

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepuasan kerja merupakan salah satu topik yang paling intensif dikaji dalam literatur manajemen, mengingat konsep ini memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi lingkungan kerja. Kepuasan kerja sebagai suatu fenomena umumnya dipandang sebagai kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja (Zaheera et al., 2018). Selain itu, kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai reaksi kognitif, afektif, dan evaluatif individu terhadap berbagai aspek pekerjaan (Roche, 2024).

Esensi pemahaman tentang kepuasan kerja terletak pada perbedaan antara harapan yang dimiliki oleh pekerja terhadap apa yang akan diterima dan apa yang benar-benar dialami di lingkungan kerja (Schroeder et al., 2022). Jika seseorang memiliki harapan yang rendah dan mendapatkan sedikit, tingkat kepuasan yang dirasakan akan setara dengan seseorang yang memiliki harapan tinggi dan mendapatkan banyak. Sebaliknya, jika seseorang memiliki harapan tinggi namun memperoleh sedikit, maka ia cenderung merasa tidak puas (Zhang et al., 2024). Konsep ini menjadi sangat relevan ketika diterapkan dalam konteks organisasi yang menghadapi tantangan operasional dan pelayanan publik yang dinamis.

PDAM Kota Makassar merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bertugas menyediakan layanan air bersih bagi masyarakat Kota Makassar. Perusahaan ini memiliki struktur organisasi yang cukup besar dengan

divisi yang mendukung operasionalnya, seperti divisi produksi, distribusi, dan pelayanan pelanggan. Dalam menjalankan tugasnya, PDAM Kota



Makassar menghadapi berbagai tantangan mulai dari peningkatan kualitas layanan, pengelolaan sumber daya manusia, hingga upaya memperluas cakupan pelayanan air bersih. Pada tahun terakhir, perusahaan ini juga berupaya melakukan berbagai pembaruan dan inovasi dalam pelayanan, namun tetap menghadapi beberapa kendala terkait kepuasan kerja karyawan (Rusdi et al., 2021).

Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan PDAM Kota Makassar

Bulan (2024)	Karyawan	Keluar	Resign Pegawai Kontrak	Resign Pegawai Tetap	Pensiun	PHK	Masuk
Januari	1,396	0	0	0	0	0	0
Februari	1,393	-3	2	1	0	0	0
Maret	1,395	+2	0	0	0	0	2
April	1,352	-43	29	12	2	0	0
Mei	1,352	0	0	0	0	0	0
Juni	1,344	-8	6	2	0	0	0
Juli	1,403	+59	0	0	0	0	59
Agustus	1,405	+2	0	0	0	0	2
September	1,403	-2	1	1	0	0	0
Oktober	1,404	+1	0	0	0	0	1
November	1,412	+8	0	0	0	0	8
Desember	1,413	+1	0	0	0	0	1

Sumber: Rekap Data Pegawai PDAM Kota Makassar Tahun 2024

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 memperlihatkan dinamika yang layak mendapat perhatian serius dalam manajemen sumber daya manusia PDAM Kota Makassar sepanjang tahun 2024. Pada tiga bulan pertama, organisasi masih menunjukkan kondisi yang stabil. Namun memasuki bulan April, situasi berubah drastis. Terjadi lonjakan keluar karyawan secara tiba-tiba, dengan jumlah penurunan mencapai 43 orang dalam satu bulan. Lonjakan ini tidak berhenti di situ. Pada bulan Juni, kembali tercatat delapan orang lainnya meninggalkan organisasi. Jika ditotal, dalam kurun waktu hanya tiga bulan, perusahaan kehilangan 54 karyawan, dan yang paling mencolok, 41 di antaranya memilih

urkan diri atas kehendak sendiri.



Perubahan sebesar ini walau jumlahnya tidak terlalu besar dan signifikan namun tidak bisa dibiarkan lewat begitu saja tanpa analisis yang mendalam. Lonjakan keluar yang terkonsentrasi dalam waktu singkat bukanlah gejala yang muncul tanpa latar belakang. Pertanyaannya kemudian muncul dengan sendirinya. Apa yang sedang terjadi dalam tubuh organisasi? Apa yang dirasakan oleh para pegawai hingga akhirnya mereka memilih jalan yang sama? Ketika puluhan orang mengambil keputusan serupa secara berdekatan, maka tidak mungkin itu terjadi tanpa adanya pola tertentu yang berkembang secara sistemik.

Fenomena ini menunjukkan bahwa terdapat sesuatu yang lebih dari sekadar ketidaksukaan sementara atau ketidakcocokan pribadi. Di balik barisan angka tersebut, terdapat ekspresi kolektif yang mencerminkan ketegangan internal. Barangkali ada ketidakjelasan yang berlangsung lama, barangkali pula ada ketimpangan perlakuan yang terasa dalam keseharian, atau mungkin harapan-harapan terhadap karier dan pengakuan telah terlalu lama dibiarkan menggantung. Dalam situasi seperti ini, keputusan untuk pergi bukan lagi sesuatu yang berat, tetapi justru terasa sebagai langkah paling logis dan sehat bagi banyak karyawan.

Gelombang pengunduran diri ini tidak boleh dianggap sebagai fenomena administratif belaka. Ia adalah bentuk komunikasi diam yang menyampaikan bahwa ikatan antara individu dan institusi telah melemah. Ketika tempat kerja tidak lagi mampu memberi rasa aman, kejelasan peran, serta ruang pertumbuhan, maka daya ikat emosional pun terlepas satu demi satu. Keputusan untuk keluar tidak datang secara tiba-tiba. Ia tumbuh dalam diam, terbentuk

valuasi batin, dan menguat melalui pengamatan terhadap kondisi yang



tidak berubah. Maka, memahami proses di balik keputusan ini menjadi kebutuhan mendesak bagi organisasi yang ingin memulihkan stabilitasnya.

Untuk menjelaskan bagaimana fenomena ini terbentuk, dan mengapa keputusan keluar muncul dalam pola yang konsisten, diperlukan pemahaman yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga psikologis dan perilaku. Di sinilah Mobley's Turnover Process Model, yang diperkenalkan pada tahun 1977, menjadi sangat relevan. Model ini tidak memandang turnover sebagai keputusan yang terjadi secara tiba-tiba. Sebaliknya, ia menjelaskan bahwa keputusan untuk keluar terbentuk melalui serangkaian tahap psikologis yang berlangsung secara progresif (Hom dan Kiazad, 2025).

Proses ini diawali dari munculnya ketidakpuasan kerja, yang mungkin tidak langsung terlihat oleh manajemen, namun sangat dirasakan oleh individu yang mengalaminya. Ketidakpuasan ini kemudian menimbulkan pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan (Hom dan Kiazad, 2025). Pada tahap ini, karyawan mulai mempertimbangkan konsekuensi dari bertahan dan mulai membandingkan kondisi kerja yang ada dengan kemungkinan alternatif di luar organisasi. Jika hasil perbandingan ini menunjukkan bahwa opsi di luar lebih menjanjikan, maka niat keluar semakin kuat. Pada akhirnya, niat tersebut bertransformasi menjadi keputusan nyata untuk mengundurkan diri (Shakoor et al., 2023).

Model Mobley juga menekankan bahwa setiap tahap dalam proses tersebut bisa dicegah, jika organisasi mampu mengenali dan merespons sinyal ketidakpuasan secara tepat waktu (Shakoor et al., 2023). Dalam kasus PDAM Kota Makassar, pola data menunjukkan bahwa organisasi kemungkinan besar gagal menangkap sinyal-sinyal awal yang muncul dalam benak karyawan. Ketika

iasan tidak segera direspon dengan perbaikan sistem, komunikasi yang



terbuka, atau penghargaan yang memadai, maka jalan keluar dianggap sebagai satu-satunya solusi.

Dengan memahami proses ini, maka menjadi jelas bahwa turnover bukan hanya soal kepergian fisik karyawan, melainkan hasil dari serangkaian perenungan, evaluasi, dan pelepasan psikologis terhadap institusi. Oleh karena itu, jika PDAM ingin mencegah kejadian serupa di masa depan, pendekatannya tidak cukup hanya merekrut kembali pegawai. Dibutuhkan strategi yang lebih mendasar, yaitu membangun kembali kepercayaan, memperkuat kepuasan kerja, dan menciptakan sistem yang mampu memberi makna serta masa depan yang jelas bagi setiap karyawan.

Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan fondasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Alade, 2022). Pemimpin yang mengintegrasikan visi strategis dengan kemampuan komunikasi yang baik mampu menyelaraskan tujuan organisasi dan harapan karyawan secara sinergis, sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja (Z. Hassan dan Basit, 2024). Pendekatan ini menjadi semakin relevan ketika dipadukan dengan kepemimpinan transaksional, yang menekankan pentingnya mekanisme penghargaan dan umpan balik sebagai instrumen untuk mendorong motivasi kerja (Baig et al., 2021).

Kepemimpinan transaksional memberikan kerangka kerja yang terstruktur dengan menetapkan standar kinerja yang jelas dan imbalan yang sesuai bagi pencapaian target. Mekanisme penghargaan yang konsisten ini tidak hanya menumbuhkan rasa keadilan dan kepastian di antara karyawan, tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan organisasi (Kungwola, 2023).



sistem pertukaran yang transparan antara kinerja dan penghargaan, 1 merasa dihargai secara objektif, sehingga kepuasan kerja pun

meningkat seiring dengan berjalannya proses evaluasi yang sistematis (Sayadi, 2016).

Dalam kerangka organisasi publik seperti PDAM Kota Makassar, pola kepemimpinan sering kali terbentuk melalui struktur dan prosedur yang dirancang untuk memastikan keteraturan kerja. Gaya kepemimpinan transaksional kerap menjadi pilihan dalam konteks seperti ini, dengan penerapan mekanisme berbasis target, insentif, serta regulasi yang terukur. Pendekatan ini pada dasarnya dapat membangun sistem kerja yang efisien dan dapat dipantau, serta memberikan kejelasan tentang ekspektasi dan konsekuensi.

Namun, dalam lingkungan kerja yang dinamis dan melibatkan dimensi psikososial yang kompleks, sistem kepemimpinan semacam ini terkadang menghadapi tantangan tersendiri. Ketika interaksi dalam organisasi didominasi oleh hubungan formal dan prosedural, muncul pertanyaan tentang sejauh mana struktur tersebut mampu memenuhi kebutuhan emosional dan psikologis para karyawan (Lindert et al., 2022). Kepuasan kerja tidak hanya bersumber dari kejelasan peran atau imbalan finansial, tetapi juga dari rasa dihargai, pengakuan atas kontribusi, dan pengalaman relasi kerja yang bermakna.

Kepemimpinan transaksional umumnya memiliki dampak positif pada kepuasan kerja di berbagai sektor. Beberapa penelitian menemukan hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja karyawan (Abdullah dan Azzahra, 2021; Chalise dan Paudel, 2023; Nurlina, 2022). Gaya kepemimpinan ini sangat efektif di sektor perbankan (Chalise dan Paudel, 2023) dan sektor pemerintahan (Setiani dan Rizaldy, 2021). Namun, sebuah penelitian menemukan pengaruh yang tidak signifikan dari pinan transaksional terhadap kepuasan kerja (Asghar dan Oino, 2018).



Selain faktor kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan kerja juga memiliki peran strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Jayanthi dan Arumugam, 2019). Peran pelatihan kerja dapat dilihat sebagai salah satu bentuk investasi jangka panjang yang tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membangun rasa memiliki terhadap organisasi (Song et al., 2024). Karyawan yang memperoleh pelatihan cenderung merasa dihargai, sehingga meningkatkan motivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal. Dengan demikian, pelatihan kerja berfungsi sebagai salah satu alat strategis untuk mengoptimalkan kinerja individu dan kolektif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Fenomena ini juga tercermin dalam praktik pengembangan sumber daya manusia yang telah dijalankan di PDAM Kota Makassar, di mana sejumlah karyawan mendapatkan akses terhadap program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan memperluas wawasan kerja. Kegiatan semacam ini diyakini berkontribusi positif terhadap persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka, terutama karena memberi ruang bagi pengembangan diri dan peningkatan kapasitas profesional. Peluang untuk mengikuti pelatihan secara berkala tidak hanya memperkaya pengalaman kerja, tetapi juga menciptakan rasa dihargai dan diinvestasikan oleh organisasi, yang dalam banyak kasus menjadi salah satu unsur pembentuk kepuasan kerja yang penting. Beberapa penelitian menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Astuti dan Harnuansa, 2022; Resnadita, 2020). Namun, sebuah penelitian menemukan bahwa tidak ada pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja (Riyanto et al., 2023).



am studi pengembangan sumber daya manusia, keberadaan *Locus of*
angat menentukan bagaimana karyawan menyikapi arahan pemimpin

dan program pelatihan kerja (Miller dan Khamung, 2020). Karyawan dengan orientasi *Locus of Control* internal cenderung menganggap bahwa keberhasilan mereka merupakan hasil dari usaha dan pengembangan diri sendiri (Huang dan Ford, 2012). Mereka memiliki keyakinan bahwa kesuksesan karir bergantung pada kemampuan pribadi dalam merespons setiap peluang, termasuk kesempatan yang diberikan melalui pelatihan kerja maupun arahan dari atasan. Karyawan dengan *Locus of Control* internal akan lebih proaktif dalam mengembangkan kompetensinya, lebih terbuka terhadap kritik dan umpan balik, serta lebih mampu memanfaatkan penghargaan yang diberikan oleh atasan sebagai dorongan untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, ketika mereka mengikuti program pelatihan atau menerima penghargaan dalam sistem kepemimpinan transaksional, efek positifnya terhadap peningkatan kepuasan kerja akan cenderung lebih kuat karena mereka memandang hasil yang diperoleh sebagai buah dari usaha pribadi.

Sebaliknya, karyawan yang memiliki orientasi *Locus of Control* eksternal cenderung memandang hasil kerja mereka lebih ditentukan oleh faktor-faktor di luar kontrol pribadi, seperti kebijakan manajemen, keberuntungan, atau kondisi lingkungan organisasi (Tran, 2021). Mereka lebih sering mengatribusikan keberhasilan maupun kegagalan kepada situasi eksternal, sehingga cenderung kurang termotivasi untuk berupaya secara aktif dalam pengembangan diri. Dalam konteks program pelatihan kerja, individu dengan orientasi eksternal mungkin kurang memanfaatkan sepenuhnya kesempatan peningkatan kompetensi yang tersedia, karena mereka merasa hasil pengembangan diri tidak sepenuhnya berada dalam kendali pribadi (Fitzgerald dan Clark, 2013). Demikian pula, dalam

in gaya kepemimpinan transaksional yang berfokus pada penghargaan jawasan, efeknya terhadap peningkatan kepuasan kerja pada individu



dengan *Locus of Control* eksternal cenderung lebih lemah. Mereka mungkin melihat penghargaan yang diberikan sekadar sebagai hasil formalitas sistem organisasi, bukan sebagai hasil langsung dari usaha pribadi.

Efektivitas pelatihan kerja dan penerapan gaya kepemimpinan transaksional dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh cara individu memandang kendali atas hasil kerjanya. Karyawan dengan *Locus of Control* internal lebih cenderung memanfaatkan kesempatan pelatihan dan merespons penghargaan secara positif, karena mereka meyakini bahwa keberhasilan bergantung pada usaha pribadi. Sebaliknya, karyawan dengan *Locus of Control* eksternal cenderung memandang hasil kerja dipengaruhi oleh faktor luar, sehingga respon mereka terhadap pelatihan maupun penghargaan organisasi dapat bervariasi (Andrawina, 2022). Perbedaan orientasi ini menunjukkan pentingnya memahami karakteristik individu dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia. Organisasi perlu memperhatikan bagaimana karyawan memaknai program pelatihan dan sistem penghargaan yang diterapkan, agar intervensi manajerial yang dilakukan benar-benar mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja secara optimal (Risman, 2024).

Penelitian oleh Nainggolan dan Aunike (2023) menunjukkan bahwa *Locus of Control* berperan sebagai variabel kontinjensi yang memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan yang menekankan pada kejelasan tugas dan imbalan, seperti kepemimpinan transaksional, lebih efektif jika karyawan memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas hasil kerjanya sendiri. Temuan serupa dikemukakan oleh Zacharias dan Laurens (2023) yang menguji pengaruh

pinan terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Maluku dengan *f Control* sebagai moderator. Mereka menyimpulkan bahwa gaya



kepemimpinan yang jelas dalam memberi arahan dan penghargaan (seperti karakteristik kepemimpinan transaksional) memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai ketika diperkuat oleh *Locus of Control* internal.

Adapun penelitian Susriyanti et al. (2022) menekankan bahwa kepuasan kerja meningkat signifikan ketika pelatihan yang diberikan dirasakan relevan dan diproses secara internal oleh karyawan, terutama pada mereka yang memiliki *Locus of Control* internal. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan program pelatihan tidak hanya bergantung pada materi atau metode, tetapi juga pada persepsi kontrol diri dari peserta pelatihan. Selain itu, penelitian Caliendo et al. (2022) secara eksplisit memasukkan LoC dalam model investasi pelatihan. Hasilnya, individu dengan LoC internal lebih cenderung berpartisipasi dalam pelatihan umum karena mereka memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap imbal hasil (seperti peningkatan upah). Ini mendukung gagasan bahwa LoC internal memotivasi partisipasi dan keyakinan akan hasil positif dari pelatihan.

Dengan mengacu pada temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan transaksional dan pelatihan kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh *Locus of Control* karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memahami bagaimana peran moderasi *Locus of Control* dapat mengoptimalkan dampak perilaku kepemimpinan transaksional dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja, khususnya di lingkungan organisasi pelayanan publik seperti PDAM Kota Makassar.

Berdasarkan dinamika yang telah diuraikan, kepuasan kerja menempati strategis dalam menentukan kualitas hubungan antara karyawan dan si. Ketidaksesuaian antara harapan individu terhadap pengakuan,



pengembangan diri, dan dukungan lingkungan kerja dengan kondisi aktual yang mereka alami menciptakan ketegangan psikologis yang tidak dapat diabaikan. Dalam konteks ini, kepemimpinan transaksional memiliki peran penting sebagai salah satu mekanisme pengelolaan perilaku kerja, melalui penekanan pada kejelasan aturan, penghargaan berbasis kinerja, dan koreksi atas penyimpangan. Namun, efektivitas pendekatan ini sangat bergantung pada bagaimana karyawan memaknai instruksi dan struktur yang diberikan. Di sisi lain, pelatihan kerja menjadi elemen penting dalam membentuk pengalaman kerja yang positif, dengan memberikan ruang peningkatan kompetensi dan rasa berdaya dalam menghadapi tuntutan organisasi. Kedua aspek ini tidak dapat dipisahkan dari karakteristik psikologis individu, khususnya orientasi *Locus of Control*, yang menentukan sejauh mana karyawan merasa memiliki kendali atas hasil kerja dan mampu menginternalisasi arahan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam hubungan antara kepemimpinan transaksional dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja, dengan mempertimbangkan peran moderasi dari *Locus of Control*, guna merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif, partisipatif, dan berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka permasalahan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah perilaku kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Kota Makassar?
2. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Kota Makassar?



3. Apakah *Locus of Control* memoderasi pengaruh perilaku kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Kota Makassar?
4. Apakah *Locus of Control* memoderasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Kota Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berlandaskan data pemaparan rumusan masalah, penelitian ini memiliki tujuan yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh perilaku kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Kota Makassar.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Kota Makassar
3. Untuk menguji dan menganalisis *Locus of Control* dapat memoderasi pengaruh perilaku kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Kota Makassar.
4. Untuk menguji dan menganalisis *Locus of Control* dapat memoderasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Kota Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Kegunaan bagi peneliti. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan terhadap peneliti



berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek yang ada.

2. Kegunaan bagi akademik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi ataupun sebagai data pembanding dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pikiran, menambah wawasan pengetahuan serta memberikan bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh perilaku kepemimpinan transaksional dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja dengan *Locus of Control* sebagai variabel pemoderasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Kegunaan bagi Masyarakat.

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi saran bagi PDAM Kota Makassar untuk dapat mengelola perilaku kepemimpinan transaksional dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja dengan *Locus of Control* sebagai variabel pemoderasi.

2. Bagi pembaca.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mampu memberikan informasi yang bermanfaat bagi peneliti yang akan datang sehingga dapat bermanfaat kontribusi empiris dalam bidang manajemen terutama terkait dengan perilaku kepemimpinan transaksional dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja dengan *Locus of Control* sebagai variabel pemoderasi.

1.5 Sistematika Penulisan

Sebagai gambaran umum tentang isi penulisan tesis ini, maka peneliti nnya dalam enam bab, dan setiap babnya akan terdiri dari beberapa kemudian antara bab yang satu dengan yang lainnya akan saling



berhubungan dan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab I mencakup mengenai gambaran umum tentang topik dan permasalahan yang akan diteliti, alasan penulis untuk melakukan penelitian, tujuan dan manfaat yang diharapkan setelah penelitian ini dilakukan. Bagian pendahuluan memuat pembahasan sejumlah pokok bahasan, antara lain latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab II mencakup tentang landasan teori yang menjadi dasar untuk menganalisis masalah, menurut subjek atau masalah yang diteliti, teori yang digunakan dalam meninjau literatur ini berdasarkan pada akurasi, relevansi dan kompleksitas dalam topik penelitian.

BAB III : KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

Bab III mencakup tentang kerangka pikir sebagai acuan penelitian dalam melakukan penelitian guna mencapai tujuan penelitian dan hipotesis yang peneliti tetapkan.

BAB IV : METODE PENELITIAN

Bab IV mencakup tentang pokok-pokok bahasan yang terdapat dalam bab metode penelitian paling tidak mencakup rancangan penelitian, lokasi penelitian dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis penelitian dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian serta analisis data.



BAB V : HASIL PENELITIAN

Bab V mencakup tentang data yang didapatkan dan mendeskripsikan hasil penelitian melalui analisis statistik dan pengujian hipotesis terhadap permasalahan.

BAB VI : PEMBAHASAN

Bab VI menjawab pertanyaan penelitian atau rumusan masalah mengintegrasikan hasil penelitian dengan teori-teori yang dibangun.

BAB VII : PENUTUP

Bab VII menyimpulkan penelitian dari hasil penelitian dan pembahasan serta saran yang berdasarkan pada pertimbangan peneliti untuk melanjutkan atau mengembangkan penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Transaksional

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas dan legitimasi birokratis tradisional di mana para pengikut mendapatkan hasil tertentu yang dihargai setelah bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin mereka. Pertukaran ini memungkinkan pemimpin untuk mencapai tujuan kinerja mereka, menyelesaikan tugas-tugas yang diperlukan, mempertahankan situasi organisasi saat ini, memotivasi pengikut melalui perjanjian kontrak, mengarahkan perilaku pengikut ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, menekankan imbalan ekstrinsik, menghindari risiko yang tidak perlu, dan berfokus pada peningkatan efisiensi organisasi (McCleskey, 2014). Burns (1978) pertama kali melakukan penelitian tentang kepemimpinan transaksional yang mengindikasikan bahwa pemimpin transaksional adalah mereka yang ingin memotivasi para pengikutnya melalui proses dan tindakan yang menarik atau sesuai dengan kepentingan diri mereka. Bass (1985) mengkonseptualisasikan bahwa kepemimpinan transaksional menghasilkan pengikut yang memenuhi harapan yang diberikan kepada mereka, di mana tawar-menawar mereka terpenuhi sehingga mereka diberi imbalan yang sesuai. Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong para karyawan atau bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif

Riggio, 2006).



Hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam kepemimpinan transaksional didasarkan pada sejumlah tawar-menawar implisit, penjelasan ekspektasi untuk tujuan klarifikasi peran, dan penugasan serta tujuan yang berorientasi pada tugas. Pemimpin transaksional membantu pengikut memperoleh keterampilan dan pengalaman untuk secara efisien dan efektif melakukan apa yang diharapkan dari mereka dalam tugas tertentu dan dalam peran pengikut yang ditentukan. Para pemimpin membantu para pengikut menyelesaikan tugas dengan bertindak sebagai teladan dalam sikap dan perilaku yang mendorong penyelesaian tugas yang diberikan secara efisien dan efektif. Dengan demikian, pemimpin transaksional memusatkan energi mereka pada penyelesaian tugas dan kepatuhan dan bergantung pada penghargaan dan hukuman organisasi untuk memanipulasi kinerja karyawan (Trott dan Windsor, 1999).

Kepemimpinan transaksional biasanya diilustrasikan dengan teori-teori seperti manajemen berdasarkan pengecualian dan imbalan kontingen (Trott dan Windsor, 1999). Namun, kepemimpinan transaksional akan berhasil jika pemimpin tertarik untuk menemukan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan seperti apakah para pengikutnya memiliki kemampuan yang memadai untuk memajukan organisasi dan peran masing-masing di dalamnya, apakah mereka menyadari apa yang harus dilakukan, apa yang mereka kerjakan, dan mengapa mereka melakukannya, serta apakah mereka menemukan makna dalam pekerjaan mereka (Wagner dan Harter, 2006). Pertanyaan-pertanyaan seperti itu diperlukan untuk mengetahui dan menghargai bagaimana kepemimpinan mempengaruhi perkembangan keterlibatan karyawan.



ori kepemimpinan transaksional telah dikritik sebagai teori yang kan pendekatan universal satu ukuran untuk semua untuk konstruksi

teori kepemimpinan dan dengan demikian mengabaikan faktor-faktor kontekstual terkait tantangan organisasi (Yukl, 2011; Yukl dan Mahsud, 2010). Selain itu, pemimpin transaksional lebih mementingkan proses daripada ide-ide yang berpikiran maju. Kepemimpinan ini diterapkan pada kebutuhan tingkat bawah dan bergaya manajerial. Ini mungkin alasan mengapa Burns (1978) berpendapat bahwa praktik kepemimpinan transaksional mengarahkan pengikutnya pada hubungan pertukaran jangka pendek yang cenderung ke arah pertukaran kepuasan sementara yang dangkal dan sering kali menimbulkan kebencian di antara para partisipan. Pemimpin transaksional cenderung berpikir di dalam kotak ketika memecahkan masalah. Kepemimpinan transaksional pada dasarnya bersifat pasif. Perilaku yang paling terkait dengan jenis kepemimpinan ini adalah menetapkan kriteria untuk memberi penghargaan kepada pengikut (imbalan kontingen) dan mempertahankan status quo (manajemen berdasarkan pengecualian) (Odumeru dan Ogbonna, 2013).

2.1.2 Dimensi Kepemimpinan Traksasional

Pemimpin transaksional memberi penghargaan atau menghukum pengikut untuk mencapai tujuan organisasi dan sebagaimana dikutip oleh (Zeinabadi dan Salehi, 2011) agar para pemimpin menerima kepatuhan dari mereka. Pemimpin seperti itu berorientasi pada tindakan dan fokus pada hasil (Batista-Taran et al., 2009) dan penekanan pada pekerjaan yang terencana dan terjadwal.

Dimensi kepemimpinan transaksional menurut Bass & Riggio (2006) adalah: (i) Imbalan yang bersifat kontingen: Target terpenting dari pemimpin transaksional adalah mewujudkan tujuan organisasi. Untuk mencapai hal ini, pemimpin menawarkan berbagai penghargaan untuk meningkatkan kinerja dan pengikutnya. Para pengikutnya biasanya menerima penghargaan memenuhi target yang ditetapkan. (ii) Manajemen Berdasarkan



Pengecualian: Hal ini diterapkan dalam dua cara, aktif atau pasif. Jika manajemen aktif, para pemimpin mengambil tindakan korektif atas kesalahan para pengikut dengan melacak kinerja mereka yang berarti para pemimpin terus mengikuti kinerja dan memberikan tindakan untuk memperbaiki kesalahan saat kesalahan itu muncul. Di sisi lain, jika manajemen bersifat pasif, para pemimpin menunggu hingga kesalahan terjadi, yang berarti bahwa mereka biasanya gagal melakukan intervensi hingga terjadi masalah serius setelah itu mereka mengambil tindakan korektif yang relevan.

Selain itu Kepemimpinan transaksional, menurut Bass dan Riggio (2006), terbentuk melalui beberapa faktor penting sebagai berikut:

1. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

Dalam hal ini, atasan memberikan petunjuk kepada bawahannya mengenai tugas serta target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima penghargaan atau imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuan mereka dalam menjalankan prosedur tugas dan mencapai hasil yang telah ditetapkan.

2. Manajemen Eksepsi Aktif (*Active Management by Exception*)

Pemimpin secara langsung memantau pelaksanaan tugas oleh bawahannya. Pengawasan ini dilakukan secara ketat untuk memastikan bahwa semua proses bekerja sesuai standar dan prosedur. Jika ada kesalahan, pemimpin tidak ragu untuk memberikan evaluasi serta koreksi agar pekerjaan dapat diperbaiki segera.

3. Manajemen Eksepsi Pasif (*Passive Management by Exception*)

Dalam konteks ini, pemimpin hanya akan turun tangan jika terjadi penyimpangan atau kesalahan dari bawahan. Selama proses kerja berjalan standar dan prosedur, pemimpin tidak merasa perlu untuk memberikan



evaluasi lebih lanjut. Namun, jika ada pelanggaran, pemimpin akan memberikan teguran atau sanksi yang sesuai.

2.2 Pelatihan Kerja

2.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan (*training*) adalah proses terstruktur untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan melalui pembelajaran formal atau informal. Pelatihan dapat dilakukan secara internal maupun eksternal, dan dapat mencakup berbagai topik seperti audit, peraturan perundang-undangan, teknologi informasi, kepemimpinan, dan komunikasi. Becker (1962) dalam teorinya tentang Human Capital menekankan bahwa investasi dalam pelatihan merupakan investasi dalam modal manusia yang akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan

Pelatihan adalah suatu hal yang penting dalam perusahaan. Pelatihan dinilai sebagai salah satu keberhasilan suatu pegawai dalam menunjang kariernya di dalam dunia pekerjaannya (Gebrehiwot dan Elantheraiyan, 2023). Untuk meningkatkan motivasi serta kinerja untuk menjadikan pegawai tersebut menjadi pegawai yang profesional dibidangnya. Berbagai macam pengertian pelatihan pegawai yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Handoko (2017) Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan mungkin juga meliputi pengubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif.

Sedangkan menurut Fajar (2013), pelatihan adalah proses pembelajaran yang ditujukan kepada karyawan agar pelaksanaan pekerjaan memuaskan.

Soetrisno (2009), mengemukakan bahwa Pelatihan dimaksudkan untuk api pegawai dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk



menggunakan peralatan kerja. untuk itu Latihan diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar.

2.2.2 Tujuan Pelatihan

Adapun tujuan pelatihan menurut Simamora (2004) antara lain :

- 1) Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- 2) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam karyawan.
- 3) Membantu memecahkan persoalan operasional.
- 4) Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- 5) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

2.2.3 Indikator Pelatihan

Menurut Becker (1962) terdapat 4 indikator dalam pelatihan, yakni:

- 1) Pelatihan Khusus
Jumlah pelatihan khusus yang diikuti oleh pegawai yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka, seperti audit, manajemen risiko, dan kepatuhan (compliance).
- 2) Efektivitas Pelatihan
Evaluasi serta umpan balik dari pegawai mengenai tingkat efektivitas pelatihan yang telah mereka ikuti.
- 3) Program Pengembangan Keterampilan Teknis
Frekuensi pelaksanaan dan variasi jenis program pengembangan keterampilan teknis yang diselenggarakan.



4) Pelatihan *On-the-Job*

Jumlah serta kualitas pelatihan *on-the-job* yang diberikan kepada pegawai baru maupun pegawai yang pindah ke posisi baru.

2.3 *Locus of Control*

2.3.1 Pengertian *Locus of Control*

Locus of Control (LOC) adalah sebuah konsep psikologis yang mengacu pada keyakinan individu tentang sejauh mana mereka dapat mengendalikan peristiwa yang memengaruhi kehidupan mereka. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Julian Rotter pada tahun 1954 dan merupakan aspek mendasar dari psikologi kepribadian (Tsuda et al., 2020).

Locus of Control adalah gambaran pada keyakinan seseorang mengenai sumber penentu perilakunya dan salah satu faktor yang sangat menentukan perilaku individu (Galvin et al., 2018). *Locus of Control* menurut Spector didefinisikan sebagai cerminan dari sebuah kecendrungan seorang individu untuk percaya bahwa dia mengendalikan peristiwa yang terjadi dalam hidupnya (internal) atau kendali atas peristiwa yang terjadi dalam hidupnya itu berasal dari hal lain, misalnya kuasa orang lain (eksternal) (Barling et al., 2000). *Locus of Control* digambarkan sebagai dimensi dengan dua sisi yang berlawanan. Dimensi yang mencerminkan sejauh mana orang percaya bahwa apa yang terjadi kepada mereka adalah dalam kendali mereka atau di luar kendali mereka (Tsuda et al., 2020).

Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *Locus of Control* merupakan suatu konsep yang diyakini oleh seorang individu berkaitan



segala sesuatu yang terjadi dalam hidupnya baik itu sebagai akibat dari dirinya (internal) maupun keterlibatan orang lain bahkan faktor lainnya (Barling et al., 2000). Jadi, *Locus of Control* ini adalah pandangan seseorang terhadap

keberhasilan maupun kegagalan dalam hidupnya yang disebabkan oleh kendali dirinya atau kendali dari luar dirinya.

2.3.2 Karakteristik *Locus of Control*

Adanya perbedaan keyakinan seseorang mengenai sumber penyebab dari peristiwa-peristiwa yang dialaminya dapat dilihat dari beberapa karakteristik apakah seseorang memegang keyakinan *Locus of Control* internal atau *Locus of Control* eksternal. Menurut Rotter (1954) Adapun perbedaan karakteristik antara *Locus of Control* internal dan *Locus of Control* eksternal adalah sebagai berikut.

1. *Locus of Control* internal

Locus of Control internal adalah individu yang percaya bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apapun yang terjadi pada diri mereka. Individu yang memegang persepsi ini meyakini bahwa dirinya mampu mengontrol lingkungannya dan melakukan perubahan sesuai dengan keinginannya. Faktor internal individu di dalamnya mencakup kemampuan kerja, kepribadian, tindakan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan kerja, kepercayaan diri serta kegagalan yang terjadi karena dirinya sendiri.

Individu yang mempunyai *Locus of Control* internal mempunyai ciri-ciri: suka bekerja keras, memiliki inisiatif yang tinggi, selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah, selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin, dan mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil.

2. *Locus of Control* eksternal

Individu yang memiliki kecenderungan *Locus of Control* eksternal adalah individu yang memiliki keyakinan bahwa hasil dari peristiwa adalah kinerja dari kendali mereka. Seorang individu yang memiliki *Locus of Control* internal tinggi mereka akan cenderung pasrah terhadap segala sesuatu



yang terjadi dan tidak ingin melakukan perubahan. Faktor eksternal individu yang ada di dalamnya mencakup nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan dan lingkungan kerja.

Individu yang mempunyai *Locus of Control* eksternal mempunyai ciri-ciri: kurang memiliki inisiatif, mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan, kurang suka berusaha karena mereka percaya bahwa faktor luar yang mengontrol, kurang mencari informasi untuk memecahkan masalah.

Orang yang mempunyai *Locus of Control* internal apabila mengalami kegagalan mereka akan menyalahkan dirinya sendiri. Begitu juga ketika mengalami keberhasilan, mereka akan bangga atas usaha yang telah dilakukannya. Sebaliknya, orang yang mempunyai *Locus of Control* eksternal ketika mengalami kegagalan akan cenderung menyalahkan lingkungan sekitar dan akan berpengaruh pada tindakan kedepannya, karena mereka merasa tidak mampu dan tidak mempunyai harapan untuk memperbaiki kegagalan tersebut.

2.3.3 Indikator *Locus of Control*

Konsep *Locus of Control* menggambarkan keyakinan individu mengenai sumber kendali atas peristiwa dalam hidupnya. Berikut ini adalah pembagian berdasarkan dua perspektif utama, yaitu menurut Robbins dan Judge (2014) serta Rotter (1964):

Menurut Robbins dan Judge (2014) *Locus of Control* dibagi menjadi beberapa indikator:

1. *Internal Locus of Control*



Individu dengan *internal Locus of Control* percaya bahwa mereka mampu mengendalikan hidupnya sendiri melalui keputusan, kemampuan, dan

usaha pribadi. Mereka bertindak dengan cara: (a) suka bekerja keras; (b) memiliki inisiatif tinggi; (c) selalu berusaha mencari solusi atas masalah; (d) selalu mencoba berpikir seefektif mungkin; dan (e) meyakini bahwa usaha maksimal harus dilakukan untuk mencapai kesuksesan.

2. *External Locus of Control*

Individu dengan *external Locus of Control* meyakini bahwa hidup mereka dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti takdir, keberuntungan, atau pengaruh orang lain. Karakteristik yang melekat pada mereka antara lain: (a) kurangnya inisiatif; (b) minimnya usaha karena percaya bahwa faktor luar yang menentukan; dan (c) kekurangan informasi untuk menyelesaikan masalah.

Sedangkan menurut Rotter (1964) indikator *Locus of Control* adalah sebagai berikut:

1. *Internal Locus of Control*

Rotter (1964) menyatakan bahwa pencapaian seseorang merupakan hasil dari usaha sendiri. Individu dengan *internal Locus of Control*: (a) mencapai segala sesuatu melalui hasil usaha pribadi; (b) menjadi pemimpin karena upaya yang dilakukan sendiri; (c) meraih keberhasilan melalui kerja keras, bukan karena keberuntungan; (d) memiliki kemampuan untuk menentukan peristiwa dalam hidup; (e) menganggap bahwa hidupnya ditentukan oleh tindakannya; dan (f) menganggap kegagalan sebagai akibat dari tindakan sendiri.

2. *External Locus of Control*

Menurut Rotter (1964), individu dengan *external Locus of Control* menganggap bahwa kegagalan yang dialami disebabkan oleh faktor eksternal seperti: (a) ketidakjujuran; (b) perencanaan kerja untuk masa



depan yang dianggap sia-sia; (c) peristiwa hidup yang ditentukan oleh pengaruh orang lain; dan (d) keberhasilan yang didapatkan karena faktor takdir atau keberuntungan.

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2014) Kepuasan Kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima bekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Greenberg dan Baron (Afandi, 2018) mendeskripsikan Kepuasan Kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan Kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan (Roche, 2024). Kepuasan Kerja merupakan respons affective atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Hagmaier dan Abele, 2015). Definisi ini menunjukkan bahwa job satisfaction bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Afandi, 2018).



Greenberg et al. (2011) menjelaskan teori *Two Factors Theory* bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda serta kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu

variabel yang kontinyu. Berdasarkan penelitian yang ia lakukan, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* dan kelompok *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* atau *motivator* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Ngoc et al., 2024). Handoko (2017) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

2.4.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg (2011) dalam teori *Two-Factor Theory* (Teori Dua Faktor), ada dua kelompok faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja: faktor motivator dan faktor hygiene. Kedua faktor ini memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja, dan penting untuk dipahami bagaimana keduanya bekerja dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan.

1. Faktor Motivator (*Motivators*)



Faktor motivator adalah faktor yang meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Faktor-faktor ini

berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dan dapat memberikan rasa pencapaian, pengakuan, dan rasa puas yang mendalam. Herzberg mengidentifikasi bahwa faktor-faktor motivator ini sering kali berkaitan dengan pengembangan pribadi dan pencapaian dalam pekerjaan. Jika faktor motivator ini ada, karyawan cenderung merasa puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Faktor-faktor motivator yang memengaruhi kepuasan kerja:

a. Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian hasil yang baik dalam pekerjaan memberi rasa sukses dan kepuasan pribadi. Karyawan yang mencapai tujuan yang ditetapkan atau mencapai target kerja merasa puas dengan pencapaian mereka.

b. Pengakuan (*Recognition*)

Penghargaan atau pengakuan terhadap usaha dan kinerja karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pengakuan bisa datang dalam berbagai bentuk, seperti pujian langsung, penghargaan formal, atau promosi.

c. Pekerjaan yang Menantang (*Work Itself*)

Pekerjaan yang memberikan tantangan atau yang dapat memanfaatkan keterampilan dan kemampuan karyawan secara penuh sering kali meningkatkan kepuasan kerja. Pekerjaan yang bervariasi dan menarik memberikan rasa pencapaian yang lebih besar.



d. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Memberikan karyawan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaan mereka, serta kesempatan untuk mengambil keputusan, dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja.

e. Kesempatan untuk Berkembang (*Advancement*)

Kesempatan untuk naik jabatan atau pengembangan karir yang jelas adalah motivator kuat bagi karyawan. Karyawan merasa lebih puas jika mereka melihat ada prospek untuk pertumbuhan dan peningkatan dalam karir mereka.

f. Peningkatan Keterampilan (*Growth*)

Karyawan yang diberi kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru atau belajar hal-hal baru di tempat kerja cenderung merasa lebih puas. Pengembangan pribadi ini memberi mereka rasa prestasi.

2. *Hygiene Factors*

Hygiene Factors adalah faktor-faktor yang tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, tetapi dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak dipenuhi dengan baik. Faktor ini lebih berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja dan kebijakan organisasi. Jika faktor-faktor hygiene ini tidak ada atau tidak memadai, karyawan akan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, meskipun itu tidak akan membuat mereka merasa termotivasi atau lebih puas. Factor-faktor hygiene yang memengaruhi kepuasan kerja:

a. Kondisi Kerja (*Working Conditions*)

Lingkungan fisik tempat kerja, seperti kebersihan, pencahayaan, dan kenyamanan, berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja.



Lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan meskipun pekerjaan itu sendiri menarik.

b. Gaji dan Tunjangan (*Salary and Benefits*)

Gaji yang adil dan tunjangan yang memadai adalah faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Namun, jika gaji terlalu rendah atau tidak kompetitif, karyawan cenderung merasa tidak puas meskipun pekerjaan itu sendiri menarik.

c. Hubungan dengan Rekan Kerja (*Relationships with Colleagues*)

Hubungan yang buruk dengan rekan kerja atau supervisor dapat menyebabkan ketidakpuasan meskipun pekerjaan itu sendiri menyenangkan. Lingkungan kerja yang tidak harmonis atau adanya konflik interpersonal dapat menurunkan motivasi dan kepuasan.

d. Kebijakan Perusahaan dan Administrasi (*Company Policies and Administration*)

Kebijakan organisasi yang tidak jelas, birokrasi yang berlebihan, atau administrasi yang tidak efisien dapat menyebabkan ketidakpuasan. Karyawan cenderung merasa tertekan atau frustrasi jika mereka merasa kebijakan organisasi tidak mendukung atau tidak adil.

e. Keamanan Pekerjaan (*Job Security*)

Ketidakpastian mengenai masa depan pekerjaan atau ancaman pemecatan dapat menyebabkan kecemasan dan ketidakpuasan. Karyawan yang merasa tidak aman dalam pekerjaan mereka cenderung lebih cemas dan kurang puas.



f. Supervisi (*Supervision*)

Gaya kepemimpinan dan pengawasan yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan. Supervisor yang otoriter, tidak adil, atau tidak memberikan dukungan yang diperlukan akan menurunkan motivasi karyawan. Sebaliknya, supervisor yang mendukung dan adil akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan.

g. Status Pekerjaan (*Status*)

Status dalam organisasi atau posisi pekerjaan yang tidak dihargai atau dianggap rendah dapat menurunkan kepuasan kerja. Rasa rendah diri atau merasa tidak dihargai dalam pekerjaan dapat menyebabkan ketidakpuasan.

Herzberg (2011) berpendapat bahwa untuk mencapai kepuasan kerja yang optimal, organisasi harus tidak hanya memperbaiki faktor-faktor hygiene (untuk menghindari ketidakpuasan), tetapi juga meningkatkan faktor-faktor motivator, seperti memberikan tantangan dalam pekerjaan, pengakuan atas pencapaian, dan kesempatan untuk berkembang. Oleh karena itu, kedua jenis faktor ini harus dikelola dengan baik agar karyawan merasa puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka.

Selain itu Robbins & Judge (2014) menjelaskan Indikator-indikator dari kepuasan kerja meliputi: 1) kesempatan pengembangan karir, 2) pengakuan dan apresiasi, 3) kondisi kerja yang mendukung, 4) kolega yang sportif, dan 5) gaji dan upah. Kesempatan pengembangan karir memberikan peluang bagi karyawan untuk berkembang, yang meningkatkan rasa keterikatan mereka pada

an. Pengakuan dan apresiasi atas hasil kerja mendorong karyawan
as berkinerja baik.



2.4 Tinjauan Empiris

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris

No	Nama (Tahun)	Judul	Metode	Persamaan & Perbedaan	Ringkasan Hasil
1	Abdullah & Azzahra (2021)	<i>Job Satisfaction may be determined by the effects of Transactional Leadership Style and Employees' Motivation di PT. ABM Investama, South Jakarta</i>	Lokasi: PT. ABM Investama, South Jakarta. Jumlah sampel: 46 Karyawan. Analisis: <i>multiple linear regression</i>	Sama-sama mengkaji pengaruh gaya transaksional pada kepuasan kerja; berbeda karena menambahkan motivasi kerja; lokasi PT ABM Investama, Jakarta Selatan, sampel 46 pegawai.	Gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2	Nurlina (2022)	<i>Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance</i>	Lokasi: Agricultural Quarantine Center, Sulawesi Selatan, Indonesia. Jumlah sampel: 193. Analisis: Structural Equation Modeling	Sama-sama meneliti gaya transaksional dan kepuasan kerja; berbeda karena melibatkan budaya, komitmen, kompensasi; lokasi Agricultural Quarantine Center Sulsel, sampel 193 pegawai.	Transactional leadership, komitmen organisasi, dan kompensasi berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja dan kinerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan tidak signifikan pada kinerja.
3	Chalise & Paudel (2023)	<i>Cultivating Job Satisfaction: Influence of Transactional Leadership in Nepali Commercial Banks</i>	Lokasi: Bank komersial Nepali, Nepal. Jumlah sampel: 115. Analisis: <i>multiple linear regression</i>	Persamaannya meneliti transaksional terhadap kepuasan kerja; perbedaannya spesifik sektor bank komersial di Nepal, sampel 115 pegawai.	Terdapat hubungan signifikan antara dimensi transactional leadership style dan kepuasan kerja. Transactional leadership menjadi gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja di bank komersial Nepali.
4	Asghar & Oino (2018)	<i>Leadership Styles and Job Satisfaction Among Employees</i>	Lokasi: Outlet ritel di Slough, United Kingdom. Jumlah sampel: 270. Analisis: <i>multiple linear regression</i>	Sama-sama tentang gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja; berbeda karena transaksional tidak signifikan, transformasional lebih efektif; lokasi ritel di Inggris, sampel 270 pegawai.	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan. Transformasional lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja di



No	Nama (Tahun)	Judul	Metode	Persamaan & Perbedaan	Ringkasan Hasil
5	Resnadita (2020)	<i>Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Kerja Tim, dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja</i>	Lokasi: PDAM Surya Sembada, Kota Surabaya, Indonesia. Jumlah sampel: 60. Analisis: <i>multiple linear regression</i>	Sama-sama meneliti pelatihan terhadap kepuasan kerja; berbeda karena pemberdayaan dan kerja tim tidak signifikan; lokasi PDAM Surabaya, sampel 60 pegawai.	sektor ritel. Employee empowerment dan kerja tim tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.
6	Astuti & Harnuansa (2022)	<i>The Effect of Employee Training on Organizational Commitment and Turnover Intention: A Mediating Role of Job Satisfaction</i>	Lokasi: Banjar Hospital, Indonesia. Jumlah sampel: 111. Analisis: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Persamaan terkait pelatihan dan kepuasan kerja; berbeda karena ada variabel mediasi komitmen dan turnover intention; lokasi RS Banjar, sampel 111 pegawai.	Employee training berpengaruh positif terhadap organizational commitment dan job satisfaction. Job satisfaction berperan sebagai mediator antara employee training dan organizational commitment. Namun, keduanya tidak berpengaruh pada turnover intention.
7	Riyanto et al. (2023)	<i>Increasing Job Satisfaction, Organizational Commitment and the Requirement for Competence and Training</i>	Lokasi: BPJS, Indonesia. Jumlah sampel: 280 (peserta program pelatihan). Analisis: path analysis melalui survei dengan purposive sampling.	Persamaan pelatihan terhadap kepuasan kerja; berbeda karena menambah variabel kompetensi, komitmen, menggunakan analisis jalur; lokasi BPJS, sampel besar 280 pegawai.	Employee training dan competence berpengaruh langsung terhadap job satisfaction dan organizational commitment, serta berpengaruh tidak langsung terhadap organizational commitment melalui job satisfaction. Job satisfaction juga memengaruhi managerial competence.
8	Hassan et al. (2022)	<i>Job Satisfaction through Performance Appraisal: Moderating Role of Locus of Control</i>	Lokasi: Beberapa organisasi (pegawai white-collar). Jumlah sampel: 214. Analisis: <i>multiple linear regression</i> dan MRA analysis	Sama-sama mengkaji kepuasan kerja; berbeda karena menggunakan appraisal dan locus of control sebagai moderasi; sampel pegawai white-collar berbagai organisasi, total	Performance appraisal berpengaruh positif terhadap job satisfaction, dan <i>Locus of Control</i> memoderasi hubungan tersebut, dengan peran internal dan eksternal dalam menentukan pengaruhnya.



No	Nama (Tahun)	Judul	Metode	Persamaan & Perbedaan	Ringkasan Hasil
9	Zacharias & Laurens (2023)	<i>Transformational Leadership on Performance with Locus of Control as Moderating</i>	Lokasi: Bappeda, Maluku Province, Indonesia. Jumlah sampel: 79 (dari populasi 86). Analisis: <i>multiple linear regression</i> dan path analysis	214 orang. Sama-sama gunakan locus of control; berbeda karena fokus pada pengaruh transformasional terhadap kinerja bukan kepuasan kerja; lokasi Bappeda Maluku, sampel 79 pegawai.	Transformational leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan <i>Locus of Control</i> , serta <i>Locus of Control</i> memediasi pengaruh transformational leadership terhadap kinerja.
10	Ahmad (2018)	<i>Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Kepuasan Kerja dengan Mempertimbangkan Locus of Control sebagai Variabel Moderating pada Buruh Kontainer Koperasi TKBM Pelabuhan Ambon</i>	Lokasi: Pelabuhan Ambon, Indonesia. Jumlah sampel: 90. Analisis: <i>multiple linear regression</i> dan MRA analysis.	Persamaan perilaku pemimpin dan locus of control terhadap kepuasan kerja; berbeda karena locus of control tidak signifikan memoderasi; lokasi Pelabuhan Ambon, sampel 90 buruh.	Perilaku pemimpin berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, namun <i>Locus of Control</i> tidak memoderasi hubungan antara perilaku pemimpin dan kepuasan kerja.
11	Santoso et al. (2024)	<i>Pengaruh Locus of Control dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Badan Keuangan Daerah Kota Solok</i>	Lokasi: Badan Keuangan Daerah Kota Solok, Indonesia. Jumlah sampel: 100. Analisis: <i>multiple linear regression</i> dan path analysis.	Persamaan pada locus of control dan pelatihan terhadap kepuasan kerja; berbeda karena motivasi sebagai mediator; pelatihan tidak langsung signifikan; lokasi Badan Keuangan Kota Solok, sampel 100 pegawai.	<i>Locus of Control</i> berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja; pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, namun pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tidak signifikan. Motivasi kerja juga memediasi pengaruh <i>Locus of Control</i> serta pelatihan terhadap kepuasan kerja.
12	Nainggolan & Aunike (2023)	<i>Pengaruh Locus of Control terhadap Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kinerja Karyawan</i>	Lokasi: PT. Mahkota Damai Perkasa, Indonesia. Metode penelitian: kualitatif deskriptif	Persamaan pada locus of control dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja; berbeda karena locus of control tidak sebagai mediator; secara spesifik	Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan. Peningkatan <i>locus of control</i> dan didukung oleh gaya kepemimpinan akan meningkatkan



No	Nama (Tahun)	Judul	Metode	Persamaan & Perbedaan	Ringkasan Hasil
13	Susriyanto et al. (2022)	<i>Membangun Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Dengan Locus Of Control</i>	Lokasi: Puskesmas Koto Baru, Indonesia. Jumlah sampel: 100. Analisis: regresi, MRA, uji t dan determinasi.	bukan kepemimpinan transaksional Persamaan pada kepuasan kerja dan locus of control; berbeda karena yang menjadi moderator adalah budaya organisasi	kepuasan kinerja Locus Of Control berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan baik sebelum dimoderasi ataupun setelah moderasi

