti tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana karyawan menyesuaikan diri dengan kebutuhan perusahaan, serta bagaimana perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang memperhatikan kebutuhan, keinginan, dan kenyamanan karyawannya. Maka, melalui definisi ini, dapat dipahami bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan puas yang dicapai ketika karyawan mampu memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan dan segala kebutuhannya dapat

dipenuhi oleh perusahaan sebagai timbal balik dari hasil kerjanya.

Penelitian lain mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebuah perasaan berupa kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan, yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja yang dirasakannya. Aspek penilaian pekerjaan berupa pekerjaan yang menantang, penyelesaian pekerjaan dengan kualitas tinggi, penerimaan pujian atas hasil kerja, dan lain sebagainya dapat menghasilkan kepuasan tersendiri bagi karyawan. Kemudian, aspek pengalaman kerja, seperti gaji, hubungan dengan karyawan lain, pengawasan, pengembangan karir, dan sebagainya juga turut menentukan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah puas atau tidak puas. Seorang karyawan dengan kondisi psikologis, fisiologis, dan lingkungan kerja yang baik memiliki kemungkinan yang tinggi untuk mengatakan bahwa mereka puas dengan pekerjaannya. Hal tersebut akan menimbulkan rasa senang dan memicu karyawan untuk lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya (Ratnawati & Atmaja, 2020; Ruhana, 2019).

Selain itu, Vuong *et al.* (2021) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional karyawan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, yang kemudian dicerminkan melalui moral bekerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap yang dikembangkan karyawan dari waktu ke waktu sebagai respon dari berbagai aspek pekerjaannya, seperti gaji, pengawasan, dan rekan kerjanya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi terhadap pekerjaannya dan perlakuan perusahaan terhadap dirinya akan memiliki sikap positif dalam bekerja, yang dapat berupa kehadiran, sikap proaktif, dan lain sebagainya. Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan rendah terhadap pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif dalam bekerja, yang dapat berupa keterlibatan yang minim, tidak produktif, dan lain sebagainya.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan dari hasil pekerjaannya dan pengalaman kerjanya yang dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, yang mana kemudian menghasilkan sikap positif berupa kedisiplinan ataupun prestasi kerja. Menurut Asbari *et al.* (2020), terdapat beberapa faktor yang dapat digunakan untuk mendorong kepuasan kerja karyawan, yakni sebagai berikut.

- *Fullfilment of Needs*: Pemenuhan kebutuhan menjadi kunci untuk kepuasan kerja karyawan. Kebutuhan utama karyawan, yakni gaji, tunjangan, keamanan kerja, dan keseimbangan kerja menjadi hal terpenting untuk dipenuhi oleh perusahaan.
- *Discrepancies*: Kesenjangan menjadi hal penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Karyawan dapat merasa puas apabila kondisi pekerjaannya sesuai atau melebihi harapannya. Maka, perusahaan perlu memastikan bahwa tidak terjadi kesenjangan yang besar antara harapan karyawan atau hal-hal yang karyawan layak untuk dapatkan dengan realitanya.
- *Achievement of Value*: Faktor ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berasal dari persepsi karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukannya memiliki makna dan nilai yang besar untuk dirinya.
- *Justice*: Keadilan memainkan peranan penting untuk kepuasan kerja karyawan. Faktor ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga bergantung kepada seberapa adil karyawan diperlakukan oleh perusahaan, termasuk dari segi gaji, kesempatan, kebebasan berpendapat, dan sebagainya.
- *Dispositional Components*: Faktor ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan karakteristik dan faktor genetik di lingkungan kerja. Perbedaan atau keberagaman individu yang stabil dapat memberikan kepuasan kerja.

Selain itu, penelitian oleh Andora & Ermita (2019) menjelaskan korelasi yang dimiliki oleh kepuasan kerja dengan variabel lain, yakni sebagai berikut.

- Motivasi, karyawan yang merasa puas dan senang dengan pekerjaannya akan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja.
- Keterlibatan, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan lebih termotivasi dan semangat untuk terlibat aktif dalam pekerjaannya atau dalam kerja tim.
- Komitmen, karyawan yang merasa puas dengan lingkungan dan perlakuan yang diterima dari organisasi akan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi, yang mana kemudian dapat mendorong produktivitas kerja.
- Ketidakhadiran, kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dengan ketidakhadiran. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sehingga menurunkan ketidakhadiran.

- Stres, kepuasan kerja juga memiliki hubungan negatif dengan stres. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memiliki perasaan senang terhadap pekerjaannya, sehingga menurunkan stres kerja.
- Prestasi, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga mendorong prestasi kerja.

Untuk mengukur kepuasan kerja, terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan menurut Ruhana (2019), yakni sebagai berikut.

a. *Satisfaction with Work*

Indikator ini mengukur seberapa puas karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Pekerjaan yang menantang, mendorong pertumbuhan individu, dan memiliki makna terhadap nilai-nilai karyawan tentunya menimbulkan kepuasan kerja.

b. *Satisfaction with Payroll*

Indikator ini mengukur seberapa puas karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya. Kompensasi yang sebanding dengan kontribusi karyawan dan bersifat adil dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

c. *Satisfaction with Promotion*

Indikator ini mengukur seberapa puas karyawan terhadap kesempatan pengembangan karir untuknya. Perusahaan yang mendorong pengembangan kompetensi dan karir karyawan tentunya mendorong komitmen jangka panjang karyawan terhadap perusahaan, yang mana turut menimbulkan kepuasan kerja.

d. *Satisfaction with Supervisors*

Indikator ini mengukur seberapa puas karyawan terhadap pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan. Pengawasan yang terlaksana dengan baik tentunya memberikan arah dan tujuan yang jelas kepada karyawan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja.

e. *Satisfaction with Co-workers*

Indikator ini mengukur seberapa puas karyawan terhadap lingkungan pertemanan dengan rekan kerjanya. Rekan kerja yang suportif, kolaboratif, dan menyenangkan dapat meningkatkan kenyamanan serta kepuasan karyawan dalam bekerja.



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan dasar atau landasan dalam melakukan penelitian ini. Bagian ini menjelaskan mengenai landasan teori yang bersumber dari beberapa jurnal yang telah dipublikasi atau diterbitkan oleh para peneliti sebelumnya, sehingga dapat digunakan sebagai dasar pedoman dalam penelitian ini. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1. *Penelitian Terdahulu*

No.	Judul Penelitian	Peneliti & Tahun Penelitian	Variabel	Hipotesis	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i> Pada Hotel Inna Dharma Deli	Andre Kurniawan (2021)	Independen: - Kompensasi (X1) - Motivasi (X2)  Mediasi: - Kepuasan Kerja (Z)  Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	1. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja  2. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja  3. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan  4. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan	Positif Signifikan  Positif Signifikan  Tidak ada pengaruh  Positif Signifikan

				5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja	Positif Signifikan
				6. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	Positif Signifikan
				7. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	Positif tidak signifikan
2	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Indra Prawira (2020)	<p>Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompensasi (X1)</li> <li>- Kepemimpinan (X2)</li> <li>- Fasilitas Kerja (X3)</li> </ul> <p>Dependen: Kepuasan Kerja (Y)</p>	<p>1. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja</p> <p>2. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Positif Signifikan</p> <p>Positif Signifikan</p>

				3. Fasilitas kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja	Positif Signifikan
3	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan Startup di Jakarta	Hanisa Putri Pratama & Iwan Kresna Setiadi (2021)	Independen: - <i>Work-Life Balance</i> (X1)  Dependen: Kepuasan Kerja (Y)	1. <i>Work interference with personal life</i> (WIPL) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan  2. <i>Personal life interference with work</i> (PLIW) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan  3. <i>Work-life enhancement</i> (WLE) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan  4. <i>Personal life enhancement</i> (PLE) berpengaruh	Positif Signifikan  Positif Signifikan  Positif Signifikan  Positif Signifikan

				terhadap kepuasan kerja karyawan	
4	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Disiplin Kerja dan <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus Pada Klinik L'vivors	Vinny Dwi Alvionita, Rifda Fitrianty, Sri Rahayu (2023)	Independen: - Kepemimpinan Transformatif (X1) - Disiplin Kerja (X2) - <i>Work-life Balance</i> (X3)  Dependen: Kepuasan Kerja (Y)	1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja  2. Disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja  3. <i>Work-life balance</i> memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja	Positif Signifikan  Tidak ada pengaruh  Tidak ada pengaruh
5	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Lingkungan Kerja, dan <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja	Indriawaty Rizky Siregar, Ardi, Margaretha Pink Berlianto (2023)	Independen: - Kepemimpinan Transformatif (X)  Mediasi: - Lingkungan Kerja (Z1) - <i>Work-life Balance</i> (Z2)	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap lingkungan kerja  2. Kepemimpinan transform-	Positif Tidak Signifikan  Positif Signifikan

	Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Tpi Jakarta Timur		Dependen: Kepuasan Kerja (Y)	asional berpengaruh terhadap kepuasan kerja  3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap <i>work-life balance</i>  4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja  5. <i>Work-life balance</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Positif Signifikan  Negatif Tidak Signifikan  Positif Signifikan
6	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen	Prayekti & Kris Aji Pangestu (2022)	Independen: - Kepemimpinan Transformasional (X1) - Lingkungan Kerja (X2) - Kompensasi (X3)  Dependen: Kepuasan Kerja (Y)	1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja  2. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap	Tidak ada pengaruh  Positif Signifikan

	(PERSEROD A)			kepuasan kerja 3. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Positif Signifikan
7	Pengaruh <i>Work Life Balance &amp; Reward System</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Akses Kota Bengkulu	Marliza Ade Fitri, Yosi Olivia Riduan, Herwan (2022)	Independen: - <i>Work Life Balance</i> (X1) - <i>Reward System</i> (X2)  Dependen: Kepuasan Kerja (Y)	1. <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. <i>Reward System</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Reward System</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Positif Signifikan  Positif Signifikan  Positif Signifikan
8	Kepemimpinan Transformasional, <i>Employee Engagement</i> , Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan	Septiara Fedila Sari, Umi Farida, Titis Purwaning-rum (2023)	Independen: - <i>Work Life Balance</i> (X1) - <i>Reward System</i> (X2)  Dependen: Kepuasan Kerja (Y)	1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. <i>Employee engagement</i>	Positif Signifikan  Positif Signifikan

				berpengaruh terhadap kepuasan kerja	
				3. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Positif Signifikan

Sumber: Data Peneliti (2023)

### 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber daya manusia adalah aset paling berharga dalam organisasi atau perusahaan, terlebih di era saat ini di mana persaingan usaha semakin ketat akibat pesatnya kemajuan teknologi. Tak hanya memegang peranan administratif, sumber daya manusia kini disebut memiliki peran baru dan strategis di dalam perusahaan, yakni sebagai *Employee Champion* yang mendorong moralitas karyawan agar terus berkomitmen dan berkontribusi terhadap perusahaan, serta sebagai *Change Agent* yang memiliki inisiatif untuk melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan dalam memajukan perusahaan (Pratama & Iryanti, 2020). Maka dari itu, sumber daya manusia di dalam perusahaan, dalam hal ini karyawan, perlu dikelola dengan baik agar mampu menjalankan fungsi dan perannya secara maksimal. Nguyen (2021) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa memiliki karyawan dengan kualitas dan kompetensi yang tinggi sangat lah krusial bagi perusahaan-perusahaan saat ini guna bertahan hidup di tengah ketatnya persaingan. Sebab, karyawan yang berkualitas akan mampu memberikan kinerja yang baik, yang mana akan memudahkan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan-tujuannya dan meraih kesuksesan.

Perusahaan yang sudah memiliki karyawan berkualitas perlu memperhatikan dan mempertahankan karyawan tersebut agar tetap setia terhadap perusahaan. Hal ini perlu menjadi perhatian karena saat ini perusahaan tidak hanya memperebutkan pelanggan, tetapi juga memperebutkan karyawan yang

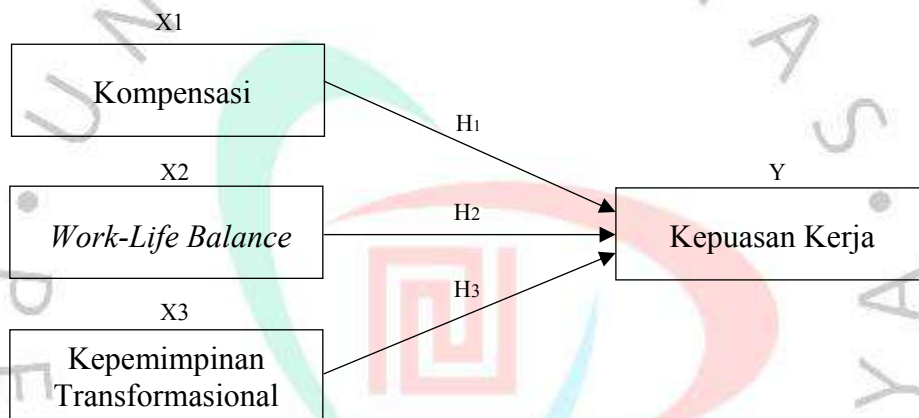
berkompeten. Fenomena ini dapat dilihat dari munculnya strategi *employer branding* yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif, yang mana diyakini dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mempengaruhi pertimbangan pencari kerja dalam memilih perusahaan yang akan dilamar (Ekhsan & Fitri, 2021). Adanya strategi *employer branding* ini pun menyebabkan perusahaan-perusahaan saling berlomba-lomba untuk menarik karyawan terbaik, yang pada akhirnya mempersulit perusahaan untuk mempertahankan karyawannya masing-masing (Kasmiruddin *et al.*, 2021). Oleh karena itu, perusahaan perlu berstrategi agar para karyawannya, terutama karyawan yang berharga, bersedia untuk bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lama dan tidak memiliki keinginan untuk keluar.

Kehilangan sumber daya manusia sama seperti kehilangan aset berharga, karena sumber daya manusia tidak dapat digantikan atau diimitasi secara sempurna (Nugroho, 2020). Ardan & Jaelani (2021) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kehilangan karyawan berkualitas adalah kerugian yang besar bagi perusahaan karena dapat mengganggu aktivitas kerja, menurunkan produktivitas perusahaan, dan menambah pengeluaran. Mempekerjakan karyawan baru untuk menggantikan karyawan yang keluar membutuhkan biaya yang tinggi, mulai dari biaya rekrutmen hingga biaya pelatihan kerja bagi karyawan baru. Maka, dari penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa karyawan memiliki peran yang penting bagi perusahaan dalam bertahan hidup di tengah persaingan usaha yang ketat, sehingga karyawan perlu dipertahankan dengan baik agar perusahaan tidak terhindar dari berbagai kerugian yang mungkin terjadi akibat kehilangan karyawan.

Dalam upaya mempertahankan karyawan, perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki loyalitas yang tinggi kepada perusahaan (Larastrini & Adnyani, 2019). Jika karyawan merasa bahwa perusahaan memperlakukannya dengan baik dan adil, serta memperhatikan segala kebutuhannya, maka karyawan akan berusaha untuk memberikan timbal balik berupa loyalitas dan motivasi tinggi untuk bekerja. Berdasarkan *ERG Theory of Motivation*, manusia memiliki tiga kategori kebutuhan, yakni kebutuhan akan keberadaan (*Needs of Existence*), kebutuhan akan hubungan (*Needs of Relatedness*), dan kebutuhan akan



pengembangan diri (*Needs of Growth*) (Chaoqun, 2021). Menurut teori ini, karyawan akan lebih termotivasi untuk mengambil bagian dari kegiatan yang dapat memuaskan ketiga kategori kebutuhannya (Mushtaq *et al.*, 2021). Maka dari itu, dapat dipahami bahwa dalam mengelola kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan, perusahaan perlu memenuhi kebutuhan utama karyawannya. Dari pemahaman ini, peneliti mengangkat tiga variabel independen yang kemungkinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan memenuhi ketiga kategori kebutuhan manusia, yakni kompensasi, *work-life balance*, dan kepemimpinan transformasional. Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun pada gambar berikut ini.



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual (Peneliti)

## 2.4 Hipotesis Penelitian

### 2.4.1 Kompensasi dan Kepuasan Kerja Karyawan

Beberapa hasil penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kurniawan (2021) menjelaskan bahwa semakin baik praktik atau sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan, maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut. Penelitian oleh Prawira (2020) juga menjelaskan bahwa kompensasi yang adil sesuai dengan masa kerja dan prestasi kerja karyawan akan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Prayekti & Pangestu (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi memiliki banyak keuntungan bagi pihak karyawan dan perusahaan, yakni salah satunya adalah dapat

meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga loyalitas karyawan dapat terbentuk. Selain itu, penelitian oleh Fitri *et al.* (2022) juga menunjukkan hasil yang konsisten, yakni kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dari hasil penelitian di atas, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut.

H1: Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

#### **2.4.2 Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja Karyawan**

Beberapa hasil penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pratama & Setiadi (2021) menjelaskan bahwa manajemen perusahaan yang memperhatikan kebutuhan karyawan dan mempertimbangkan kehidupan pribadi karyawan akan membuat karyawan merasa puas. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Siregar *et al.* (2023) menjelaskan bahwa peningkatan taraf hidup karyawan dengan *work-life balance* akan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga *work-life balance* dapat dikatakan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Fitri *et al.* (2022) juga menunjukkan hasil yang konsisten, yakni *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dari hasil penelitian di atas, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut.

H2: *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

#### **2.4.3 Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Karyawan**

Beberapa hasil penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Seorang pemimpin transformasional mampu memberikan teladan dengan menginspirasi karyawannya untuk berkembang dan mendorong karyawannya untuk meningkatkan potensi diri, yang mana dapat memicu mereka untuk mengadopsi cara-cara baru dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini pada akhirnya meningkatkan hasil kerja yang membuat karyawan tersebut merasa puas dengan hasil pekerjaannya (Alvionita *et al.*, 2022). Sari *et al.* (2023) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional selalu memotivasi, menginspirasi, dan

memperhatikan kepentingan pribadi karyawannya yang membuat karyawan merasa puas terhadap perhatian serta perilaku pemimpinnya tersebut. Siregar *et al.* (2023) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki intelektualitas, etos kerja, dan tanggung jawab yang tinggi serta hubungan sosial yang baik, yang mana akan memberikan dorongan kepada karyawannya. Maka, semakin tinggi kepemimpinan transformasional dari pimpinan perusahaan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawannya. Dari hasil penelitian di atas, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut.

H3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan