

PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP KOMPENSASI, MOTIVASI, DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI FAKTOR PEMBENTUK KEPUASAN KERJA

Adilah Putri Ramadhani¹, Azzah Masarroh², Raudatul Hasanah³, Surman⁴
^{1, 2, 3, 4} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan, Kalimantan Timur, Indonesia
Email: surman@stiebalikpapan.ac.id

Article History

Received: 16-12-2025

Revision: 25-12-2025

Accepted: 28-12-2025

Published: 30-12-2025

Abstract. Job satisfaction is an important element in human resource management, influenced by various organizational aspects. This study aims to thoroughly examine how compensation, motivation, and transformational leadership affect employees' perceptions and job satisfaction through a comprehensive literature review. The approach used is descriptive qualitative with a literature study method. Data were obtained from secondary sources such as books and scientific journal articles published between 2020 and 2025. Data analysis was conducted through thematic analysis (Braun & Clarke, 2006) by synthesizing theories from various related literature. The analysis findings indicate that employees' views on compensation are not limited to financial aspects but also include fairness and recognition. Work motivation arises from both intrinsic and extrinsic factors that influence each other in building job satisfaction. Transformational leadership, with its four dimensions, has been shown to play an important role in shaping employee job satisfaction. These three elements interact dynamically to achieve maximum job satisfaction. This study emphasizes the need for a holistic strategy that combines compensation, motivation, and transformational leadership to continuously enhance employee job satisfaction.

Keywords: Job Satisfaction, Compensation, Work Motivation, Transformational Leadership, Literature Review

Abstrak. Kepuasan kerja merupakan unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan transformasional memengaruhi persepsi dan kepuasan kerja karyawan melalui tinjauan literatur komprehensif. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan metode studi literatur. Data diperoleh dari sumber sekunder seperti buku dan artikel jurnal ilmiah yang diterbitkan antara tahun 2020 dan 2025. Analisis data dilakukan melalui analisis tematik (Braun & Clarke, 2006) dengan mensintesis teori-teori dari berbagai literatur terkait. Temuan analisis menunjukkan bahwa pandangan karyawan tentang kompensasi tidak terbatas pada dimensi finansial, tetapi juga mencakup aspek keadilan dan apresiasi. Motivasi kerja berasal dari unsur intrinsik dan ekstrinsik yang saling mempengaruhi dalam membangun kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional, dengan empat dimensinya, telah terbukti memainkan peran penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Ketiga elemen ini berinteraksi secara dinamis untuk mencapai kepuasan kerja maksimal. Studi ini menekankan perlunya strategi holistik yang menggabungkan kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan transformasional untuk terus meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Kompensasi, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Studi Literatur

How to Cite: Ramadhani, A. P., Masarroh, A., Hasanah, R., & Surman. (2025). Persepsi Karyawan Terhadap Kompensasi, Motivasi, dan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Faktor Pembentuk Kepuasan Kerja. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 6 (8), 12553-12560. <http://doi.org/10.54373/imeij.v6i8.4813>

PENDAHULUAN

Di tengah persaingan bisnis yang kian ketat, organisasi harus memastikan bahwa tenaga kerjanya tidak hanya memiliki keterampilan yang sesuai, tetapi juga merasakan kepuasan dalam tugas mereka. Kepuasan kerja menjadi komponen utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berdampak besar pada efisiensi dan performa organisasi. Azhari et al. (2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons positif terhadap pekerjaan yang timbul dari penilaian terhadap atribut-atributnya, yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas pegawai. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya biasanya menunjukkan loyalitas yang lebih kuat, angka keluar yang lebih rendah, dan kontribusi yang lebih maksimal untuk mencapai sasaran organisasi. Nahita dan Saragih (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dan bermakna dengan komitmen organisasional, serta memengaruhi produktivitas pribadi dan performa keseluruhan organisasi.

Berbagai kajian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja terpengaruh oleh berbagai elemen organisasional dan manajerial. Salah satu faktor penting adalah kompensasi. Cahya et al. (2020) menemukan bahwa kompensasi pegawai memengaruhi kepuasan dalam kinerja untuk meningkatkan standar layanan. Darmaesti dan Noviani (2021) menjelaskan bahwa kompensasi mencakup imbalan finansial langsung seperti upah dan insentif, serta imbalan non-finansial seperti apresiasi dan peluang kemajuan karier. Rumere et al. (2020) menambahkan bahwa pandangan pegawai tentang keadilan kompensasi secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja, di mana aspek keadilan setara pentingnya dengan jumlah nominal kompensasi tersebut.

Motivasi kerja juga memiliki peran penting dalam membangun kepuasan kerja pegawai. Arianto dan Kurniawan (2020) menggambarkan motivasi kerja sebagai kemauan untuk memberikan usaha maksimal dalam meraih tujuan organisasi. Gautama dan Edalmen (2020) menemukan bahwa motivasi kerja memengaruhi performa pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai mediator. Purwati (2021) menambahkan bahwa motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien dan mencapai kepuasan dalam tugas mereka. Motivasi dapat berasal dari unsur intrinsik seperti kebutuhan akan prestasi dan pertumbuhan pribadi, maupun unsur ekstrinsik seperti penghargaan dan lingkungan kerja yang mendukung.

Kepemimpinan transformasional telah menjadi sorotan dalam penelitian kepuasan kerja terkini. Nur et al. (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi pokok, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Nurjaya et al. (2020) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan

transformasional memengaruhi performa pegawai karena mampu mengubah dan memotivasi pengikut untuk memprioritaskan organisasi. Al Faruq dan Supriyanto (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan positif dengan kepuasan kerja karena pemimpin transformasional dapat menciptakan atmosfer kerja yang kondusif, menyampaikan visi yang tegas, dan memberikan perhatian individu yang membuat pegawai merasa dihargai.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara kepuasan, motivasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja, sebagian besar penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif yang tidak cukup efektif dalam menggambarkan kompleksitas hubungan antara keempat variabel tersebut. Penelitian ini menggunakan analisis literatur untuk mensintesis berbagai hasil penelitian dan teori, sehingga memberikan wawasan komprehensif tentang bagaimana kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan transformasional berinteraksi untuk mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana ketiga faktor tersebut membentuk persepsi dan kepuasan kerja pegawai, serta memberikan sumbangan teoretis dan praktis untuk pengembangan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efisien dan lestari.

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan deskriptif kualitatif melalui metode studi pustaka (*library research*) untuk mengeksplorasi peran kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan transformasional sebagai pembentuk kepuasan kerja karyawan. Studi pustaka merujuk pada penelitian yang melibatkan pengumpulan, pembacaan, dan analisis berbagai sumber literatur terkait topik penelitian (Sugiyono, 2020). Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini tidak mengumpulkan data primer melalui wawancara atau observasi lapangan, melainkan memanfaatkan data sekunder dari buku-buku dan artikel jurnal ilmiah yang telah terbit.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari artikel jurnal ilmiah yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2025, serta buku-buku teks yang berkaitan dengan kepuasan kerja, kompensasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional. Kriteria seleksi literatur mencakup: (1) kesesuaian dengan topik penelitian, (2) penerbitan di jurnal terkemuka atau buku dari penerbit handal, (3) kesegaran publikasi dengan prioritas pada lima tahun terakhir, dan (4) kualitas metodologi penelitian yang memadai. Pencarian literatur dilakukan melalui Google Scholar, basis data jurnal elektronik, dan perpustakaan dengan memanfaatkan kata kunci seperti kepuasan kerja, kompensasi, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, serta kombinasi kata kunci tersebut.

Analisis data dilaksanakan dalam tiga tahap utama sesuai metode analisis tematik (Braun & Clarke, 2006). Pertama, dilakukan analisis isi (content analysis) untuk menemukan tema-tema pokok, konsep-konsep penting, dan hasil-hasil signifikan dari setiap literatur yang ditelaah. Kedua, dilakukan sintesis teori dengan menggabungkan berbagai pandangan teoretis dan temuan empiris dari literatur yang beragam guna membentuk pemahaman menyeluruh tentang keterkaitan antara kompensasi, motivasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja. Ketiga, dilakukan perbandingan temuan penelitian untuk mengidentifikasi kesamaan, perbedaan, dan celah dalam literatur yang tersedia. Keabsahan analisis dipertahankan melalui triangulasi sumber dengan menggunakan berbagai literatur dari penulis, tahun, dan konteks penelitian yang berbeda, serta triangulasi teori dengan mengintegrasikan kerangka teoretis yang relevan. Proses pencarian, pemilihan, dan analisis literatur dicatat secara sistematis untuk memastikan transparansi dan kemampuan verifikasi (Moleong, 2021).

HASIL DAN DISKUSI

Kepuasan Kerja sebagai Konstruk Multidimensi

Analisis menunjukkan kepuasan kerja sebagai respon emosional positif dari evaluasi karyawan terhadap aspek pekerjaan. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikannya sebagai perasaan positif hasil evaluasi karakteristik pekerjaan. Kesimpulan tercapainya kepuasan kerja sebagai konsep multidimensi, terbentuknya interaksi dimensi satu sama lain terkait. Azhari dkk. (2021) menjelaskan kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif yang berdampak pada produktivitas. Nahita dan Saragih (2021) menemukan kontribusi signifikan terhadap komitmen organisasional, meningkatkan loyalitas dan keterlibatan.

Penelitian mengidentifikasi lima dimensi utama: kepuasan terhadap tugas, ketidakseimbangan, promosi dan pengembangan karir, pengawasan dan kepemimpinan, serta hubungan rekan kerja dan kondisi lingkungan. Luthans (2011) menegaskan dimensi saling berkaitan dengan kontribusi unik. Temuan konsisten dengan Paais dan Pattiruhu (2020) yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Indonesia. Pemahaman krusial multidimensi karena kepuasan bervariasi per dimensi. Pracoyo dkk. (2022) memperkuat peran kepuasan sebagai mediator antara faktor organisasional dan kinerja.

Kompensasi sebagai Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Temuan mengungkap melampaui nilai nominal, mencakup pemulihan finansial, jasa, dan manfaat (Milkovich dan Newman, 2014). Cahya dkk. (2020) menemukan sistem ketidakseimbangan meningkatkan kepuasan dan kualitas layanan. Kompensasinya

dikategorikan menjadi ketidakseimbangan finansial langsung (gaji, bonus), tidak langsung (tunjangan, asuransi), dan non finansial (penghargaan, kondisi kerja, pengembangan karier) (Darmaesti & Noviani, 2021). Persepsi keadilan lebih besar dari besaran nominal. Robbins dan Judge (2017) ketegangan input-output. Rumere dkk. (2020) mengonfirmasi pengaruh signifikan pada kepuasan. Keadilannya mencakup dimensi distributif (perbandingan input-output), prosedural (transparansi mekanisme), dan interaksional (perlakuan adil). Imbalan non-finansial seperti pengakuan prestasi dan pengembangan karir dapat memberikan kontribusi lebih besar dari sekedar finansial semata.

Motivasi Kerja sebagai Pendorong Kepuasan

Motivasi kerja sebagai konstruk kompleks yang mempengaruhi kepuasan melalui beragam jalur. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikannya sebagai proses intensitas, arah, dan ketekunan untuk mencapai tujuan. Arianto dan Kurniawan (2020) melihatnya sebagai dorongan internal untuk upaya maksimal. Gautama dan Edalmen (2020) menemukan pengaruh pada hasil kerja dan perilaku extra-role, dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai mediator. Temuan identifikasi motivasi intrinsik (berasal dari dalam, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pengembangan) dan ekstrinsik (eksternal, seperti perbaikan, kondisi kerja, kebijakan). Deci dan Ryan (2000) dalam Self-Determination Theory menjelaskan perbedaannya. Purwati (2021) menunjukkan motivasi intrinsik berdampak lebih berkelanjutan. Kepuasan optimal dicapai dengan keseimbangan intrinsik dan ekstrinsik.

Kepemimpinan Transformasional sebagai Katalis Kepuasan

Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi substansial pada kepuasan kerja. Bass dan Riggio (2006) mendefinisikannya sebagai gaya yang mentransformasi pengikut hingga melampaui kepentingan pribadi. Nur dkk. (2021) mengidentifikasi dimensi: pengaruh ideal (keteladanan), motivasi inspirasional (inspirasi), stimulasi intelektual (inovasi), dan pertimbangan individual (perhatian pribadi). Nurjaya dkk. (2020) menemukan kemampuan mentransformasi kepentingan organisasi. Temuan mengkonfirmasi korelasi positif karena menciptakan lingkungan mendukung, visi jelas, dan perhatian individu (Al Faruq & Supriyanto, 2020). Northouse (2018) menegaskan peningkatan kepuasan melalui perubahan nilai dan kebutuhan. Dampaknya lebih kuat dari kepemimpinan transaksional atau *laissez-faire*, memenuhi kebutuhan psikologis karyawan.

Interaksi Sinergis Tiga Pilar Kepuasan Kerja

Analisis integratif menunjukkan pemulihan, motivasi, dan kepemimpinan transformasional membentuk sistem saling memperkuat. Dessler (2015) penutupan pendekatan sistemik SDM. Kepemimpinan transformasional mengaplikasikan dampak percepatan melalui komunikasi transparan dan apresiasi. Hubungan dengan motivasi saling menguatkan melalui visi inspiratif dan tantangan intelektual. Motivasi memediasi hubungan kepuasan dan kepuasan, meningkatkan motivasi intrinsik. Kepuasan optimal dicapai melalui integrasi yang seimbang dalam sistem kohesif SDM. Organisasi terintegrasi lebih efektif menciptakan lingkungan yang memuaskan, meningkatkan komitmen, menurunkan turnover, dan meningkatkan kinerja. Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan strategi terintegrasi menghasilkan hasil positif. Pendekatan ini memerlukan koordinasi antara fungsi SDM seperti pembaruan, pengembangan kepemimpinan, motivasi, dan kinerja manajemen

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga elemen ini tidak beroperasi secara mandiri, melainkan saling memengaruhi dalam membentuk pandangan dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaan, yang akhirnya menentukan tingkat kepuasan mereka. Kepuasan kerja meliputi berbagai dimensi, seperti kepuasan terhadap tugas itu sendiri, kompensasi, peluang pertumbuhan, kepemimpinan, dan kondisi lingkungan kerja, yang berdampak pada komitmen organisasi, produktivitas, serta kesejahteraan karyawan. Kompensasi memberikan pengaruh penting terhadap kepuasan kerja, dengan kompleksitas yang melampaui nilai finansial semata. Persepsi tentang keadilan kompensasi, yang melibatkan keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, memiliki peran lebih krusial dibandingkan besaran absolut kompensasi. Kompensasi non-finansial, seperti penghargaan, peluang kemajuan karir, dan suasana kerja yang mendukung, juga memberikan dampak signifikan, bahkan kadang-kadang melebihi pengaruh kompensasi finansial. Hal ini menunjukkan perlunya organisasi menerapkan pendekatan menyeluruh dalam menyusun sistem kompensasi yang tidak hanya menekankan aspek moneter, tetapi juga aspek psikologis dan sosial.

Motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, menjadi faktor kunci yang memengaruhi kepuasan kerja. Motivasi intrinsik, yang berasal dari kebutuhan akan prestasi, pengakuan, dan perkembangan pribadi, memberikan dampak yang lebih tahan lama terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang maksimal dicapai apabila ada keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang memenuhi kebutuhan psikologis serta praktis karyawan secara menyeluruh. Karyawan yang merasakan motivasi intrinsik yang tinggi menunjukkan

kepuasan kerja yang lebih besar dan lebih stabil dibandingkan mereka yang hanya didorong oleh faktor ekstrinsik.

Kepemimpinan transformasional, dengan empat dimensinya, terbukti memberikan pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan ini tidak hanya langsung meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga dapat memperkuat efek positif dari kompensasi dan motivasi melalui pembentukan lingkungan kerja yang suportif, komunikasi yang terbuka, serta pengembangan potensi karyawan. Kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan transformasional saling berinteraksi secara dinamis dalam membentuk kepuasan kerja, di mana kepuasan kerja yang optimal tercapai ketika ketiga faktor ini seimbang dan saling memperkuat dalam kerangka manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi.

Kontribusi akademis penelitian ini terletak pada pengembangan kajian kepuasan kerja melalui sintesis mendalam dari berbagai sudut pandang teoretis dan temuan empiris. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat membantu organisasi dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efisien dan adaptif. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode campuran, memperluas ruang lingkup ke berbagai sektor industri, serta mengembangkan model atau kerangka kerja implementasi yang terstruktur untuk meningkatkan kepuasan kerja secara sistematis dan berkelanjutan

REFERENSI

- Al Faruq, M. H., & Supriyanto, S. (2020). Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Arianto, D. A. N., & Kurniawan, M. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*.
- Azhari, Z., Resmawan, E., & Ikhsan, M. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Forum Ekonomi*, 23(2), 293–300.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Cahya, A. D., Nur, I. R., & Arumawati, Y. (2020). Pengaruh kompensasi karyawan terhadap kinerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 3(2), 156–169.
- Darmaesti, D., & Noviani, T. M. (2021). Pengaruh kompensasi perusahaan terhadap kinerja karyawan. *Journal Politeknik Indonusa Surakarta*, 6(1), 45–56.
- Gautama, K. D., & Edalmen, E. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 2(3), 588–596.
- Hatidja, S., A., N., Mukhtar, A., Haryati, H., & Novita, F. (2024). Analisis hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(4), 16187–16191.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Nahita, & Saragih, R. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 22(1), 67–78.

- Nur, A. S. S., Aprilinda, D., & Budiman, A. P. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(2), 112–125.
- Nurjaya, Mukhtar, A., & Achsanuddin, N. U. A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 5(1), 88–101.
- Purwati, S. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Anindya Mitra Internasional. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(2), 145–159.
- Rumere, L. O., Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2020). Pengaruh kompensasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(2), 45–54.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulistyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan millennial dengan mempertimbangkan lingkungan kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 78–92.
- Wijayanto, A., Prasajo, L. D., & Hanim, W. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 93–104