

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Davis dan Newstrom, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pada umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Kepuasan kerja menurut Handoko adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Menurut Mathis dan Jackson yang dikutip oleh Rusydiyati, kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang merupakan hasil evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Adapun menurut Anaraga

mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri pegawai dari kondisi dan situasi kerja, termasuk masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikis.¹¹ Sementara itu Hasibuan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan atau respon emosional pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti tingkat beban kerja, imbalan yang diterima, serta hubungan sosial di lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan sejauh mana kesesuaian antara harapan individu dengan kondisi nyata yang diberikan oleh organisasi. Karena berperan penting dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja, kepuasan kerja menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu organisasi. Pegawai yang merasa dihargai biasanya akan bekerja lebih maksimal, sedangkan ketidakpuasan dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

¹¹Aji Munandar, "Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik Di Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Tawadhu* 5, no. 1 (2021): 13–14.

Ada beberapa teori kepuasan kerja yang dikemukakan para ahli diantaranya sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan (*Hierachhi of needs*)

Teori ini dikembangkan oleh seorang psikolog bernama Abraham Maslow pada tahun 1943. Ia menjelaskan bahwa manusia membagi tingkat kebutuhan mereka ke dalam lima kategori umum. Masing-masing dengan tingkatan yang berbeda-beda. Maslow membagi tingkat kebutuhan manusia menjadi: (1) Kebutuhan fisiologis : kebutuhan dasar seperti rasa lapar, haus, tempat berteduh, seks, tidur, oksigen, dan kebutuhan jasmani lainnya. (2) Kebutuhan akan rasa aman : mencakup antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional. (3) Kebutuhan sosial : mencakup rasa memiliki dan dimiliki, kasih sayang, diterima baik, dan persahabatan. (4) Kebutuhan akan penghargaan : mencakup faktor penghormatan internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian. (5) Kebutuhan akan aktualisasi diri : meliputi keinginan untuk sepenuhnya mewujudkan potensi dirinya, menjadi apapun sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

2. Penelitian tentang Kepuasan Kerja Herzberg

Herzberg dan timnya merumuskan teori Herzberg pada tahun 1959, dengan tujuan mengeksplor faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja dalam pekerjaan. Teori ini berlandaskan penelitian tentang pemenuhan kebutuhan yang melibatkan 200 profesional di bidang Teknik dan Akuntansi sebagai responden. Didasarkan pada hasil penelitian tersebut, Herzberg mencapai dua simpulan:

1. Beberapa kondisi dari suatu pekerjaan terutama menyebabkan ketidakpuasan para pegawai bila kondisi tersebut tidak ada. Namun hal tersebut tidak membentuk motivasi yang kuat. Herzberg menyebut kondisi ini sebagai *maintenance factor*, karena kondisi itu diperlukan untuk memelihara tingkat kepuasan yang layak. Herzberg menyebutkan sepuluh faktor pemeliharaan / *hygiene factor* sebagai berikut: kebijakan perusahaan dan administrasi, supervisi, hubungan interpersonal dengan supervisor, hubungan interpersonal dengan bawahan, hubungan dengan rekan kerja, gaji, keamanan kerja, kehidupan pribadi, kondisi kerja, dan status.
2. Beberapa kondisi kerja membentuk tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi. Namun jika kondisi ini tidak

ada, kondisi tersebut tidak membuktikan munculnya ketidakpuasan. Herzberg menjelaskan enam faktor motivator sebagai berikut: prestasi, penghargaan, kenaikan pangkat, pekerjaan itu sendiri, pertumbuhan pribadi, tanggung jawab.

Menurut Wexley dan Yuki teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

1. Teori Perbandingan Interpersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Ketika seseorang membandingkan dirinya dengan orang lain, mereka dapat menentukan apakah situasinya adil atau tidak. Ini

menentukan apakah seseorang merasa puas atau tidak puas dengan situasinya.

3. Teori Dua – Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut prinsip teori ini, kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda. Teori ini mengatakan bahwa atribut pekerjaan dapat dibagi menjadi dua kategori, yang satu dinamakan Dissatisfier atau hygiene factors dan yang lain dinamakan satisfier atau motivators. Satisfier atau motivators adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggungjawab dan promosi. Tidak adanya kondisi-kondisi ini tidak menunjukkan bahwa situasi sangat tidak puas; sebaliknya, jika ada, itu akan menciptakan dorongan yang kuat yang akan mendorong Anda untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, komponen ini dapat disebut sebagai pemuas. *Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi pegawai, tetapi ketidakberadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi pegawai.

2. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans yang dikutip oleh Istri Ngurah Dyah Prami, kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Tolak ukur yang digunakan untuk menilai kepuasan kerja adalah: 1) Gaji atau upah. Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja. Oleh karena itu, pemberian upah atau gaji perlu dilakukan dengan hati-hati dan detail. 2) Kelompok Kerja. Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu. 3) Promosi. Kesempatan dipromosikan tampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya. 4) Supervisi. Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula. 5) Pekerjaan itu sendiri, dalam hal ini dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, atau membebaskan pegawai.¹²

¹²Istri Ngurah Dyah Prami, dkk. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada Toya Medika Lcnic Ubud," *Jurnal Sains Terapan Pariwisata* 5, no. 2 (2020): 3–4.

3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, yang dikutip oleh Sri Nurwati menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja di antaranya:

1) Pengharapan.

Sesuatu yang diharapkan oleh pegawai tetapi tidak terpenuhi maka akan menimbulkan rasa kecewa. Sebaliknya, apabila pengharapan terpenuhi maka kepuasan yang akan terjadi.

2) Penilaian Diri

Anggapan dari diri masing-masing pegawai tentang dirinya terhadap pekerjaan dan penyesuaian diri yang menimbulkan sikap pada pekerjaannya.

3) Norma-norma Sosial

Perhatian dari atasan atau teman kerja yang dapat memberikan kepuasan karena hal tersebut memberikan semangat kerja pada seorang pegawai.

4) Perbandingan-perbandingan Sosial

Perbedaan pekerjaan yang membuat iri, seperti pekerjaan yang menarik atau sesuai dengan keahlian adalah salah satu faktor timbulnya ketidakpuasan.

5) Hubungan Input atau Output

Kepuasan terjadi pada pegawai tergantung pada bagaimana penilaian pegawai mengenai hubungan antara apa yang masuki dalam pekerjaan (input) dan apa yang diperoleh pegawai (output).

6) Keikatan

Pekerjaan yang dipilih pegawai dari kesempatan memilih berbagai pekerjaan membuat pegawai tersebut mempunyai ikatan dengan perusahaan. Hal tersebut menimbulkan rasa segan untuk mengakui bahwa ia merasa pekerjaannya kurang menguntungkan atau secara tidak langsung ia akan merasa puas dengan pekerjaannya.

7) Dasar pemikiran

Hal-hal yang sering dibicarakan kepada sesama pegawai yang menjadikan tersebut menjadi penting dan dijadikan salah satu alat pemenuhan kepuasan. Sebagai contoh apabila banyak pegawai

membicarakan gaji, maka gaji adalah salah satu penentu kepuasan kerja mereka.¹³

Menurut Ramadhan dan Pasaribu, yang dikutip oleh Shinta Alvionita dan Marhalinda kepuasan kerja memiliki beberapa elemen dan faktor yang mempengaruhinya, yaitu: 1. Kompensasi serta Kondisi kerja. 2. Keseimbangan kehidupan kerja. 3. Dihormati dan Diakui. 4. Keamanan kerja. 5. Tantangan. 6. Pertumbuhan karier.¹⁴

Robbins dan Judge yang dikutip oleh Yose Andre Sinuhaji menyebutkan faktor-faktor seperti gaji, penghargaan, hubungan interpersonal, kesempatan promosi, dan kondisi kerja fisik menjadi variabel penting dalam membentuk persepsi kepuasan kerja.¹⁵

B. Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Analisis beban kerja merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memahami dan mengevaluasi jumlah dan jenis tugas yang harus dilakukan oleh pegawai dalam lingkungan kerja. Proses ini melibatkan identifikasi,

¹³Sri Nurwati, "Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai: Kompensasi Dan Lingkungan Kerja (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)," *Jurnal Ilmu Hukum Humaniora Dan Politik* 1, no. 2 (2021): 244–45.

¹⁴Shinta Alvionita & Marhalinda, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan," *Jurnal: IKRAITH-EKONOMIKA* 7, no. 2 (2024): 113.

¹⁵Yose Andre Sinuhaji, "Penerapan Teori Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Ritel: Pendekatan Psikologi Industri," *Jurnal Kolaboratif Sains* 8, no. 5 (2025): 2455.

pengukuran, dan evaluasi berbagai aspek beban kerja yang memengaruhi pegawai, mulai jumlah pekerjaan hingga tingkat kompleksitasnya.¹⁶

Beban kerja adalah serangkaian kegiatan yang membutuhkan proses mental atau keterampilan yang harus diselesaikan baik secara fisik maupun mental selama periode waktu tertentu. Beban kerja dapat dinilai dari ketegangan fisik dan mental, bila beban kerja yang terlalu besar atau kemampuan fisik yang lemah tentu akan menimbulkan gangguan dalam bekerja. Beban kerja mengacu pada tingkat stres pekerja karena persepsi bahwa mereka tidak dapat mengatasi atau menjadi produktif dengan beban kerja yang diberikan kepada mereka.¹⁷

Beban kerja merupakan kondisi tugas pekerjaan yang wajib diselesaikan oleh seorang pegawai, dengan tingkat intensif yang relative tinggi dibandingkan dengan keahlian yang dimilikinya.¹⁸ Setiap jenis pekerjaan menimbulkan beban bagi pekerja, baik secara fisik maupun mental, dari perspektif ekonomi, beban kerja harus

¹⁶Andi Adijah, dkk. *Perencanaan SDM Dan Pengembangan Karir* (Makassar: Nasmedia, 2024).

¹⁷Gabriel Saulina Batubara & Ferryal Abadi, "Pengaruh Beban Kerja Dan Dukungan Rekan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening," *Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan* 1, no. 11 (2022): 2484.

¹⁸Rizka Dwi Astuti, dkk. "Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *Reslaj Religion Education Social Laa Roiba Journal* 4, no. 5 (2022): 1119–36.

seimbang dengan kemampuan fisik, kemampuan kognitif serta keterbatasan individu yang menerimanya. Beban kerja fisik adalah beban kerja yang diterima dari pekerjaan yang memerlukan energi fisik seperti kegiatan mengangkat, mendorong, mengangkut barang. Sementara itu, beban kerja mental didefinisikan sebagai selisih antara tuntutan tugas dengan kapasitas maksimum seseorang saat dalam kondisi termotivasi.

Menurut Munandar yang dikutip oleh Dikky Fahamsyah, kondisi kerja pada waktu tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal. Namun, tuntutan kerja fisik atau lingkungan fisik juga berdampak pada kesehatan mental dan keselamatan pekerja. Tuntutan ini memengaruhi kondisi psikologis pekerja, sehingga dapat memicu terjadinya stres akibat ketidakseimbangan emosional yang menghambat konsentrasi.¹⁹

Jika beban kerja mental melebihi kemampuan individu, maka muncul rasa tidak nyaman (tahap awal), diikuti kelelahan (*overstress*), cedera, kecelakaan, rasa sakit, penyakit dan produktivitas menurun (tahap akhir). Sebaliknya jika beban kerja lebih rendah dari kemampuan, terjadi *understress* yang menyebabkan kejenuhan,

¹⁹Dikky Fahamsyah, "Analisis Hubungan Beban Mental Dengan Stres Kerja," *The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health* 6, no. 1 (2017): 114.

kebosanan, kelesuan, rendahnya produktivitas, dan gangguan kesehatan. Menurut Chen dkk yang dikutip oleh Dikky Fahamsyah, beban kerja yang berat dalam jangka panjang akan merusak kesehatan fisik dan mental pekerja, memicu respons terhadap ancaman lingkungan kerja seperti ketakutan, kecemasan, rasa bersalah, kemarahan, kesedihan, putus asa, serta stres.²⁰ Stres yang berkepanjangan dapat menyebabkan burnout, yang berdampak buruk pada kesehatan mental dan fisik pegawai, serta menurunkan kinerja pegawai.

2. Dimensi Beban Kerja

Dimensi beban kerja dapat dibedakan menjadi:

1. Beban kerja terlalu banyak/sedikit “Kuantitatif” yang timbul akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.
2. Beban kerja berlebihan/terlalu sedikit “Kualitatif” yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi diri tenaga kerja.

²⁰Ibid 113.

Menurut Koesomowidjojo yang dikutip oleh Nur Rahma Dina, dkk; dimensi beban kerja mencakup beberapa aspek, yaitu: (1) target yang harus dicapai, (2) kondisi pekerjaan, (3) pemanfaatan waktu kerja, dan (4) lingkungan kerja.²¹

Dimensi beban kerja yang dihubungkan dengan performansi, terdiri dari:

1. Beban waktu (*time load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring suatu pekerjaan.
2. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
4. Beban tekanan Psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi.²²

Beban kerja mencakup tuntutan fisik, mental, dan emosional yang dialami individu saat menjalankan tugas pekerjaan. Menurut Landy dan Conte, beban kerja dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari jumlah, jenis, dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Beban kerja memiliki dua dimensi: beban kerja objektif, seperti

²¹Nur Rahma Dina, dkk. "Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Biro Pembangunan Dan Lingkungan Hidup Pemprov DKI Jakarta," *Jurnal Manajemen Ekonomi Akuntansi* 2, no. 3 (2026): 648.

²²Agusthina Risambessy, "Faktor-Faktor Beban Kerja Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pertahanan Kota Ambon," *Cita Ekonomika, Jurnal Ekonomi* XIII, no. 1 (2019): 20.

jumlah jam kerja atau tugas, dan beban kerja subjektif, yaitu persepsi individu terhadap tingkat tekanan yang dirasakan.²³

Beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang pekerja menderita gangguan atau penyakit akibat kerja. Kondisi lingkungan kerja (misalnya panas, bising debu, zat-zat kimia, dan lain-lain) dapat menjadi beban tambahan terhadap pekerja. Beban-beban tambahan tersebut secara sendiri atau bersama-sama dapat menimbulkan gangguan atau penyakit akibat kerja.²⁴

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Munandar, mengklasifikasikan beban kerja ke dalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan sebagai berikut:

1. Tuntutan Fisik. Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal di samping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi faal dan psikologi seseorang.
2. Tuntutan Tugas. Kerja shif/kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi pegawai akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban

²³Henny Kurniati, dkk. *Bunga Rampai Kesehatan Mental Di Masyarakat*, ed. Asmaurika Pramuwidya (Jakarta Barat: PT Nuansa Fajar Cemerlang, 2025).

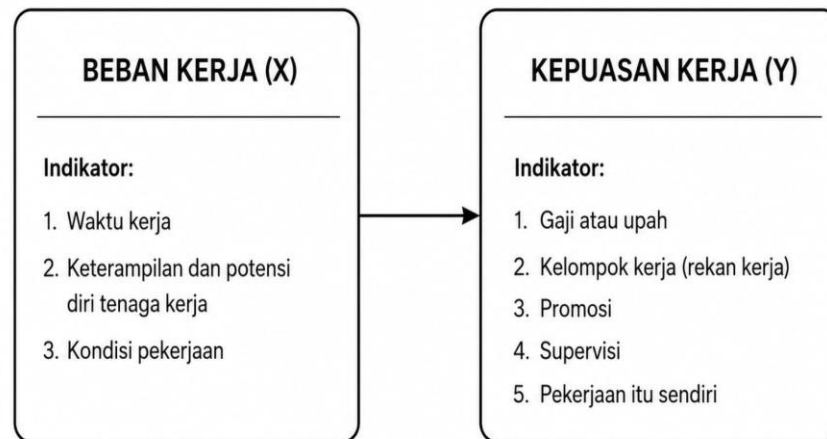
²⁴Ferry Efendi dan Makhfudli, *Keperawatan Kesehatan Komunitas: Teori Dan Praktik Dalam Keperawatan*, ed. Nursalam (Jakarta: Salemba Medika, 2009).

kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan referensi di atas, maka disimpulkan dimensi beban kerja yaitu:

- 1) Waktu kerja, adalah bagaimana jumlah jam kerja pegawai. Setiap tugas diharapkan dapat diselesaikan secepat mungkin secara tepat dan cermat. Atas dasar ini seorang pegawai harus bekerja berkejaran dengan waktu. Tugas harus diselesaikan sebelum waktu akhir (deadline).
- 2) Keterampilan dan potensi diri tenaga kerja. Keterampilan bersifat praktis, keterampilan interpersonal dan intrapersonal, kreatif dan inovatif, berpikir kritis dan mampu memecahkan masalah, mempunyai kemampuan bekerja sama, dapat menyesuaikan diri, dan keterampilan berkomunikasi dengan baik.
- 3) Kondisi pekerjaan, seperti pengaruh dari suhu panas, derajat kelembapan, cahaya penerangan, tingkat kebisingan dan ruang kerja seorang tenaga kerja.

C. Kerangka Berpikir



Dalam lingkungan kerja seperti Institut Agama Kristen Negeri Toraja, pegawai memiliki berbagai tanggung jawab administratif maupun pelayanan akademik. Beban kerja yang diberikan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan dan kapasitas kerja mereka. Beban kerja merupakan sejumlah tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang meliputi waktu kerja, keterampilan dan potensi diri tenaga kerja, serta kondisi pekerjaan dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Semakin sesuai beban kerja dengan kemampuan pegawai dan semakin baik kondisi pekerjaan yang tersedia, maka kepuasan kerja pegawai cenderung meningkat. Sebaliknya, apabila beban kerja dirasakan berlebihan atau tidak sesuai dengan kemampuan pegawai, maka kepuasan kerja dapat menurun. Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur melalui indikator gaji atau upah, kelompok kerja, promosi, supervisi, dan pekerjaan itu

sendiri. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Institut Agama Kristen Negeri Toraja.

D. Hipotesis Penelitian

H₁: Terdapat pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Institut Agama Kristen Negeri Toraja.

H₀: Tidak terdapat pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Institut Agama Kristen Negeri Toraja.