

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Bab ini memaparkan teori dasar yang menjadi landasan penelitian. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan strategis yang menitikberatkan pada pengelolaan seluruh aktivitas terkait tenaga kerja, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi sekaligus kesejahteraan karyawan. Berbagai fungsi MSDM mencakup perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karier, manajemen kinerja, serta pemutusan hubungan kerja (Priatna et al., 2025: 1). MSDM juga memperhatikan aspek sosial dan psikologis tenaga kerja, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Bab ini menguraikan kajian pustaka serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan pengaruh *role ambiguity*, *workload* terhadap *job satisfaction* dengan *emotional intelligence* sebagai variabel moderasi.

2.1.1 Role Ambiguity

Role ambiguity merupakan suatu kondisi di mana individu dalam suatu organisasi mengalami ketidakjelasan mengenai tugas, tanggung jawab, dan harapan yang harus dipenuhi dalam peran mereka (Rinata et al., 2025). Ketidakjelasan ini mungkin terjadi karena kurangnya komunikasi, instruksi yang kurang spesifik, atau perubahan peran yang tidak disertai dengan penjelasan yang memadai (Kusumayadi, 2022). *Role ambiguity* berdampak buruk pada kinerja, motivasi, dan

kepuasan kerja seseorang karena mereka merasa bingung dan tidak yakin tentang harapan yang ditujukan kepada mereka. Oleh karena itu, pemahaman tentang *role ambiguity* dibutuhkan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menurunkan *job satisfaction* serta untuk merancang strategi yang dapat menurunkan tingkat *role ambiguity* dalam organisasi.

2.1.1.1 Pengertian *Role Ambiguity*

Role ambiguity adalah ketidakjelasan mengenai peran yang menyebabkan karyawan merasa tidak yakin dan tidak memahami dengan jelas apa yang seharusnya dilakukan (Robbins & Judge, 2023: 631). *Role ambiguity* didefinisikan sebagai kondisi di mana ekspektasi tugas dan tanggung jawab peran tidak dijelaskan dengan jelas kepada karyawan, sehingga individu merasa tidak pasti tentang apa yang harus dilakukan dalam pekerjaannya (Andari, 2025). Selanjutnya, pendapat lain mendefinisikan bahwa *role ambiguity* adalah konflik yang muncul karena uraian tugas tidak jelas, sehingga ketidakjelasan mengenai peran yang harus dipenuhi memunculkan ketidakpastian dalam berbagai aspek yang berkaitan dengan peran tersebut (Ramansyah et al., 2023). Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *role ambiguity* adalah situasi dimana seseorang mengalami ketidakjelasan mengenai tugas, tanggung jawab, atau harapan terkait perannya dalam pekerjaan atau organisasi.

2.1.1.2 Faktor yang Memengaruhi *Role Ambiguity*

Faktor-faktor yang memengaruhi *role ambiguity* adalah sebagai berikut (Azizah et al., 2025).

1. Faktor Organisasi

Role ambiguity dapat terjadi ketika perusahaan tidak menjelaskan tugas, tanggung jawab, dan harapan kerja. Hal ini disebabkan oleh deskripsi peran yang kurang jelas, komunikasi yang tidak efektif antara atasan dan karyawan, serta lingkungan kerja yang dinamis. Kondisi tersebut menimbulkan ketidakpastian bagi karyawan karena mereka tidak dapat memahami apa yang seharusnya mereka lakukan.

2. Faktor Individu

Role ambiguity dapat timbul dari sisi individu ketika karyawan tidak memahami persyaratan dan tujuan dari peran yang dijalankannya. Kurangnya pengalaman, kemampuan untuk memahami, atau inisiatif untuk mencari kejelasan dapat menyebabkan karyawan tidak mampu menjalankan perannya secara optimal. Ketidakpahaman ini membuat karyawan ragu dalam membuat keputusan dan menyebabkan pelaksanaan tugas menjadi tidak efektif.

2.1.1.3 Indikator *Role Ambiguity*

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *role ambiguity* dapat diuraikan sebagai berikut (Sangkala et al., 2024).

1. *Information disclosure*

Pengungkapan informasi adalah sejauh mana perusahaan memberikan informasi yang jelas, transparan, dan relevan kepada karyawan terkait pekerjaannya. Ketika informasi kurang atau tidak konsisten, karyawan mudah merasa bingung dalam melaksanakan tugas. Kondisi ini dapat

menurunkan *job satisfaction* karena karyawan merasa tidak mendapatkan arahan yang memadai.

2. *Clarity of tasks*

Kejelasan tugas merujuk pada pemahaman karyawan mengenai apa yang harus dikerjakan, bagaimana melaksanakannya, dan apa tujuan yang ingin dicapai. Tugas yang tidak terdefinisi dengan baik memunculkan ketidakpastian dan kebingungan dalam bekerja. Hal ini berdampak pada *job satisfaction* karena karyawan merasa tidak memiliki arah yang jelas.

3. *Work productivity*

Produktivitas kerja menggambarkan kemampuan karyawan dalam rangka menyelesaikan tugas secara optimal sesuai target yang ditetapkan. *Role ambiguity* dapat menghambat produktivitas karena karyawan tidak tahu prioritas atau standar yang harus dipenuhi. Akibatnya, *job satisfaction* menurun karena karyawan merasa hasil kerjanya tidak optimal.

4. *Organizational commitment*

Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan karyawan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi. Ketidakjelasan peran dapat melemahkan komitmen karena karyawan merasa tidak yakin dengan kontribusinya terhadap perusahaan. Hal ini dapat menurunkan *job satisfaction* karena karyawan tidak merasakan ikatan emosional yang kuat dengan organisasinya.

2.1.2 *Workload*

Dalam sebuah organisasi, *workload* termasuk aspek yang perlu diperhatikan, karena pengelolaan beban kerja yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pada umumnya, *workload* merujuk pada besarnya tugas, tanggung jawab, atau beban kerja yang harus ditangani seseorang dalam periode tertentu (Azhari et al., 2024). *Workload* berpengaruh terhadap kinerja, produktivitas serta *job satisfaction* karyawan. Oleh karena itu, analisis beban kerja (*workload analysis*) tidak hanya membantu dalam pengelolaan tugas secara efisien, tetapi juga untuk meningkatkan *job satisfaction* karyawan.

2.1.2.1 Pengertian *Workload*

Workload merupakan tugas yang wajib diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu (Mahawati et al., 2021: 51). Selain itu, *workload* diartikan sebagai tuntutan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangannya dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi (Ramansyah et al., 2023). Pendapat lain mengemukakan bahwa *workload* adalah berbagai tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan atau unit organisasi yang perlu diselesaikan dalam periode tertentu menggunakan kompetensi dan keterampilan mereka (Nasrul et al., 2023). Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *workload* merupakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan untuk diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

2.1.2.2 Faktor yang Memengaruhi *Workload*

Faktor-faktor yang memengaruhi *workload* adalah sebagai berikut (Mahawati et al., 2021: 51).

1. Faktor Internal

Faktor internal merujuk pada kondisi fisik dan psikologis seseorang yang memengaruhi kemampuan mereka untuk menanggapi tuntutan kerja eksternal. Beban kerja yang dipengaruhi oleh faktor internal muncul dari tubuh itu sendiri sebagai akibat dari beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi aspek somatis seperti jenis kelamin, usia, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan, sedangkan aspek psikologis mencakup motivasi, persepsi, keyakinan, keinginan, dan kepuasan. Faktor-faktor ini berperan dalam menentukan kemampuan seseorang menanggapi beban kerja.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah beban kerja yang datang dari luar diri seorang pekerja. Faktor ini terdiri dari tiga aspek utama. Yang pertama adalah tugas fisik, yang mencakup tata letak ruang kerja, fasilitas dan peralatan, serta kondisi kerja. Selain itu, terdapat tugas mental, yang mencakup kompleksitas, kesulitan, dan besarnya tanggung jawab yang harus dipenuhi. Kedua, Faktor organisasi kerja mencakup lamanya jam kerja, jadwal istirahat, sistem kerja bergilir, pekerjaan pada malam hari, sistem kompensasi, serta struktur organisasi. Selain itu, kondisi

lingkungan kerja meliputi aspek fisik, kimiawi, biologis, dan psikologis.

2.1.2.3 Indikator *Workload*

Beberapa indikator yang digunakan untuk menilai *workload* adalah sebagai berikut (Natanael et al., 2023).

1. *Mental Demand*

Tuntutan mental merupakan beban kerja yang harus ditanggung karyawan yang berkaitan dengan kebutuhan untuk berkonsentrasi, memecahkan masalah, serta mengambil keputusan yang sulit. Tugas yang terlalu berat secara mental dapat meningkatkan stres, namun jika seimbang dapat memberikan tantangan yang memotivasi. Kondisi ini berpengaruh terhadap *job satisfaction* karena tuntutan mental yang berlebihan dapat menurunkan *job satisfaction*.

2. *Physical Demand*

Tuntutan fisik mencakup aktivitas kerja yang membutuhkan tenaga, seperti mengangkat atau memindahkan beban berat. Tugas fisik yang terlalu berat dapat meningkatkan beban kerja fisik dan mengurangi kenyamanan saat bekerja, namun jika sesuai kapasitas karyawan, hal ini bisa memberikan kepuasan tersendiri karena merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dengan demikian, tuntutan fisik yang proporsional akan meningkatkan *job satisfaction*.

Sebaliknya, tuntutan fisik yang terlalu berat dapat mengurangi kepuasan karena karyawan merasa pekerjaannya terlalu menguras tenaga.

3. *Temporal demand*

Tuntutan waktu muncul ketika pekerjaan harus diselesaikan dengan tenggat yang ketat. *Deadline* yang terlalu singkat dapat meningkatkan stres, namun pengelolaan waktu yang realistis membuat karyawan merasa mampu mencapai target. Hal ini berkaitan dengan *job satisfaction*, karena pencapaian tepat waktu memberikan rasa puas dan bangga terhadap hasil kerja akan meningkatkan *job satisfaction*. Sebaliknya, tuntutan waktu yang tinggi dapat menurunkan *job satisfaction* karena karyawan merasa terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. *Effort*

Effort menggambarkan seberapa besar usaha, baik mental maupun fisik, yang harus dikeluarkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Karyawan dapat merasa kewalahan dan tidak termotivasi jika tuntutan upaya terlalu tinggi. Tingkat upaya yang terlalu tinggi dapat menurunkan *job satisfaction* karena karyawan merasa harus bekerja lebih keras dari kemampuan mereka.

5. *Performance*

Performa menggambarkan sejauh mana karyawan menilai dirinya berhasil dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Indikator ini

berfokus pada persepsi individu terhadap kualitas hasil kerja, yang mencakup apakah tugas telah diselesaikan dengan baik, tepat, dan sesuai harapan. Ketika karyawan merasa performanya rendah, beban kerja yang dirasakan meningkat karena timbul tekanan internal dan rasa kurang puas terhadap hasil kerja. Persepsi performa yang rendah dapat menurunkan *job satisfaction* karena karyawan merasa tidak berhasil dalam menjalankan tugasnya.

2.1.3 *Job Satisfaction*

Dalam sebuah organisasi *job satisfaction* merupakan salah satu aspek penting yang menunjukkan sejauh mana seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya (Larasati & Wolor, 2023). *Job satisfaction* tidak hanya memengaruhi kesejahteraan individu, tetapi juga berdampak besar pada produktivitas, motivasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Sultan et al., 2025). Aspek-aspek seperti lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, kompensasi serta kemungkinan untuk mengembangkan karier berperan besar dalam kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, konsep *job satisfaction* penting untuk dipahami dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

2.1.3.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Job satisfaction dapat diartikan sebagai perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang muncul dari penilaian atas berbagai aspek dalam pekerjaan tersebut (Robbins & Judge, 2023: 122). *Job satisfaction* juga didefinisikan sebagai perasaan positif yang timbul pada karyawan terkait pekerjaannya, mencakup

pemenuhan kebutuhan, harapan, serta nilai-nilai yang mereka anut (Feoh, 2025). Pendapat lain mengemukakan bahwa *job satisfaction* adalah sebagai sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, ditandai dengan perasaan puas atas hasil kerja dan pencapaian target yang sesuai dengan harapan pribadi (Andriani et al., 2025). Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya, dilihat dari kesesuaian antara harapan dan kebutuhan mereka terhadap pekerjaan dengan realitas pekerjaan yang mereka jalani.

2.1.3.2 Faktor yang Memengaruhi *Job Satisfaction*

Faktor-faktor yang memengaruhi *job satisfaction* adalah sebagai berikut (İpsirli & Namal, 2023).

1. *Workplace Related Factors*

a. *Salary System*

Sistem gaji merupakan mekanisme pemberian kompensasi finansial yang diterima karyawan atas kontribusi dan kinerjanya. Gaji yang adil, transparan, dan kompetitif akan memberikan rasa penghargaan serta meningkatkan motivasi kerja. Hubungannya dengan *job satisfaction* sangat kuat karena kompensasi menjadi salah satu faktor utama yang menentukan apakah karyawan merasa puas, dihargai, dan termotivasi untuk bertahan dalam organisasi.

b. *Career Expectations*

Harapan karier adalah persepsi karyawan terhadap peluang pengembangan diri, kenaikan jabatan, maupun peningkatan kompetensi di masa depan. Jika perusahaan menyediakan jalur karier yang jelas dan sesuai dengan ekspektasi individu, karyawan akan merasa lebih termotivasi. Hal ini meningkatkan *job satisfaction* karena karyawan melihat adanya kesempatan untuk berkembang dan mencapai tujuan profesionalnya.

c. *Job Security*

Keamanan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa posisinya stabil dan terjamin di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki kepastian kerja cenderung merasa tenang, fokus, dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, ketidakpastian dalam pekerjaan dapat menimbulkan stres yang menurunkan *job satisfaction*.

d. *Work Environment and Company Culture*

Lingkungan kerja dan budaya perusahaan mencakup kondisi fisik tempat kerja, hubungan antar rekan kerja, serta nilai-nilai yang dianut organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif, didukung budaya perusahaan yang positif, akan meningkatkan kenyamanan dan loyalitas karyawan. Hal ini berhubungan erat dengan *job satisfaction* karena suasana kerja yang sehat membuat karyawan lebih nyaman dan produktif. Sebaliknya, budaya organisasi yang

tidak transparan atau komunikasi yang buruk dapat menurunkan *job satisfaction* karyawan.

e. *Occupational Health*

Kesehatan kerja berhubungan dengan upaya perusahaan menjaga keselamatan fisik dan mental karyawan melalui penerapan standar keselamatan kerja, fasilitas kesehatan, dan dukungan kesejahteraan. Karyawan yang merasa terlindungi dari risiko kerja akan lebih puas dan termotivasi. Faktor ini juga berdampak pada tingkat absensi serta produktivitas karyawan dalam jangka panjang. Sebaliknya, kurangnya perhatian terhadap kesehatan kerja berpotensi menimbulkan kelelahan, yang membuat karyawan cepat lelah secara fisik maupun mental sehingga dapat menurunkan *job satisfaction*.

f. *Working Hours and Flexibility*

Jam kerja dan fleksibilitas merujuk pada pengaturan waktu kerja yang seimbang antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Fleksibilitas dalam jadwal, seperti *work from home* atau jam kerja fleksibel, dapat membantu mengurangi stres. Hal ini sangat berhubungan dengan *job satisfaction* karena keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*) meningkatkan kenyamanan serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, jam kerja panjang tanpa fleksibilitas dapat menurunkan *job satisfaction*.

g. *Job Content and Type*

Isi dan jenis pekerjaan berkaitan dengan variasi tugas, tanggung jawab, serta tingkat tantangan dalam pekerjaan. Pekerjaan yang bermakna, menantang, dan sesuai dengan kompetensi individu cenderung memberikan kepuasan yang lebih tinggi. Sebaliknya, pekerjaan monoton tanpa peluang pengembangan dapat menurunkan motivasi dan *job satisfaction*. Lebih lanjut, jika deskripsi pekerjaan tidak jelas atau tanggung jawab tumpang tindih, hal tersebut memicu ketidakjelasan, yang berdampak negatif terhadap *job satisfaction*.

2. *Employee Personal/Behavioural Factors*

a. *Socio-Demographic Attributes*

Atribut sosio-demografis mencakup gender, tingkat pendidikan, usia, status perkawinan, hingga pengalaman kerja. Faktor-faktor ini memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaan dan harapannya terhadap perusahaan. Misalnya, karyawan dengan pengalaman lebih banyak mungkin lebih menuntut stabilitas, sedangkan generasi muda lebih mengutamakan fleksibilitas. Dengan demikian, perbedaan demografi dapat menentukan tingkat *job satisfaction* masing-masing individu.

b. *Psycho-Social Attributes*

Atribut psiko-sosial mencakup karakteristik kepribadian seperti ekstroversi, keterbukaan, neurotisisme, hingga kemampuan

negosiasi. Individu dengan kepribadian positif dan kemampuan adaptasi tinggi cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya karena mampu membangun relasi yang baik dan mengatasi tekanan kerja. Sebaliknya, individu dengan kecenderungan stres tinggi dapat merasa kurang puas meskipun kondisi kerja mendukung.

c. *An Increase in Needs and Need to Compare*

Peningkatan kebutuhan dan kecenderungan membandingkan diri dengan orang lain merupakan faktor psikologis yang memengaruhi *job satisfaction*. Ketika karyawan merasa kebutuhannya semakin meningkat atau membandingkan kompensasi dan fasilitas dengan rekan kerja atau perusahaan lain, kepuasan kerjanya bisa menurun. Hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* sangat dipengaruhi oleh persepsi relatif, bukan hanya kondisi objektif di tempat kerja.

Faktor-faktor yang memengaruhi *job satisfaction* adalah sebagai berikut (Sun et al., 2023; Silva & Rodrigues, 2024; Salsabilla et al., 2022):

1. *Workload*

Workload atau beban kerja adalah akumulasi tugas dan tanggung jawab karyawan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Apabila terlalu tinggi, hal ini dapat menyebabkan menimbulkan tekanan, stres, dan rasa lelah sehingga menurunkan kepuasan kerja. Sebaliknya, beban kerja yang menantang tetapi

masih realistis justru berpotensi meningkatkan motivasi serta kepuasan karyawan karena karyawan merasa mampu berkembang melalui pekerjaannya.

2. *Job Stress*

Job stress adalah kondisi ketegangan psikologis yang muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya. Stres kerja yang tinggi membuat karyawan merasa tertekan, kehilangan semangat, dan kurang menikmati pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja menurun. Sebaliknya, pengelolaan stres yang baik melalui dukungan organisasi atau strategi adaptasi dapat menjaga bahkan meningkatkan kepuasan kerja.

3. *Role Ambiguity*

Role ambiguity atau ketidakjelasan peran merujuk pada situasi di mana tugas, tanggung jawab, maupun tujuan pekerjaan tidak didefinisikan dengan jelas. Kondisi ini dapat menimbulkan kebingungan, rasa tidak pasti, dan kecemasan yang berujung pada rendahnya *job satisfaction*. Karyawan yang menghadapi *role ambiguity* sering merasa kurang dihargai karena karyawan tersebut tidak mengetahui dengan pasti apakah pekerjaannya sudah sesuai dengan harapan organisasi.

4. *Fatigue*

Fatigue adalah kelelahan fisik maupun mental yang timbul akibat tuntutan kerja yang berlebihan, jam kerja panjang, atau tekanan emosional berkepanjangan. Kelelahan yang tidak teratasi dapat mengurangi energi, motivasi, dan konsentrasi karyawan sehingga menurunkan *job satisfaction*. Kondisi ini juga dapat berdampak pada kualitas hubungan kerja dan produktivitas, yang pada akhirnya memperburuk persepsi karyawan terhadap pekerjaannya.

5. *Work Motivation*

Work motivation adalah dorongan internal maupun eksternal yang membuat individu bersemangat untuk bekerja dan mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan kebutuhan pribadinya. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat membuat karyawan merasa jenuh dan tidak puas meskipun kondisi kerja secara objektif tergolong baik.

2.1.3.3 Indikator *Job Satisfaction*

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *job satisfaction* adalah sebagai berikut (Wardhani & Anggraini, 2022).

1. *The Job Itself*

The job itself merujuk pada sejauh mana pekerjaan yang dilakukan mampu memberikan rasa puas kepada pekerja melalui sifat dan

karakteristik tugasnya. Komponen yang dinilai meliputi variasi tugas, tingkat tanggung jawab, tingkat tantangan, dan peluang untuk memanfaatkan keterampilan pribadi. Pekerjaan yang menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi biasanya merupakan pekerjaan yang menarik, bermakna, dan memberikan kesempatan untuk berkembang. Sebaliknya, pekerjaan monoton dan kurang menantang cenderung menurunkan *job satisfaction* karena tidak memberi ruang bagi individu untuk berkembang.

2. *Salary*

Salary mencakup kepuasan yang diperoleh dari faktor-faktor eksternal, seperti gaji, tunjangan, dan bonus. Karyawan merasa puas ketika gaji mereka adil, kompetitif, dan cukup untuk memenuhi kebutuhan mereka. Sebaliknya, ketika faktor eksternal ini dianggap tidak memadai, *job satisfaction* akan menurun meskipun isi pekerjaan itu sendiri cukup menarik.

3. *Promotion*

Promotion menggambarkan sejauh mana perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk memperoleh jenjang karier yang lebih tinggi. Sistem promosi yang tepat, adil, dan berbasis kinerja dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Sebaliknya, sistem promosi yang tidak jelas dapat menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakpercayaan terhadap perusahaan.

4. *Supervision*

Supervision merujuk pada kualitas hubungan antara karyawan dengan atasan, yang mencakup bagaimana atasan tersebut memimpin, mendukung, dan berkomunikasi. Apabila atasan dapat memberikan arahan yang jelas, bersikap adil, serta memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan, karyawan akan merasa puas. Sebaliknya, karyawan dapat menjadi kurang puas dengan pekerjaan mereka jika pengawasan mereka terlalu ketat, tidak konsisten atau tidak memberikan dukungan.

5. *Work Colleague*

Work Colleague adalah kepuasan yang muncul dari interaksi sosial di tempat kerja, meliputi hubungan dengan rekan kerja, kerjasama tim, serta kualitas komunikasi dengan atasan. Hubungan kerja yang harmonis menciptakan rasa kebersamaan, dukungan, dan keamanan emosional, sehingga meningkatkan *job satisfaction*. Sebaliknya, konflik dengan rekan kerja atau kurangnya dukungan dari atasan dapat membuat karyawan merasa terisolasi dan tidak puas dengan pekerjaannya.

2.1.4 *Emotional Intelligence*

Emotional intelligence menjadi faktor penting untuk menghadapi tekanan dan dinamika sosial di organisasi secara positif (Alla et al., 2025). Dengan *emotional intelligence* yang baik, seseorang dapat menghadapi tantangan ini secara

konstruktif, menjaga stabilitas emosi, dan membangun hubungan yang baik dengan orang lain. Selain itu, *emotional intelligence* juga berperan dalam pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, dan keberhasilan dalam berbagai aspek kehidupan, baik personal maupun profesional (Rahmadiyanti & Kuswinarno, 2024).

Terdapat berbagai macam tingkat pengelolaan emosi yang dapat dilakukan, diantaranya pengelolaan emosi dalam tingkat individu, kelompok maupun organisasi. Misalnya, individu dapat membekali dirinya dengan kecakapan untuk mengalihkan emosi negatif ke arah yang lebih positif. Kelompok dapat berperan untuk saling mengontrol emosi antar rekan kerja. Organisasi juga bisa berperan, melalui program-program yang memungkinkan karyawan mendapatkan keseimbangan antara kemampuan dan beban pekerjaan.

2.1.4.1 Pengertian *Emotional Intelligence*

Emotional intelligence diartikan sebagai kemampuan mengenali, memahami, mengelola, dan mengekspresikan emosi secara efektif baik pada diri sendiri maupun orang lain (Fauziah et al., 2025). Selain itu, *emotional intelligence* juga diartikan sebagai kemampuan untuk mengenali, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara efektif dalam berbagai situasi. Seiring dengan perkembangan penelitian dalam psikologi, kecerdasan emosi menjadi fokus utama dalam pemahaman tentang bagaimana individu dapat berinteraksi dengan diri sendiri dan orang lain dengan lebih baik (Mukhlisa et al., 2023).

Selanjutnya, pendapat lain mendefinisikan bahwa *emotional intelligence* adalah kemampuan untuk mengenali emosi diri sendiri, yaitu kemampuan

seseorang dalam menyadari perasaan yang muncul dalam dirinya serta mampu mengenali emosi tersebut apabila memiliki kepekaan yang tinggi terhadap perasaan yang sebenarnya, dan menggunakan pemahaman tersebut untuk mengambil keputusan yang tepat (Goleman, 2020). Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa *emotional intelligence* merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memahami dan mengelola emosi diri sendiri ataupun orang lain sehingga dapat dilakukan untuk mengontrol serta mengarahkan pemikiran dan Tindakan yang dilakukannya.

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi *Emotional Intelligence*

Rodríguez dan Ferreira (2025) memaparkan bahwa perkembangan *emotional intelligence* tidak hanya dipengaruhi oleh aspek internal individu seperti jenis kelamin, usia, dan keadaan psikologis, tetapi juga oleh faktor lingkungan seperti dukungan sosial, pendidikan, pengalaman akademik, serta kebiasaan hidup sehat. Studi mereka menemukan bahwa stres, motivasi, keterampilan sosial, dan gender adalah di antara faktor yang paling sering disebutkan dalam berbagai penelitian yang dianalisis, diantaranya:

1. Faktor Non-Akademik

a. Data Personal (Gender & Usia)

Jenis kelamin memengaruhi *emotional intelligence*, studi menemukan perempuan cenderung memiliki *emotional intelligence* lebih tinggi daripada laki-laki. Usia juga dikaitkan dengan perkembangan *emotional intelligence* karena pengalaman hidup memengaruhi keterampilan emosional.

b. Kesehatan dan Kebiasaan Sehat

Kondisi kesehatan yang baik, tidur cukup, olahraga teratur, dan tidak merokok/alkohol mendukung perkembangan *emotional intelligence* yang lebih tinggi.

c. Data Psikologis

Kadaan psikologis seperti suasana hati positif, dukungan sosial, kemampuan menghadapi stres, dan strategi coping adaptif berperan penting dalam *emotional intelligence*.

d. Kapabilitas & Sumber Daya Psikologis

Empati, resilien, optimisme, disiplin diri, dan capital psikologis tinggi berkaitan dengan *emotional intelligence* yang lebih baik.

e. Keluarga & Lingkungan Sosial Budaya

Dukungan keluarga, status pendidikan orang tua, gaya pengasuhan, interaksi sosial, bahkan latar budaya memengaruhi bagaimana seseorang belajar dan mengekspresikan emosi.

2. Faktor Non-Akademik

a. Pengalaman Akademik & Lingkungan Pendidikan

Lingkungan universitas, program studi, lama studi, dan metode belajar dapat meningkatkan kemampuan emosional melalui tantangan, pengalaman sosial, dan interaksi akademik.

b. Kegiatan Ekstrakurikuler

Partisipasi dalam kelompok atau kegiatan non-formal dapat membantu mahasiswa mengelola emosi dan keterampilan sosial.

c. Metode dan Pengalaman Belajar

Pembelajaran aktif, *library usage*, dan *exposure* terhadap situasi akademik yang beragam mendorong regulasi emosi dan keterampilan interpersonal

2.1.4.3 Cara Meningkatkan *Emotional Intelligence*

Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan emotional intelligence, di antaranya melalui peningkatan kemampuan memahami situasi, keterampilan komunikasi, empati, pengendalian diri, serta kemampuan dalam mengelola prioritas. Upaya-upaya tersebut mencerminkan aspek-aspek utama dalam emotional intelligence yang meliputi kesadaran diri, pengendalian diri, empati, serta keterampilan sosial. Hal ini sejalan dengan penelitian Miao Chao et al. (2021) yang menyatakan bahwa *emotional intelligence* merupakan kombinasi dari kemampuan individu dalam memahami, mengelola, dan mengekspresikan emosi secara efektif dalam lingkungan sosial dan kerja.

1. Membaca situasi dengan memperhatikan situasi sekitar, kita akan mengetahui apa yang harus dilakukan;
2. Mendengarkan dan menyimak lawan bicara, dengarkan dan simak pembicaraan dan maksud dari lawan bicara agar tidak terjadi salah paham serta dapat menjaga hubungan baik;
3. Siap berkomunikasi, jika terjadi suatu masalah bicarakanlah agar tidak terjadi kesalahpahaman;
4. Tidak takut ditolak, karena setiap usaha terdapat dua kemungkinan yakni diterima atau ditolak;

5. Mencoba berempati, *emotional intelligence* tinggi biasanya didapati pada orang-orang yang mampu berempati atau bisa mengerti situasi yang dihadapi orang lain;
6. pandai memilih prioritas. Ini perlu agar bisa memilih pekerjaan apa yang mendesak, dan apa yang bisa ditunda;
7. Siap mental. Situasi apa pun yang akan dihadapi, kita harus menyiapkan mental sebelumnya;
8. Ungkapkan lewat kata-kata. Katakan maksud dan keinginan dengan jelas dan baik, agar dapat saling mengerti;
9. Bersikap rasional, *emotional intelligence* berhubungan dengan perasaan, namun tetap berpikir rasional.
10. Fokus konsentrasi kan diri pada suatu masalah yang perlu mendapat perhatian.

2.1.4.4 Indikator *Emotional Intelligence*

Emotional intelligence atau Kecerdasan emosional dapat diukur dari berbagai aspek yang ada. Menurut Goleman (2020) terdapat lima kecakapan dasar dalam *emotional intelligence* yang menjadi indikator, yaitu :

1. *Self Awareness*

Self Awareness atau kesadaran diri merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya dan efeknya serta menggunakannya untuk membuat keputusan bagi diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis, atau kemampuan diri dan mempunyai kepercayaan diri yang kuat lalu mengikatnya dengan sumber penyebabnya.

2. *Self Management*

Self management atau pengaturan diri yaitu merupakan kemampuan menangani emosinya sendiri, mengekspresikan serta mengendalikan emosi, memiliki kepekaan terhadap kata hati, untuk digunakan dalam hubungan dan tindakan sehari-hari.

3. *Motivation*

Motivation atau motivasi adalah kemampuan menggunakan hasrat untuk setiap saat membangkitkan semangat tenaga untuk mencapai keadaan yang lebih baik serta mampu mengambil inisiatif dan bertindak secara efektif, mampu bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

4. *Social Awareness*

Social awareness atau empati merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif orang lain, dan menumbuhkan hubungan saling percaya serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe individu.

5. *Relationship Management*

Relationship Management atau keterampilan sosial merupakan kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan menciptakan serta mempertahankan hubungan dengan orang lain, bisa mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan dan bekerjasama dengan tim.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan adanya pengaruh *role ambiguity* dan *workload* terhadap *job satisfaction* dengan *emotional intelligence* sebagai variabel moderasi, penelitian ini merujuk pada hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan sebagaimana disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Bulan (2022), Pengaruh Konflik dan Ambiguitas Peran Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi oleh Kelelahan Emosional	Terdapat variabel <i>Role Ambiguity</i> dan <i>Job satisfaction</i>	Terdapat variabel mediasi yaitu Kelelahan Emosional	<i>Role Ambiguity</i> berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja <i>Job satisfaction</i>	DIALEKTIKA: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial Volume 7 Nomor 1 Februari Tahun 2022
2	Priatna et al. (2024), Model Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja, Beban Kerja, dan Kompensasi di Perusahaan <i>Manufakture</i>	Terdapat variabel <i>Workload</i> dan Kepuasan Kerja <i>Job satisfaction</i>	Terdapat variabel Kompensasi dan Kinerja	<i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Job satisfaction</i>	Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis - Vol 15 No 2 September Tahun 2024
3	Salsabilla et al. (2022), <i>The effect of workload and job stress on job satisfaction mediated by work Motivation</i>	Terdapat variabel <i>Workload</i> dan <i>Job satisfaction</i>	Terdapat variabel mediasi yaitu <i>Work Motivation</i>	<i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Job satisfaction</i>	<i>Research in Business & Social Science</i> IJRBS Vol 11 No 9 Tahun 2022

4	Ramansyah et al. (2023), Pengaruh <i>Role Ambiguity</i> , <i>Workload</i> , dan <i>Work-Family Conflict</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan <i>Burnout</i> sebagai Variabel Intervening	Terdapat variabel <i>Role Ambiguity</i> dan <i>Workload</i>	Terdapat variabel <i>Work-Family Conflict</i> dan variabel intervening yaitu <i>Burnout</i>	<i>Role Ambiguity</i> berpengaruh terhadap <i>Job satisfaction</i>	JURNAL KOLABORATIF SAINS Vol 6 Issue 10 Oktober Tahun 2023
5	Kundu, D., & Banerjee, M. (2025). A correlational study of emotional intelligence and job satisfaction of secondary teachers in the Sundarbans	Terdapat variabel <i>Emotional intelligence</i> dan <i>Job satisfaction</i>		Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>emotional intelligence</i> memiliki hubungan terhadap <i>job satisfaction</i>	<i>International Journal for Multidisciplinary Research</i> (IJFMR), 7(4), 1–15.
6	Silva & Rodrigues (2024), <i>Affective mechanisms linking role ambiguity to employee turnover</i>	Terdapat variabel <i>Role Ambiguity</i> dan <i>Job satisfaction</i>	Terdapat variabel <i>Job Involvement</i> dan <i>Turnover Intention</i>	<i>Role Ambiguity</i> berpengaruh pada <i>Job satisfaction</i>	<i>International Journal of Organizational Analysis</i> Vol. 32 No. 11 Tahun 2024
7	Padmavathi & Monisha (2023), <i>Effect of Job Stress and Role Ambiguity on Job Performance and Job satisfaction:</i>	Terdapat variabel <i>Role Ambiguity</i> dan <i>Job satisfaction</i>	Terdapat variabel <i>Job Stress</i> dan <i>Job Performance</i>	<i>Role Ambiguity</i> berpengaruh terhadap <i>Job satisfaction</i>	<i>Journal for Research in Attachment Therapy and Developmental Diversities</i> Vol 6 Juli Tahun 2023

<i>Evidence from Insurance Companies</i>					
8	Dewanta & Putra (2025), <i>The Impact of Workload on Job satisfaction Mediated by Employee Work Stress at the Bali Provincial Election Supervisory Agency</i>	Terdapat variabel Workload dan Job satisfaction	Terdapat variabel mediasi <i>Work Stress</i>	Workload berpengaruh dan terhadap Job satisfaction	<i>International Journal of Economics, Commerce, and Management</i> Volume. 2 No. 1 Tahun 2025
9	Turangan (2024), <i>The Effect of Workload, Work Motivation and Work Environment on Employee Job satisfaction</i>	Terdapat variabel Workload dan Job satisfaction	Terdapat variabel <i>Work Motivation</i> dan <i>Work Environment</i>	Workload berpengaruh negatif dan terhadap Job satisfaction	<i>International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB)</i> Vol. 1, Issue 1, Tahun 2024
10	Yanti, N. H., & Biduri, S. (2024). Pengaruh <i>healthy lifestyle, role ambiguity, role conflict</i> terhadap <i>job satisfaction</i> dengan <i>emotional intelligence</i> sebagai variabel moderating.	Terdapat variabel Emotional intelligence atau EQ memoderasi role ambiguity terhadap Job satisfaction	Terdapat variabel <i>healthy lifestyle</i> dan <i>role conflict</i>	Pengaruh emotional intelligence mampu memoderasi hubungan antara role ambiguity terhadap job satisfaction	<i>Innovative Technologica: Methodical Research Journal</i>
11	Sari et al. (2025), Pengaruh Beban Kerja terhadap	Terdapat variabel Workload dan Job satisfaction	Terdapat variabel mediasi Stress Kerja	Workload berpengaruh secara terhadap Job satisfaction	<i>Journal of Artificial Intelligence and Digital Business</i>

	Kepuasan Kerja dengan Stress Kerja sebagai Variabel Mediasi				(RIGGS) Vol. 4, No 2, Tahun 2025
12	Salsabila Putri Diva & Dita Oki Berliyanti (2022). Pengaruh <i>role ambiguity</i> , <i>servant leadership</i> , dan <i>burnout</i> terhadap <i>job satisfaction</i> pada karyawan PT Panglima Siaga Bangsa	Terdapat variabel <i>Role Ambiguity</i> dan <i>Job satisfaction</i>	Terdapat variabel <i>servant leadership</i> , dan <i>burnout</i>	<i>Role Ambiguity</i> berpengaruh terhadap <i>Job satisfaction</i>	<i>Management & Accounting Expose Vol. 5, No. 2, Desember 2022</i>
13	Nabilah Siswadi, Masyitha Muis, Yahya Thamrin, Russeng, Furqaan Naiem, Manyullei (2024), <i>he Effects of Work Stress and Workload on Job satisfaction With its Impact on Employee Performance at PT. Industrial Kapal Indonesia (Persero).</i>	Terdapat variabel <i>Workload</i> dan <i>Job satisfaction</i>	Tidak terdapat variabel <i>Role Ambiguity</i>	<i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Job satisfaction</i>	<i>Journal of Law and Sustainable Development</i> , Volume 12(1), artikel
14	Indriati et al. (2025), Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi	Terdapat variabel <i>Workload</i> dan <i>Job satisfaction</i>	Terdapat variabel Kompensasi dan	<i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Job satisfaction</i>	FORUM EKONOMI Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi Vol.

	dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Abi Elang Indo Sleman		Lingkungan Kerja		27 No. 3 Tahun 2025
15	Andari (2025). <i>The Importance of Role Ambiguity and Role Conflict in Completing Employee Job satisfaction</i>	Terdapat variabel Role Ambiguity dan Job satisfaction	Tidak terdapat variabel Workload	Role Ambiguity berpengaruh terhadap Job satisfaction	<i>International Journal of Management Research and Economics</i> Vol. 3 No. 3 August 2025
16	(Karo & Daulay, 2025), <i>The Influence of Workload, Job Involvement, and Work Environment on Employee Job satisfaction at the Department of Transportation Binjai City</i>	Terdapat variabel Workload dan Job satisfaction	Terdapat variabel Job Involvement dan Work Environment	Workload berpengaruh terhadap Job satisfaction	<i>INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi</i> Vol. 6, No. 2 Tahun 2025
17	(Utami et al., 2025), <i>Analysis of Workload and Its Effect On Job satisfaction and Turnover Intention Among Generation Z in Denpasar City</i>	Terdapat variabel Workload dan Job satisfaction	Terdapat variabel Turnover Intention	Workload berpengaruh terhadap Job satisfaction	Sinta S5, Jurnal yalamga Vol 19, No. 3, September Tahun 2025
18	(Azzahra et al., 2021), <i>The</i>	Terdapat variabel	Terdapat variable Job	Role Ambiguity	<i>Saudi Journal of Business and</i>

	<i>Influence of Role Ambiguity, Job Stress and Leadership on Job satisfaction and Employee Turnover at PT. Bank BRI Syariah Samarinda</i>	Role Ambiguity dan Job satisfaction	<i>Stress, Leadership, dan Employee Turnover</i>	berpengaruh terhadap Job satisfaction	<i>Management Studies</i> , Vol. 6, Tahun 2021
19	(Dhia, 2024), <i>The Impact of Job Stress and Workload on E-commerce Employees Job satisfaction with Social Support as an Intervening Variable</i>	Terdapat variabel Workload dan Job satisfaction	Terdapat variabel <i>Job Stress</i> dan variabel <i>intervening Social Support</i>	Workload berpengaruh terhadap Job satisfaction	Jurnal Humaniora dan Sosial Sains, Vol. 1, No.1, 19 April 2024
20	(Ojha, 2025), <i>Impact of Role Ambiguity on Job satisfaction of Software Product Managers in Nepal</i>	Terdapat variabel Role Ambiguity dan Job satisfaction	Tidak meneliti variabel <i>Workload</i> dan <i>Emotional intelligence</i>	Role Ambiguity berpengaruh terhadap Job satisfaction	Aadim Journal of Multidisciplinary Research, Vol. 1, 2025

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada era globalisasi, perusahaan menghadapi persaingan industri yang semakin ketat. Dalam menghadapi persaingan ketat tersebut, organisasi tidak hanya dituntut untuk memiliki modal, teknologi, maupun strategi yang kuat, tetapi juga harus mampu mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif (Armadani & Ali, 2025). SDM berperan sebagai penggerak utama yang mengelola, mengendalikan, dan mengembangkan seluruh sumber daya lain yang ada dalam organisasi (Sari et al., 2025). Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan

kesejahteraan sumber daya manusia agar mereka mampu bertahan, beradaptasi, dan berkembang di tengah persaingan tersebut.

Dalam upaya meningkatkan kesejahteraan sumber daya manusia tersebut, perusahaan harus mengidentifikasi hal-hal yang memengaruhi tingkat *job satisfaction* karyawan, salah satunya antara lain *role ambiguity*. *Role ambiguity* adalah kondisi di mana karyawan tidak memiliki kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab, atau ekspektasi dalam pekerjaannya. Berdasarkan teori peran, *role ambiguity* meningkatkan risiko ketidakpuasan dalam pekerjaan dan penurunan kinerja (Mwakyusa & Mcharo, 2024). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh antara *role ambiguity* terhadap *job satisfaction* (Bulan, 2022). Selain itu, penelitian lainnya juga menyebutkan adanya pengaruh antara *role ambiguity* terhadap *job satisfaction* (Nasrin, 2025). Hasil tersebut juga didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa *role ambiguity* berpengaruh terhadap *job satisfaction* (Silva & Rodrigues, 2024).

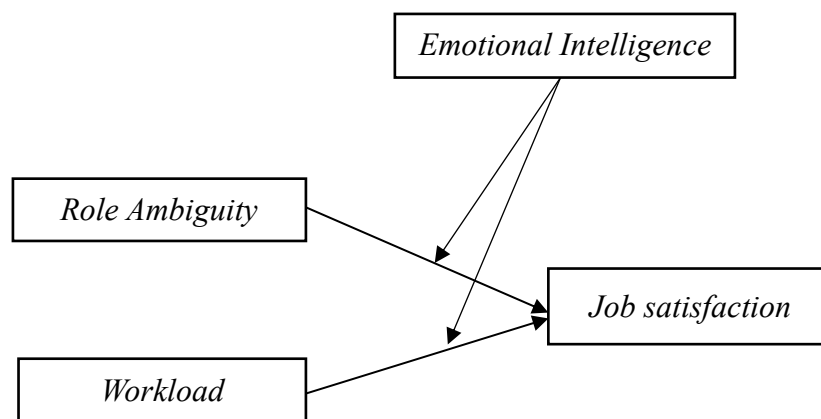
Selain *role ambiguity* yang menimbulkan ketidakjelasan mengenai tugas, *workload* juga memengaruhi tingkat *job satisfaction* karyawan. *Workload* merupakan tuntutan tugas yang diberikan kepada karyawan untuk diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Tuntutan tugas mencakup tujuan yang hendak dicapai, waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas dan tingkat pencapaian kinerja dalam menyelesaikan tugas. Apabila seorang karyawan mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban. Namun, jika karyawan tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi beban dalam pekerjaannya (Budiasa, 2021). Jika intensitas

tuntutan tugas dalam *workload* tidak seimbang, karyawan akan merasa kewalahan yang pada akhirnya menurunkan tingkat *job satisfaction*. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh antara *workload* terhadap *job satisfaction* (Salsabilla et al., 2022). Penelitian lain juga menunjukkan adanya pengaruh antara *workload* terhadap *job satisfaction* (Budilestari et al., 2024). Selain itu, hasil ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh antara *workload* terhadap *job satisfaction* (Turangan, 2024).

Selain dipengaruhi oleh *role ambiguity* dan *workload*, *job satisfaction* juga dapat dimoderasi oleh *emotional intelligence*, kehadiran *emotional intelligence* dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh *role ambiguity* dan *workload* terhadap *job satisfaction*. *Emotional intelligence* berfungsi sebagai sumber daya personal yang memoderasi pengaruh tuntutan kerja terhadap kondisi psikologis karyawan. Penelitian dari Yanti & Biduri (2024) membuktikan bahwa *emotional intelligence* mampu memoderasi hubungan antara *role ambiguity* terhadap *job satisfaction*.

Berdasarkan uraian di atas, variabel tersebut masing-masing memiliki kontribusi pada peningkatan atau penurunan *job satisfaction* karyawan. *Role ambiguity* menyebabkan stres dan kebingungan karena karyawan tidak memiliki kejelasan mengenai tugas dan tanggung jawabnya, sehingga menurunkan motivasi dan *job satisfaction*. *Workload* yang berlebihan membuat karyawan merasa tertekan, sehingga menurunkan kualitas kinerja serta kepuasan terhadap pekerjaannya. Selain itu, *emotional intelligence* dipandang sebagai sumber daya personal yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh *role ambiguity* dan

workload terhadap *job satisfaction*. Karyawan dengan *emotional intelligence* tinggi cenderung lebih mampu mengendalikan emosi, beradaptasi dengan ketidakjelasan peran, serta mengelola tuntutan kerja, sehingga pengaruh negatif *role ambiguity* dan *workload* terhadap kepuasan kerja menjadi lebih rendah. Oleh karena itu, pengelolaan peran yang jelas, beban kerja yang seimbang, dan penanganan kelelahan kerja penting dalam meningkatkan *job satisfaction* dan produktivitas karyawan.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

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

1. Diduga adanya pengaruh *role ambiguity* terhadap *job satisfaction* secara parsial pada karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal;

2. Diduga adanya pengaruh *workload* terhadap *job satisfaction* secara parsial pada karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal;
3. Diduga adanya pengaruh *role ambiguity* dan *workload* terhadap *job satisfaction* dengan *emotional intelligence* sebagai variabel moderasi secara simultan pada karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal.