

DOI: <https://doi.org/10.38035/jhesm.v2i4>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Determinasi Kepuasan Kerja: Kepemimpinan, dan Beban Kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)

Reni Silviah<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, email: [renisilviah5@gmail.com](mailto:renisilviah5@gmail.com)

Corresponding Author: [renisilviah5@gmail.com](mailto:renisilviah5@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *Literature Review Determination of Job Satisfaction: Leadership and Workload is a scientific article with the aim of analyzing whether leadership and workload affect job satisfaction. The qualitative approach method uses the literature review method to explore and analyze the relationship between leadership, workload and job satisfaction. The results of this article are: 1) Leadership affects job satisfaction; 2) Workload affects job satisfaction. In addition to these 2 exogenous variables that affect the endogenous variable Job Satisfaction there are still many other factors including motivation, environment, organizational culture.*

**Keyword:** *Job Satisfaction, Leadership, Workload.*

**Abstrak:** Tinjauan Pustaka Penentuan Kepuasan Kerja: Kepemimpinan dan Beban Kerja merupakan artikel ilmiah dengan tujuan menganalisis apakah kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Metode pendekatan kualitatif dengan menggunakan **metode tinjauan pustaka** untuk mengeksplorasi dan menganalisis hubungan antara kepemimpinan, beban kerja dan kepuasan kerja. **Hasil** dari artikel ini adalah: 1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja; 2) Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain 2 variabel eksogen tersebut yang mempengaruhi variabel endogen Kepuasan Kerja masih banyak faktor lain diantaranya motivasi, lingkungan, budaya organisasi.

**Kata kunci:** Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Beban Kerja.

### PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan aspek penting dari manajemen sumber daya manusia yang berdampak langsung pada produktivitas dan kinerja organisasi. Pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja merupakan kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan. Dalam konteks ini, dua variabel yang sering menjadi fokus penelitian adalah kepemimpinan dan beban kerja.

Kepemimpinan yang efektif dapat menginspirasi dan membimbing karyawan untuk mencapai tujuan bersama, sementara beban kerja yang seimbang memastikan karyawan dapat bekerja secara efisien tanpa merasa kewalahan.

Artikel ini bertujuan untuk meninjau literatur yang ada mengenai hubungan antara kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan mengeksplorasi berbagai penelitian dan temuan empiris, artikel ini berharap dapat memberikan wawasan yang komprehensif tentang bagaimana kedua variabel ini memengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Selain itu, artikel ini juga akan membahas implikasi praktis dari temuan ini dalam manajemen sumber daya manusia. Melalui pemahaman yang lebih baik tentang faktor penentu kepuasan kerja, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan dan beban kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan acuan dari permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya. Pertanyaan untuk Tinjauan Pustaka artikel ilmiah adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja?
2. Apakah beban kerja mempengaruhi kepuasan kerja?

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode telaah pustaka untuk mengeksplorasi dan menganalisis hubungan antara kepemimpinan, beban kerja, dan kepuasan kerja. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan dan menganalisis berbagai sumber informasi yang relevan dari penelitian sebelumnya, teori, dan model yang ada.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Hasil penelitian artikel ini berdasarkan latar belakang masalah, tujuan, dan metode adalah sebagai berikut:

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja sebagai salah satu akibat yang timbul dari perilaku organisasi. Menurut (Andika, 2019) kepuasan kerja merupakan dimensi penting bagi organisasi, tanpa adanya kepuasan kerja bagi anggota organisasi maka akan mempengaruhi pencapaian kinerja personal, kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Beberapa definisi berikut dapat memberikan kejelasan tentang arti kepuasan kerja.

Sedangkan menurut (Setiyanto & Hidayati, 2017) kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan terhadap seberapa baik pekerjaannya memberikan hal-hal yang dianggap penting. Individu cenderung lebih puas jika kinerjanya dihargai dan diapresiasi oleh perusahaannya. Selain dapat meningkatkan motivasi, apresiasi juga akan membuat karyawan merasa bahwa kinerjanya dibutuhkan. Sebaliknya jika perusahaan kurang menghargai maka akan menyebabkan karyawan kurang puas dan memilih untuk keluar dari perusahaan. Menurut Carvalho et al. (2020) Kepuasan Kerja juga diartikan sebagai merujuk pada sikap positif karyawan terhadap tugas yang diberikan oleh organisasi sehingga karyawan mengerjakan tugas semaksimal mungkin untuk memaksimalkan kepuasan yang diinginkan.

Dimensi kepuasan kerja karyawan menurut Luthans dalam (Hermingsih & Purwanti, 2020) yaitu: 1) Pekerjaan itu sendiri; 2) Upah (pay); 3) Kesempatan promosi; 4) Pengawasan (supervisi); 5) Rekan kerja (coworkers); 6) Kondisi kerja/lingkungan kerja.

Kepuasan kerja telah banyak diteliti oleh para peneliti sebelumnya, antara lain: (Afuan., H. Ali, dkk., 2023), (E.Aksara., H. Ali., 2023). (Prasetyo., Ali., Rekart., 2023), (ZE Pusparini & H. Ali., 2023).

## **Kepemimpinan**

Menurut Baharudin dan Umiarso (2012), kepemimpinan merupakan suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (berkolaborasi dan menyalurkan potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Istilah kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yang berarti kepemimpinan. Kata kepemimpinan memiliki kata dasar leader yang berarti pemimpin, begitu pula dengan kata to lead, keduanya mengandung beberapa makna yang saling berkaitan, yaitu: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah pertama, melakukan lebih dulu, memelopori, mengarahkan pikiran orang lain, membimbing, dan menggerakkan (Danin dan Suparno, 2004).

Menurut Astuty & Zuniasih, (2018) kepemimpinan merupakan sekumpulan kemampuan individu yang sangat subjektif dan sulit diukur secara kualitatif dengan angka. Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain berasal dari hati nurani yang sangat subjektif. Karena tidak ada ukuran yang objektif, kepemimpinan tidak dapat diajarkan, apalagi ditiru oleh seseorang sejak lahir.

Kepemimpinan telah banyak diteliti oleh peneliti terdahulu, antara lain: (Poernamasari et al., 2023), (M. Ali & H. Ali., 2023), (NP Pratiwi., H. Ali., 2023), (Nurdianah & Ali., 2023).

## **Beban kerja**

Menurut Retnowati (2015:1) beban kerja merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pekerja dengan tujuan untuk mengetahui berapa lama waktu yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan suatu kinerja dalam perusahaan. Menurut Tarwaka (2011:106) beban kerja merupakan suatu kondisi kerja yang meliputi pekerjaan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Zaki dan Marzolina (2016) mengenai beban kerja sebagai perbandingan antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan, yang artinya apabila karyawan memiliki kemampuan kerja yang lebih tinggi dari tuntutan pekerjaan maka akan merasa bosan, sebaliknya apabila kemampuan karyawan lebih rendah dari tuntutan pekerjaan maka akan merasa lebih lelah.

Indikator yang digunakan untuk mengetahui beban kerja dikembangkan dari hasil penelitian Zaki dan Marzolina (2016) yang terdiri dari 1) Jumlah pekerjaan, 2) Target kerja, 3) Kebosanan, 4) Kelebihan beban, 5) Tekanan kerja.

Beban kerja telah banyak diteliti oleh peneliti terdahulu, antara lain: (H. Ali et al., 2022), (AA Adisti et al., 2024), (Naufan. Z & H. Ali., 2024).

## **Diskusi**

### **a) Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Misalnya, kepemimpinan transformasional, yang menekankan inspirasi dan motivasi, telah terbukti meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja karyawan (Bass & Avolio, 1994).

Pemimpin yang mampu memberikan dukungan dan pengakuan kepada karyawan cenderung menciptakan rasa kepuasan yang lebih tinggi di antara mereka. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter atau tidak mendukung dapat mengurangi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa tidak dihargai atau tidak memiliki suara dalam pengambilan keputusan cenderung merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu,

penting bagi para pemimpin untuk menerapkan pendekatan yang inklusif dan memberdayakan karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh: (I Prasetyo & H. Ali et al., 2023), (Saputra & H. Ali et al., 2021), (E. Kasra & H. Ali., 2023).

### b) Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

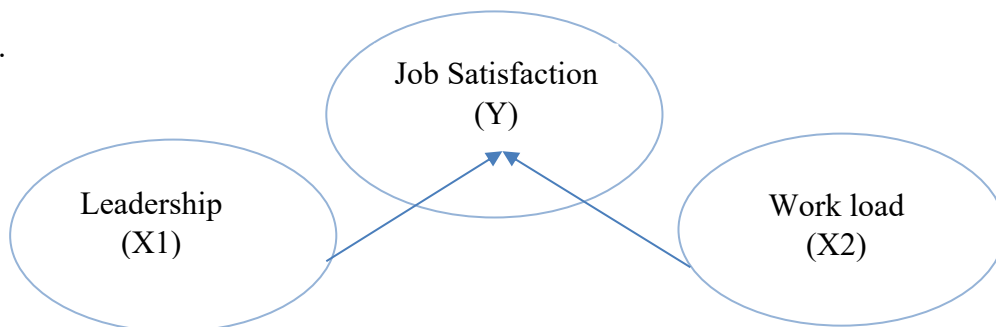
Beban kerja merupakan faktor penting lainnya dalam menentukan kepuasan kerja. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada gilirannya mengurangi kepuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami beban kerja yang seimbang cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka (Karasek, 1979). Sebaliknya, beban kerja yang tinggi tanpa dukungan yang memadai dapat menyebabkan kelelahan, yang berdampak negatif pada kepuasan kerja dan produktivitas.

Namun, penting untuk dicatat bahwa persepsi individu terhadap beban kerja juga berperan. Karyawan yang merasa mampu mengelola beban kerja dan memiliki kendali atas tugas yang mereka lakukan cenderung merasa lebih puas. Oleh karena itu, manajemen perlu memperhatikan tidak hanya jumlah beban kerja, tetapi juga bagaimana beban kerja dikelola dan dipersepsikan oleh karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh: (AA Saputra., 2022), (DR Dhanian., 2012), (Safitri et al., 2019).

### Kerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori, penelitian terdahulu yang relevan dan pembahasan pengaruh antar variabel, maka kerangka pikir artikel ini adalah sebagai berikut.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Dan masih banyak lagi faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y), diantaranya:

- a) Motivasi : (H. Ali et al., 2022), (H. Ali., 2016), (NFS Salam et al., 2020), (Afuan & H. Ali et al., 2023), (Alqawi & H. Ali et al., 2024).
- b) Lingkungan Kerja: (Nurdianah & H. Ali., 2023), (Wicaksono & H. Ali dkk., 2022), (Alqawi & H. Ali dkk., 2024) , (Kasra & H. Ali., 2023).
- c) Budaya : (H. Ali dkk., 2022), (Poernamasari dkk., 2024), (I Prasetyo dkk., 2023), (RFA Saputra dkk., 2021).

### KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah harga dan kualitas produk berperan dalam meningkatkan minat beli konsumen. Berdasarkan pertanyaan artikel, kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, 2) Beban kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

## REFERENSI

- AA Anwar Prabu Mangkunegara. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Pencetakan Ke Tujuh. PT. Remaja Rosdakarya : Bandung.
- Adisti, AA, Sawitri, NN, Navanti, D., Ali, H., & Khan, MA (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* , 2 (8), 1076-1085.
- Ali, H., Limakrisna, N., & Jamaluddin, S. (2016). Model kepuasan pelanggan: Studi empiris pada PT. Bri di Jambi. *Jurnal Internasional Riset Bisnis dan Ekonomi Terapan*.
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literatur Review). *Jurnal Ilmu Multidisplin* , 1 (1), 83-93.
- Andika, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jumant*, 11(1), 189–206.
- Astuty, P. and Zuniasih, D. (2018) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT.EMSONIC Indonesia, Cibitung Jawa Barat)', *Jurnal Manajemen*, 06(1A) , hal.38–52. Tersedia di: <https://ejournal.borobudur.ac.id/index.php/manajemen/article/view/653>.
- Carvalho, A. da C., Riana, IG, & Soares, A. de C. (2020). Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Internasional Manajemen, TI & Ilmu Sosial*, 7(5), 13–23
- Hermingsih, A., & Purwanti, D. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 574–597.
- Husadha, C., Zen, A., & Panjaitan, E. (2014). Pengaruh Penjualan Bersih, Beban Pokok Penjualan, dan Beban Usaha Lainnya Atas Output Laba Bersih PT Indofood Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Manajemen*, 10(2), 8–21.
- Kasra, E., & Ali, H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Multidisplin* , 2 (3), 304-313.
- Naufan Zakaria, AQ, & Ali, H. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Beban Kerja dan Kinerja terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)* , 5 (4).
- Prasetyo, I., Ali, H., & Rekart, E. (2023). Peran Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* , 4 (5), 657-664.
- Pusparini, ZE, & Ali, H. (2023). Pengaruh Pelatihan Karyawan, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *IJM: Jurnal Multidisiplin Indonesia* , 1 (4).
- Romadhon, AR, Mochklas, M., & Hadi, S. (2023). Dampak pemberian dan beban kerja terhadap kinerja buruh panen kelapa sawit di desa sigenti selatan 1,2,3. Perbaikan: *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 3(2), 161–169.
- Saputra, RFA, Pranoto, CS, & Ali, H. (2021). Faktor Pengembangan Organisasi Profesional: Kepemimpinan/Kepemimpinan, Budaya, Dan Iklim Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* , 2 (2), 629-639.
- Setiyanto, AI, & Hidayati, SN (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover turnover. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 5(1), 105–110.