

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kategori utama elemen, menurut teori dua faktor Herzberg yang dikemukakan dalam bukunya *The Motivation to Work* (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Pengaruh eksternal (faktor higienis) dan faktor intrinsik (motivator). Ketika terpenuhi, faktor intrinsik—juga dikenal sebagai motivator—berdampak langsung pada pekerjaan itu sendiri dan dapat menghasilkan kepuasan kerja. Elemen-elemen ini meliputi kesuksesan, pengakuan, akuntabilitas, promosi, dan peluang untuk pengembangan individu. Motivator ini mendorong pekerja untuk bekerja dengan antusias dan merasa puas dengan profesi mereka karena terkait dengan tujuan psikologis tingkat tinggi seperti aktualisasi diri.

Sementara itu, faktor ekstrinsik (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang berasal dari lingkungan kerja dan tidak secara langsung memotivasi, namun dapat menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak terpenuhi. Elemen-elemen ini meliputi gaji, keamanan kerja, lingkungan kerja, supervisi, hubungan interpersonal, serta kebijakan dan administrasi perusahaan. Elemen-elemen ini lebih berkaitan dengan persyaratan dasar dan kondisi lingkungan yang dihadapi pekerja di tempat kerja.

Dengan demikian, teori dua faktor Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959) menegaskan bahwa kepuasan kerja bukan hanya bergantung pada terpenuhinya faktor-faktor lingkungan kerja, tetapi lebih pada sejauh mana pekerjaan itu sendiri memberikan makna dan kesempatan bagi

individu untuk berkembang. Keseimbangan antara faktor ekstrinsik dan intrinsik menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang optimal. Jika salah satu faktor diabaikan, maka kepuasan kerja karyawan dapat menurun, yang berpotensi meningkatkan turnover intention. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi yang tidak hanya berfokus pada insentif materi, tetapi juga pada aspek psikologis dan emosional karyawan.

2.1.1 Kepuasan Kerja

Menurut Gomes dalam Salsabila et al. (2024) Evaluasi subjektif karyawan terhadap kepuasan kerja didasarkan pada perbandingan antara pengalaman kerja aktualnya dan hak, harapan, dan keinginan yang dianggap cocok untuknya. Dengan kata lain, tingkat kepuasan kerja bergantung pada sejauh mana pengalaman kerja seorang karyawan memenuhi atau melebihi ekspektasi pribadinya. Menurut (Wijaya, 2017) Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang muncul ketika individu merasakan kesesuaian antara ekspektasi terhadap pekerjaan dan realitas yang diterimanya. Kepuasan kerja mencakup komponen emosional, kognitif, dan perilaku yang saling berhubungan. Juga menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dilihat dari upah atau penghargaan, tetapi juga dari kenyamanan dalam hubungan interpersonal dan lingkungan kerja yang kondusif (Wijaya, 2017).

"Emosi positif terhadap pekerjaan yang dimiliki seseorang sebagai hasil dari pemeriksaan atribut pekerjaan tersebut" adalah definisi kepuasan kerja oleh Robbins & Judge (2018). Mereka menjelaskan bahwa orang yang sangat puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan mereka,

sementara orang lain yang tidak puas biasanya akan memiliki opini negatif. Dalam pembahasan mengenai sikap karyawan, istilah kepuasan kerja sering kali menjadi fokus utama karena mencerminkan bagaimana individu menilai pengalamannya di tempat kerja. Pendapat beberapa ahli telah mengarah pada kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian subjektif yang membandingkan harapan dan kenyataan karyawan, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor ini kemudian memengaruhi sikap, kinerja, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Robbins & Judge (2018) menyatakan bahwa ada lima indikator utama yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Pertama, kepuasan gaji mengukur seberapa baik kompensasi yang diberikan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan dan sebanding dengan gaji yang diterima orang lain di posisi yang sama. Kedua, kepuasan terhadap sifat pekerjaan berkaitan dengan peluang belajar, tanggung jawab, serta tantangan dalam pekerjaan. Ketiga, kepuasan terhadap promosi mencerminkan kesempatan individu untuk naik jabatan dalam organisasi. Keempat, kepuasan terhadap pengawasan atau sikap atasan merujuk pada dukungan teknis dan bantuan yang diberikan atasan kepada bawahan. Terakhir, kepuasan terhadap rekan kerja berkaitan dengan kecakapan teknis serta dukungan sosial dalam pelaksanaan tugas bersama.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah proses yang memperkuat ikatan antara pemimpin dan pengikut dengan meningkatkan motivasi dan moral (Northouse, 2018). Proses ini tidak bersifat hierarkis semata, tetapi juga dapat

berlangsung secara bottom-up maupun horizontal. Pendekatan ini menekankan bahwa kepemimpinan bukan hanya milik individu di level manajerial tertinggi. Di sisi lain, kepemimpinan dapat dilakukan oleh siapa saja dalam suatu organisasi, terlepas dari jabatan resmi atau informal mereka. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional bersifat inklusif dan partisipatif. Menurut Benjamin dan Flyinn dalam Salsabila et al. (2024) kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memotivasi individu agar memandang masa depan secara optimis, merumuskan visi ideal, serta menyampaikannya secara efektif sehingga orang-orang meyakini bahwa visi tersebut dapat diwujudkan.

Pengaruh ideal, stimulasi intelektual, perhatian personal, dan motivasi inspiratif merupakan empat komponen utama kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins & Judge (2018) keempat komponen ini telah terbukti meningkatkan produktivitas pekerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan beberapa pendapat, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu pendekatan yang memperkuat hubungan antara pemimpin dan pengikut dengan cara meningkatkan motivasi, moralitas, dan produktivitas melalui penyampaian visi yang jelas, pemberian pengakuan, perhatian individual, serta stimulasi intelektual dalam rangka mencapai tujuan bersama. Robbins & Judge (2018) menyatakan bahwa terdapat empat indikator utama kepemimpinan transformasional. Pertama, pengaruh ideal, yang terjadi ketika seorang pemimpin menginspirasi kebanggaan, rasa hormat, dan kepercayaan pada pengikutnya dengan mengomunikasikan visi dan misi yang jelas. Kedua, motivasi inspiratif, yaitu

kapasitas pemimpin untuk memotivasi staf guna mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan arahan yang antusias dan menetapkan standar yang tinggi. Ketiga, stimulasi intelektual, yang mendorong anggota staf untuk mempertanyakan kebijaksanaan yang diterima dan berpikir kreatif serta kritis guna menghasilkan solusi orisinal. Keempat, pertimbangan yang disesuaikan, yaitu ketika seorang pemimpin memberikan perhatian penuh pada kebutuhan, potensi, dan tujuan anggota timnya sekaligus menawarkan nasihat tentang pertumbuhan profesional dan pribadi mereka.

2.1.3 Kecerdasan Emosional

Kemampuan mengenali dan memahami emosi diri sendiri dan emosi orang lain merupakan komponen kecerdasan emosional. Selain itu, kecerdasan emosional juga mencakup kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi secara efektif, baik dalam diri sendiri maupun saat berinteraksi dengan orang lain (Wahyuni & Frendika, 2022). Kecerdasan emosional menurut Syarweny (2023) adalah kemampuan untuk mengelola keinginan dan kepuasan yang berlebihan, menjaga stabilitas emosi untuk mencegah stres, memotivasi diri sendiri, dan bertahan dalam menghadapi frustrasi. Berpikir jernih, berempati, dan mempertahankan konsentrasi di bawah tekanan merupakan komponen lain dari keterampilan ini. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa kemampuan untuk mengidentifikasi, memahami, dan mengatur emosi diri sendiri maupun emosi orang lain, serta menginspirasi diri sendiri, mengelola stres, dan menciptakan hubungan yang sehat melalui empati dan pengendalian diri, dikenal sebagai kecerdasan emosional.

Menurut Goleman dalam Syarweny (2023) kecerdasan emosional terdiri atas lima faktor utama, yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Kesadaran diri merupakan kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi diri serta pengaruhnya terhadap pikiran dan tindakan, termasuk pemahaman atas kekuatan dan kelemahan pribadi. Pengaturan diri mencakup kemampuan mengendalikan emosi, pikiran, dan perilaku, serta menjaga ketenangan, fleksibilitas, dan pengambilan keputusan yang bijak dalam situasi sulit. Motivasi merujuk pada dorongan internal untuk mencapai tujuan jangka panjang, tetap fokus di tengah hambatan, serta mempertahankan semangat untuk sukses. Sementara itu, empati adalah kemampuan memahami dan merasakan emosi orang lain, yang ditunjukkan melalui pendengaran aktif dan kepedulian emosional, sedangkan keterampilan sosial melibatkan kemampuan membangun hubungan positif, berkomunikasi secara efektif, mengelola konflik, serta memimpin dan bekerja sama dalam tim secara konstruktif. Menurut Salovey dalam Syarweny (2023), terdapat lima indikator kecerdasan emosional yang mencerminkan kemampuan seseorang dalam mengelola emosi secara efektif. Pertama, kenal emosi diri, yaitu kemampuan untuk menyadari perasaan yang sedang dialami pada saat emosi tersebut muncul, yang juga dikenal sebagai kesadaran diri. Kedua, mengelola emosi, yaitu kemampuan dalam menangani dan mengekspresikan emosi secara tepat guna menciptakan keseimbangan emosional dalam diri individu. Ketiga, memotivasi diri sendiri, yakni kemampuan untuk mengarahkan emosi secara positif dalam rangka mencapai tujuan pribadi dengan cara menata dan mengelola perasaan. Keempat, mengenali emosi orang lain, yang menunjukkan kemampuan memahami

serta merasakan emosi orang lain atau empati, termasuk kepekaan terhadap kebutuhan emosional yang tidak diungkapkan secara langsung. Kelima, membina hubungan, yaitu kemampuan membangun serta mempertahankan hubungan sosial yang sehat dengan mengelola emosi secara tepat dalam interaksi sosial.

2.1.4 Beban Kerja

Menurut Saputra (2022) beban kerja dapat dipahami sebagai tekanan atau tuntutan yang muncul akibat interaksi individu dengan tugas yang dihadapi, di mana faktor lingkungan kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi turut memengaruhi beban kerja yang dirasakan. Kabdiyono et al. (2024) menyatakan bahwa beban kerja mencakup tugas, tanggung jawab, atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu, dengan variasi yang bergantung pada posisi, jabatan, serta tuntutan pekerjaan. Pemahaman yang baik terhadap beban kerja diperlukan agar karyawan dan organisasi mampu mengelola waktu dan sumber daya secara efisien, serta menghindari dampak negatif seperti penurunan kesehatan, kinerja, dan produktivitas. Sementara itu, Tarwaka dalam Yaningsih & Triwahyuni (2022) menjelaskan bahwa beban kerja ialah hasil interaksi antara tuntutan tugas di lingkungan kerja dengan kemampuan serta pemahaman individu terhadap tugas tersebut. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, beban kerja dapat disimpulkan sebagai jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan karyawan dalam batas waktu tertentu, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti tuntutan pekerjaan, posisi, dan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Tarwaka dalam Yaningsih & Triwahyuni (2022), beban kerja memiliki empat indikator utama yang saling berkaitan. Pertama, waktu kerja yang diberikan, yaitu durasi yang dialokasikan untuk menyelesaikan suatu tugas, di mana keterbatasan waktu terhadap kompleksitas tugas dapat meningkatkan beban kerja. Kedua, jumlah pekerjaan yang diberikan, yakni banyaknya tugas-tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan karyawan dalam periode tertentu; jika jumlahnya melebihi kapasitas individu, beban kerja akan semakin berat. Ketiga, tugas yang diberikan, yang mencakup jenis dan tingkat kesulitan pekerjaan; semakin kompleks dan membutuhkan keahlian khusus, maka semakin tinggi pula tuntutan yang dirasakan, terutama jika tidak diimbangi dengan keterampilan atau dukungan yang memadai. Keempat, tekanan kerja, yaitu tingkat stres atau tuntutan emosional yang muncul akibat berbagai faktor seperti tenggat waktu yang ketat, ekspektasi atasan, maupun kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai rujukan pada penelitian ini selengkapnya tersaji pada tabel berikut:

Tabel 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	(Oktaviany et al., 2023) Sinta 5	X1 : Kepemimpinan Transformasional Y : Kepuasan Kerja	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.	(Syarweny, 2023) Sinta 3	X1 : Kecerdasan Emosional X2 : Iklim Organisasi Y : Kepuasan Kerja	Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja
3.	(Sitorus & Siagian, 2023) Sinta 5	X1: Beban Kerja X2: Fleksibilitas Kerja Y: Motivasi (sebagai variabel mediasi) Z: Kepuasan Kerja	Beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
4.	(Hassanah, 2023) Sinta 5	X1 : Kepemimpinan Transformasional Y1 : Kepuasan Kerja Y2 : Organizational Citizenship Behavior (OCB) Z : Kinerja Pegawai	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai
5.	(Nur Utami et al., 2023) Sinta 5	X1 : Kepemimpinan Transformasional X2 : Lingkungan Kerja Y : Kepuasan Kerja	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
6.	(Saputra, 2022) Sinta 3	X1 : Kompensasi X2 : Lingkungan Kerja X3 : Beban Kerja Y : Kepuasan Kerja	Beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja
7.	(Nurhandayani, 2023) Sinta 5	X1 : Work From Home X2 : Beban Kerja Y : Kepuasan Kerja Z : Kinerja Pegawai	Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
8.	(Siregara et al., 2023) Sinta 4	X1 : Kepemimpinan transformasional X2 : Lingkungan kerja X3 : Work-life balance Y : Kepuasan kerja	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada kepuasan kerja
9.	(Wahyuni & Frendika, 2022) Sinta 5	X : Emotional Intelligence Y : Kepuasan Kerja	Kecerdasan emosi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

10.	(Suparman et al., 2023) Sinta 5	X : Beban Kerja Y : Kepuasan Kerja Z : Work Life Balance	Beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
11.	(Yaningsih & Triwahyuni, 2022) Sinta 5	X1 : Pengawasan X2 : Beban Kerja X3 : Pengembangan Karir Y : Kepuasan Kerja	Beban kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja.
12.	(Salsabila et al., 2024) Sinta 4	X1 : Kepemimpinan Transformasional X2 : Kompensasi X3 : Kemberdayaan Karyawan Y : Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.
13.	(Assyofa, 2023) Sinta 4	X1 : Kompensasi X2 : Beban Kerja Y : Kepuasan Kerja	Beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.
14.	(Rahmawati, 2022) Sinta 5	X1 : Kecerdasan intelektual X2 : Kecerdasan emosional X3 : Kecerdasan spiritual Y : Kinerja Z : Kepuasan kerja	Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
15.	(Jeffry & Handayani, 2024) Sinta 4	X1 : Keterlibatan kerja X2 : Kecerdasan emosional Y : Kinerja Z : Kepuasan kerja	Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
16.	(Loprang, Tewel, & Sendow, 2023)	X1 : Keseimbangan Kerja-Hidup X2 : Beban Kerja Y : Kepuasan Kerja Z : Motivasi kerja	Beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.3 Kerangka Pemikiran

Dari landasan teoritis diatas dan hasil penelitian yang relevan, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2018) pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan hubungan kerja yang positif, meningkatkan kepercayaan, juga memberi motivasi dan semangat kepada karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional mendorong interaksi yang bersifat inspiratif dan mendukung pertumbuhan individu, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif juga harmonis antara atasan dan bawahan (Northouse, 2018). Hal ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator, seperti pengakuan, pencapaian, dan kesempatan untuk berkembang (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Kepemimpinan transformasional memenuhi faktor-faktor motivator ini melalui pemberdayaan karyawan, pemberian visi yang jelas, dan dukungan terhadap pencapaian individu, sehingga secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga meningkatkan komitmen bawahan terhadap pekerjaan, yang menjadi salah satu indikator utama kepuasan kerja (Benjamin & Flyinn dalam Salsabila et al., 2024). Pernyataan di atas didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Salsabila et al. (2024), Hassanah (2023), Nur Utami et al. (2023) menunjukkan variabel

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja

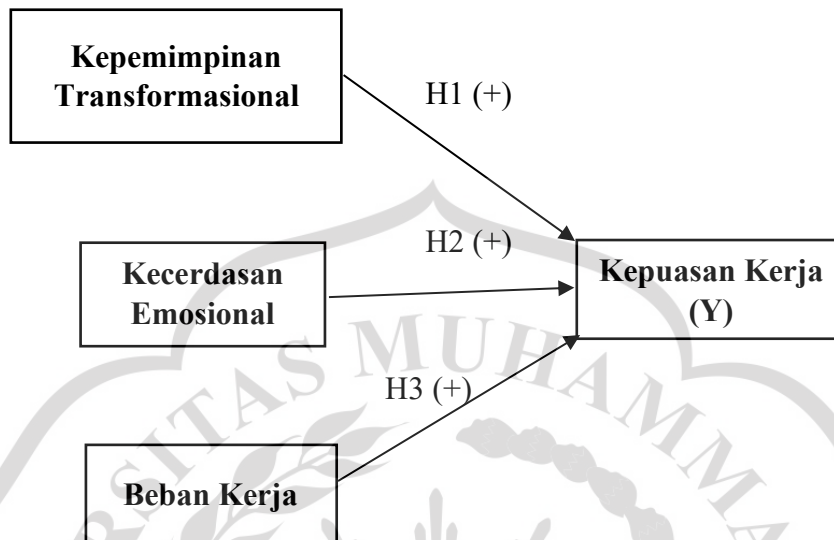
Menurut Syarweny (2023), Salovey menjelaskan bahwa karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi mampu mengelola stres, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Faktor ini berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg, di mana kecerdasan emosional berkaitan erat dengan faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Menurut Jeffry & Handayani (2024), kemampuan mengelola emosi saat berinteraksi dengan rekan kerja berkontribusi signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja seseorang. Karyawan yang merasa percaya diri terhadap keterampilan dan kemampuannya serta memperoleh pengakuan dari atasan atas kinerja yang disiplin dan tepat waktu, akan mengalami peningkatan kepuasan kerja karena kebutuhan intrinsiknya terpenuhi. Bahkan dalam situasi kerja yang penuh tekanan dan tenggat waktu yang ketat, karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi tetap mampu berkonsentrasi dan menyelesaikan tugas secara efektif, karena mereka memiliki kontrol diri dan motivasi internal yang kuat. Selain itu, mereka dapat memberikan dukungan dan motivasi kepada rekan kerja, yang akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan. Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian

yang dilakukan oleh Syarweny (2023), Rahmawati (2022), dan Jeffry & Handayani (2024) menunjukkan variabel kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.3 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi secara positif oleh beban kerja yang dikelola dengan baik. Rasa sukses dan motivasi kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui beban kerja yang sesuai dengan tanggung jawab, kemampuan, dan kapabilitasnya (Sitorus & Siagian, 2023). Pekerja yang memiliki beban kerja seimbang cenderung lebih produktif, merasa tertantang secara konstruktif, dan lebih bahagia dalam pekerjaannya (Suparman et al., 2023). Dalam konteks Teori Dua Faktor Herzberg, beban kerja dapat dikaitkan dengan faktor motivator apabila dirancang dengan tepat. Ketika karyawan merasa bahwa beban kerja mereka menantang namun masih dalam batas kemampuan, hal tersebut dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, pengakuan, serta peluang untuk berkembang. Pengelolaan beban kerja yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan mendukung kesejahteraan karyawan (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Loprang, Tewal, & Sendow (2023), Suparman et al. (2023), dan Sitorus & Siagian (2023) yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.4 Hipotesis Penelitian



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Berdasarkan kerangka penelitian di atas, maka perumusan hipotesis yaitu sebagai berikut :

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2: Kecerdasan Emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H3: Beban Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.