

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka ini memuat berbagai pengertian dan uraian lainnya yang berkaitan dengan beban kerja, motivasi, dan kepuasan kerja.

2.1.1 Beban Kerja

Beban kerja merupakan sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja ini tentunya harus diukur dengan baik.

2.1.1.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja mencerminkan pandangan pekerja terhadap berbagai tugas dan aktivitas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, serta usaha yang diperlukan untuk menangani permasalahan pekerjaan. Jika pekerja tidak dapat menyelesaikan atau menyesuaikan diri dengan tugas yang ada, beban kerja tersebut dikategorikan sebagai berat (Budiarsa, 2021:30).

Beban kerja adalah seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Ini menunjukkan apakah pekerjaan terasa ringan atau berat bagi seseorang. Jadi, beban kerja bukan hanya soal jumlah pekerjaan, tapi juga bagaimana seseorang merasakan dan menilai tuntutan dari pekerjaan tersebut (Saputri, 2024).

Beban kerja adalah semua tugas yang harus ditangani seseorang dalam jangka waktu tertentu, biasanya diukur dari banyaknya tugas yang selesai dan seberapa lama waktu yang dibutuhkan (Wardhana, 2023:35).

Dari penjelasan yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, dimana pekerjaan tersebut bisa terasa ringan atau berat dengan memanfaatkan potensi yang ada dalam diri.

Tingkat beban kerja dibagi menjadi tiga yaitu sebagai berikut (Hastuningsih dalam Budiarsa, 2021:31):

1. Beban Diatas Normal

Kondisi di mana waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi jam kerja yang tersedia, atau volume pekerjaan lebih besar daripada kemampuan pekerja.

2. Beban Kerja Normal

Kondisi di mana waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang tersedia, atau volume pekerjaan sebanding dengan kemampuan pekerja.

3. Beban Kerja Dibawah Normal

Kondisi di mana waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih sedikit dibandingkan jam kerja yang tersedia, atau volume pekerjaan lebih rendah dari kemampuan pekerja.

2.1.1.2 Faktor yang Memengaruhi Beban Kerja

Faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja adalah sebagai berikut (Gibson dalam Budiarsa, 2021:33):

1. *Time Pressure* (tekanan waktu)

Tekanan waktu yaitu kondisi ketika pekerja harus menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu tertentu. Keberadaan tenggat waktu (*deadline*) dapat mendorong pekerja untuk lebih termotivasi dan mencapai kinerja yang baik. Namun, *deadline* juga dapat berubah menjadi beban kerja berlebih yang berisiko menimbulkan kesalahan kerja serta mengganggu kondisi kesehatan pekerja.

2. Jadwal Kerja atau Jam Kerja

Waktu yang disediakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan berperan dalam membentuk tuntutan kerja yang dirasakan oleh pekerja. Jadwal kerja yang terlalu padat, berlangsung secara terus-menerus, dan tidak disertai waktu istirahat yang memadai dapat menjadi salah satu pemicu stres kerja serta berdampak pada kesehatan fisik pekerja.

3. *Role Ambiguity* dan *Role Conflict*

Ketidakjelasan mengenai tugas, tanggung jawab, maupun harapan organisasi dapat membuat pekerja merasa terbebani. Adanya tuntutan peran yang saling bertentangan dapat memengaruhi cara pekerja memandang beban kerja yang harus dihadapi.

4. Kebisingan

Lingkungan kerja yang bising dapat mengganggu konsentrasi, performa pekerja, bahkan dapat mengganggu kesehatan. Kondisi tersebut dapat menurunkan efektivitas pekerja dalam menyelesaikan tugas, sehingga secara tidak langsung dapat menghambat pencapaian kerja dan memperberat beban kerja

5. *Information Overload*

Kondisi ini terjadi ketika pekerja menerima terlalu banyak informasi pada waktu yang bersamaan. Banyaknya informasi yang harus dipahami dapat meningkatkan beban kerja. Penggunaan teknologi dan fasilitas kerja yang semakin canggih juga menuntut pekerja untuk beradaptasi, sehingga turut memengaruhi proses pembelajaran dan pelaksanaan pekerjaan.

6. *Temperature Extreme* atau *Heat Overload*

Suhu tempat kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan penurunan kondisi kesehatan pekerja, terutama apabila berlangsung dalam jangka waktu lama dan tidak didukung oleh perlengkapan atau fasilitas untuk mengatasinya.

7. *Repetitive Action*

Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang, seperti pekerjaan yang harus mengoperasikan mesin dengan prosedur yang sama setiap waktu atau dimana banyak terjadi pengulangan gerak akan timbul rasa bosan, monoton, pada akhirnya bisa menghasilkan berkurangnya perhatian dan secara potensial membahayakan jika tenaga gagal untuk bertindak dalam keadaan darurat.

8. Tanggung Jawab

Setiap tanggung jawab merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Tanggung jawab terhadap orang dapat menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Selain itu, menurut Harini et al., dalam Budiasa (2021:32) menjelaskan faktor-faktor yang dapat memengaruhi beban kerja terbagi menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Faktor Eksternal

Beban yang berasal dari luar diri pekerja antara lain:

- a) Faktor ini mencakup tugas fisik, seperti kondisi kerja, tempat kerja, tata ruang, alat, dan sarana kerja. Selain itu, faktor eksternal juga meliputi tugas mental, seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, serta tanggung jawab pekerjaan.
- b) Organisasi kerja, misalnya masa waktu kerja, waktu istirahat, lembur, sistem *shift*, sistem upah, model struktur organisasi, serta pelimpahan tugas dan wewenang.
- c) Lingkungan kerja, meliputi lingkungan kerja fisik, biologis serta psikologis.

2. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pekerja sebagai respons terhadap beban kerja yang datang dari luar. Respons tubuh terhadap beban kerja disebut sebagai *strain*. Faktor internal meliputi faktor somatis, seperti jenis kelamin, usia, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan. Selain itu, terdapat pula faktor psikis, seperti motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan kerja.

2.1.1.3 Dampak Beban Kerja

Dampak dari beban kerja yang berlebihan dan tidak sesuai dengan kemampuan tenaga kerja dapat menimbulkan dampak negatif seperti sebagai berikut (Irawati & Carrollina, 2017):

1. Kualitas Kerja Menurun

Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan penurunan kualitas kerja. Hal ini terjadi karena pekerja mengalami kelelahan fisik, menurunnya konsentrasi, berkurangnya kemampuan mengawasi diri, serta menurunnya ketelitian dalam bekerja. Akibatnya, hasil kerja yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2. Keluhan Pelanggan

Keluhan pelanggan dapat muncul ketika hasil kerja atau pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan harapan pelanggan.

3. Kenaikan Tingkat Absensi

Beban kerja yang berlebihan juga dapat menyebabkan pekerja mengalami kelelahan atau gangguan kesehatan. Keadaan tersebut dapat meningkatkan tingkat ketidakhadiran karyawan. Jika absensi terlalu tinggi, kelancaran aktivitas organisasi dapat terganggu dan pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi.

Sedangkan, beban kerja yang terlalu rendah dapat menyebabkan pekerja merasa bosan. Jumlah pekerjaan yang terlalu sedikit dapat menurunkan perhatian dan keterlibatan pekerja terhadap tugasnya, sehingga berpotensi menimbulkan risiko yang dapat membahayakan pekerja (Irawati & Carrollina, 2017). Selain itu,

beban kerja terlalu sedikit dapat menyebabkan kurang adanya rangsangan yang mengarah kepada semangat dan motivasi yang tinggi untuk bekerja. Tenaga kerja atau karyawan tidak diberikan peluang untuk menggunakan dan mengasah keterampilan yang dimiliki untuk mengembangkan kecakapan potensial secara penuh (Munandar dalam Agustina & Heryanda, 2024).

2.1.1.4 Manfaat Beban Kerja

Manfaat dari analisis beban kerja adalah sebagai berikut (Koesmowidjojo & Marih, 2017:9):

1. Penentuan Jumlah Kebutuhan Karyawan

Analisis beban kerja bermanfaat sebagai dasar bagi perusahaan dalam menentukan kebutuhan jumlah karyawan. Melalui analisis ini, perusahaan dapat mengetahui apakah suatu unit kerja memerlukan penambahan tenaga kerja melalui rekrutmen atau pengurangan tenaga kerja. Dengan jumlah dan komposisi tenaga kerja yang tepat, efektivitas sumber daya manusia dalam perusahaan dapat ditingkatkan.

2. Mengorganisir Penambahan atau Pengurangan Karyawan

Analisis beban kerja membantu perusahaan dalam mengelola proses penambahan maupun pengurangan karyawan secara lebih terarah. Dengan demikian, karyawan dapat ditempatkan sesuai dengan kualifikasi, pendidikan, dan kebutuhan unit kerja.

3. Melakukan Penyempurnaan Tugas dalam Jabatan-jabatan yang Ada

Analisis beban kerja juga bermanfaat untuk memperbaiki pembagian tugas dalam setiap jabatan. Penyempurnaan tugas dilakukan agar kinerja perusahaan

dapat meningkat melalui penempatan tenaga kerjayang sesuai dengan kompetensinya. Jabatan-jabatan strategis yang diisi oleh tenaga kerja yang kompeten akan mendukung peningkatan produktivitas perusahaan.

4. Penyempurnaan SOP (*Standatd Operating Procedure*)

Hasil analisis beban kerja dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan penyempurnaan SOP. Perbaikan SOP diharapkan mampu membuat proses kerja menjadi lebih jelas dan sesuai dengan kompetensi, pengalaman, serta kondisi kesehatan karyawan. Dengan demikian, setiap karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara lebih tepat dan efektif.

5. Penyempurnaan Struktur Perusahaan

Melalui analisis beban kerja, perusahaan dapat mengetahui bagian mana yang memiliki beban kerja terlalu tinggi atau terlalu rendah. Hasil tersebut dapat dijadikan dasar untuk melakukan perbaikan agar setiap karyawan dapat bekerja sesuai dengan kompetensinya.

6. Menentukan Jumlah Kebutuhan Training (*Training Needs*) Bagi Karyawan

Dengan adanya analisis beban kerja juga berguna untuk mengetahui kebutuhan pelatihan karyawan. Perusahaan dapat mengidentifikasi apakah waktu kerja normal karyawan lebih besar dibandingkan waktu standar yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Apabila ditemukan ketidaksesuaian, maka pelatihan dapat diberikan agar kemampuan karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

.

2.112.5 Indikator Beban Kerja

Beberapa indikator beban kerja yaitu sebagai berikut (Putra dalam Budiarsa, 2021:35):

1. Target yang Harus Dicapai

Target merujuk pada persepsi individu mengenai besarnya tujuan dan hasil yang harus dicapai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Apabila target yang ditetapkan terlalu tinggi atau memberatkan, hal ini dapat menimbulkan kelelahan baik secara fisik maupun mental pada karyawan.

2. Kondisi Pekerjaan

Hal ini berkaitan dengan tentang situasi dan tingkat kerumitan pekerjaan karyawan. Misalnya tuntutan tanggung jawab, konsentrasi tinggi, pengambilan keputusan dengan cepat pada saat kejadian yang tak terduga. Kondisi kerja yang sulit dapat meningkatkan beban kerja.

3. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Jika waktu yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, maka akan timbul rasa terbebani bagi karyawan.

4. Standar Pekerjaan

Standar pekerjaan berkaitan dengan kualitas dan hasil kerja yang harus dicapai. Semakin tinggi standar yang ditetapkan, maka diperlukan usaha yang semakin besar untuk pemenuhan standar tersebut.

2.1.2 Motivasi

Motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi kerja bisa dipahami sebagai dorongan dari dalam diri seseorang yang membuat seseorang mau bekerja dengan lebih serius dan optimal demi mencapai tujuan organisasi dan juga kebutuhannya sendiri (Sinabela, 2021:305).

Motivasi kerja merupakan keinginan dari dalam diri individu, dimana individu akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan senang hati sehingga mendapatkan hasil yang berkualitas (Afandi, 2018:23).

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kemauan berusaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi kebutuhan individu. (Robbins dalam Busro, 2018:50).

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2019:141).

Dari beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan untuk bekerja lebih optimal dengan mengerahkan segala potensi yang dimiliki seseorang untuk mencapai tujuan pribadi maupun organisasi.

2.1.2.2 Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2019:141):

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Kebutuhan Abraham Maslow adalah konsep psikologi yang menyatakan bahwa manusia didorong oleh lima tingkat kebutuhan di mana seseorang harus memenuhi kebutuhan tingkat paling bawah terlebih dahulu sebelum termotivasi untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi.

Tingkatan kebutuhan dari dasar:

- a. Kebutuhan fisiologis yaitu, kebutuhan fisik paling mutlak untuk bertahan hidup, seperti makanan, air, tempat tinggal, pakaian, dan tidur.
- b. Kebutuhan rasa aman yaitu, kebutuhan akan rasa aman dari ancaman fisik (kecelakaan, kekerasan) maupun psikologis (jaminan kerja, kesehatan).
- c. Kebutuhan sosial yaitu, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan menjalin hubungan sosial seperti merasa dicintai, memiliki koneksi, diterima dalam kelompok, dan memiliki keluarga atau hubungan pertemanan.
- d. Kebutuhan penghargaan yaitu, kebutuhan memperoleh pengakuan dan penghormatan dari orang lain seperti, penghargaan, pujian, promosi, status sosial.

- e. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu, kebutuhan tertinggi untuk memaksimalkan potensi diri seperti, pengembangan karir, pelatihan, kesempatan berkreasi.

2. Teori X dan Teori Y Mc. Gregor

Teori ini menjelaskan pandangan asumsi manajer terhadap sifat karyawan untuk menentukan gaya kepemimpinan.

a. Teori X (Pendekatan Otoriter)

Teori ini mengasumsikan bahwa karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, malas, menghindari tanggung jawab, dan harus dipaksa atau diawasi secara ketat untuk mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan yang cocok untuk tipe karyawan tersebut adalah otoriter, direktif, dan ketat dalam pengawasan.

b. Teori Y (Pendekatan Partisipatif)

Teori ini mengasumsikan bahwa karyawan pada dasarnya memiliki motivasi diri, menikmati pekerjaan, bertanggung jawab, dan mampu mengarahkan diri sendiri apabila diberi kepercayaan. Gaya kepemimpinan yang cocok untuk tipe karyawan tersebut adalah demokratis, transformasional, dan kolaboratif.

Menurut Mangkunegara (Busro, 2018:54) teori-teori motivasi adalah sebagai berikut:

1. Teori motivasi dengan pendekatan isi (*Content Theory*) berfokus pada kebutuhan dan kepuasan individu sebagai faktor utama yang mendorong seseorang untuk bertindak dan berperilaku tertentu. Pendekatan ini menjelaskan

bahwa perilaku individu muncul karena adanya kebutuhan yang ingin dipenuhi serta kepuasan yang ingin dicapai.

2. Teori motivasi dengan pendekatan proses (*Prosess Theory*) berfokus pada bagaimana motivasi terbentuk dan bekerja dalam diri individu. Teori ini menjelaskan cara menguatkan, mengarahkan, mempertahankan, serta menghentikan perilaku individu agar perilaku kerja yang ditampilkan sesuai dengan tujuan atau harapan manajer.
3. Teori motivasi dengan pendekatan penguatan (*Reinforcement Theory*) berfokus pada bagaimana suatu perilaku dipelajari dan dibentuk melalui konsekuensi tertentu. Pendekatan ini menekankan faktor-faktor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan, maupun faktor yang dapat mengurangi atau menghentikan tindakan tersebut.

2.1.2.3 Faktor yang Memengaruhi Motivasi

Model dua faktor Herzberg atau Teori Motivasi-Hygiene adalah salah satu teori yang paling banyak digunakan dalam manajemen sumber daya manusia untuk memahami dan meningkatkan motivasi kerja karyawan (Azwanda et al., 2024).

1. Faktor Motivator (Internal)

Faktor motivator dapat memacu semangat seseorang untuk bekerja lebih baik, meliputi:

a. Pencapaian

Karyawan merasa puas ketika mereka berhasil menyelesaikan tugas dengan baik atau mencapai target yang telah ditentukan. Prestasi memberikan rasa kepuasan intrinsik yang meningkatkan motivasi kerja.

b. Pengakuan

Penghargaan atas usaha dan hasil kerja, baik melalui pujian, penghargaan formal, maupun insentif, dapat meningkatkan rasa dihargai dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras.

c. Tanggung jawab

Memberikan tanggung jawab lebih serta kepercayaan dari atasan dapat meningkatkan keterlibatan dan inisiatif karyawan dalam pekerjaan.

d. Kesempatan untuk berkembang

Karyawan yang memiliki peluang untuk promosi atau mengikuti pelatihan dan pengembangan keterampilan cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

e. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang menantang, menarik, dan memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan serta kreativitas karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pekerjaan yang beragam dan tidak monoton cenderung lebih memotivasi karyawan.

2. Faktor Hygiene (Eksternal)

Faktor ini berfokus pada aspek dasar yang harus terpenuhi agar karyawan tidak merasa kecewa terhadap pekerjaannya, meliputi:

- a. Kebijakan perusahaan: Kebijakan yang jelas, adil, dan konsisten diterapkan sangat penting agar karyawan merasa dihargai dan tidak dirugikan.
- b. Kondisi kerja: Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung sangat penting agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Kondisi fisik, seperti pencahayaan, suhu ruangan, serta ketersediaan fasilitas yang memadai, akan memengaruhi kenyamanan karyawan.
- c. Gaji dan tunjangan: Gaji yang adil dan kompetitif, serta tunjangan yang memadai.
- d. Hubungan antar karyawan: Hubungan yang baik antara karyawan dengan rekan kerja, atasan, atau tim kerja dapat menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis. Konflik atau ketegangan dalam hubungan antar karyawan dapat menurunkan motivasi kerja.
- e. Keamanan kerja: Karyawan yang merasa terancam dengan kemungkinan kehilangan pekerjaan atau tidak memiliki perlindungan baik stabilitas pekerjaan maupun jaminan sosial yang memadai cenderung merasa tidak termotivasi.

2.1.2.4 Indikator Motivasi

Indikator motivasi dapat diuraikan sebagai berikut (Sedarmayani dalam Ginia, 2024):

1. Gaji

Gaji merupakan salah satu faktor penting bagi pegawai karena berfungsi untuk memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya. Selain sebagai pemenuhan

kebutuhan pokok, gaji juga berperan sebagai dorongan agar pegawai bekerja dengan penuh semangat.

2. Supervisi

Supervisi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas pekerja melalui pengelolaan kerja yang baik, pemberian arahan sesuai standar, penyediaan perlengkapan yang memadai, serta dukungan lainnya. Tugas utama seorang supervisor adalah memastikan hasil kerja optimal dengan mengkoordinasikan sistem kerja di unitnya secara efektif.

3. Hubungan Kerja

Kinerja pegawai akan lebih optimal jika didukung oleh hubungan kerja yang harmonis, yang ditandai dengan suasana akrab, kekeluargaan, dan saling mendukung, baik antara sesama pegawai maupun antara pegawai dan atasan. Sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan interaksi dengan orang lain, baik di lingkungan kerja maupun di luar pekerjaan.

4. Pengakuan atau Penghargaan

Setiap individu memiliki kebutuhan untuk dihargai. Pengakuan terhadap prestasi kerja merupakan alat motivasi yang efektif, bahkan dapat lebih memengaruhi semangat kerja dibandingkan kompensasi finansial. Pegawai yang memperoleh pengakuan atau penghargaan cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

5. Keberhasilan

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (achievement) dalam

melakukan suatu pekerjaan menjadi pemicu untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan.

Menurut Hasibuan (2019:144) hierarki kebutuhan menjadi penanda untuk menentukan indikator-indikator motivasi karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan Fisik

Dorongan dasar seperti gaji yang layak, bonus, uang makan, dan fasilitas perumahan. Contohnya, dengan memberikan gaji yang layak, pemberian bonus, uang makan, uang transport dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan

Fasilitas keamanan dan keselamatan kerja membuat tenaga kerja tidak khawatir saat bekerja seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun dan perlengkapan keselamatan lainnya.

3. Kebutuhan Sosial

Keinginan untuk menjalin hubungan sosial, diterima di kelompok, dan berinteraksi dengan rekan kerja atau atasan. Tim kecil dalam setiap sub-divisi dapat menjalin hubungan kerja yang harmonis, dan penyelesaian masalah secara berkelompok.

4. Kebutuhan Akan Penghargaan

Dorongan untuk diakui prestasinya, mendapatkan jabatan, atau pengakuan atas hasil kerja. Perusahaan bisa memberikan bonus kinerja, menyelenggarakan

pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut membuat karyawan akan mengerahkan kemampuan, keterampilan dan potensinya.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri, kreativitas, dan mencapai tujuan tertinggi dalam pekerjaan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam manajemen sumber daya manusia, karena sangat berkaitan dengan karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari perasaan, evaluasi, dan reaksi seseorang terhadap kondisi kerja yang dihadapinya.

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi (Sudaryo et al., 2018:80).

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif ataupun negatif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan timbul dari penilaian terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya telah sesuai dengan harapan yang dimiliki maka akan muncul rasa puas, begitupula sebaliknya (Robbins dalam Busro, 2018:101).

Kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, sikap ini timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.

Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan (Masram & Mu'ah, 2017:117).

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap emosional yang positif, yang menunjukkan adanya rasa menyukai terhadap pekerjaan yang dilakukan. Tingkat kepuasan ini tercermin dari semangat kerja, kedisiplinan, serta pencapaian kinerja karyawan (Hasibuan, 2019:202).

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat diartikan keadaan emosional dan sikap positif yang muncul dalam diri seseorang dari penilaian terhadap pekerjaannya apabila pekerjaan tersebut telah sesuai dengan harapan.

2.1.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja (Masram & Mu'ah, 2017:119) diantaranya, yaitu:

1. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Faktor yang berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*. Faktor ini berkaitan terkait dengan pekerjaan itu sendiri (seperti prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, tanggung jawab, kesempatan untuk pengembangan diri, dan pengakuan). Kemudian faktor yang tidak secara langsung meningkatkan kepuasan, tetapi dapat mencegah adanya ketidakpuasan

kerja dinamakan *hygiene factors*. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi lingkungan pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan kerja, hubungan dengan atasan, kebijakan perusahaan, dan hubungan dengan rekan kerja lain).

2. *Value Theory*

Menurut teori ini, kepuasan kerja muncul ketika hasil pekerjaan yang diperoleh individu sesuai dengan harapannya. Semakin banyak hasil yang diterima sesuai ekspektasi, semakin tinggi tingkat kepuasan, dan sebaliknya. Inti dari kepuasan dalam teori ini terletak pada selisih antara aspek pekerjaan yang dimiliki seseorang dengan yang diinginkannya. Semakin besar perbedaan tersebut, semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan.

3. Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Teori ini menyatakan kepuasan kerja bergantung pada hasil perbandingan antara harapan dengan kenyataan yang diterima. Kepuasan kerja akan dirasakan apabila kesenjangan antara standar pribadi individu dan hasil yang diperoleh dari pekerjaannya relatif kecil. Sebaliknya, ketidakpuasan muncul ketika terdapat perbedaan yang besar antara harapan atau standar pribadi individu dengan kenyataan yang diterima dalam pekerjaan.

4. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Perasaan puas atau tidak puas seseorang dipengaruhi oleh sejauh mana ia menilai adanya keadilan dalam suatu situasi. Jika individu merasa situasi tersebut adil, ia cenderung merasa puas. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membanding *input* yang diberikan

(usaha, pengalaman, pendidikan, loyalitas, waktu) dengan *output* yang diterima (gaji, bonus, penghargaan, promosi). Jika perbandingan ini dirasa adil maka akan timbul kepuasan kerja. Selain perbandingan antara *input* dan *output* yang dirasakan oleh diri sendiri, kepuasan juga didapatkan dengan membandingkan dengan *input* dan *output* pegawai lain.

2.1.3.3 Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Setiap karyawan yang bekerja tentunya mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempat kerjanya. Kepuasan kerja akan sangat berpengaruh terhadap kinerja yang sangat diharapkan manajer. Maka dari itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja (Sudaryo et al., 2018:82), yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan, pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya.

3. Pencapaian nilai

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

Agustini (2019:63) berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Faktor-faktor individu (kepribadian), berkaitan dengan karakteristik pribadi karyawan, seperti kebutuhan aktualisasi diri, kesempatan untuk berkembang, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan, serta status senioritas. Semakin tinggi posisi seseorang dalam hierarki perusahaan, biasanya semakin besar pula peluang individu tersebut untuk merasakan kepuasan kerja. Selain itu, individu yang memiliki kepuasan tinggi dalam aspek kehidupan di luar pekerjaan umumnya juga cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.
2. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi kejiwaan karyawan. Faktor ini mencakup minat, kondisi kesehatan, usia, watak, rasa tenteram dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat, serta keterampilan yang dimiliki karyawan.
3. Faktor sosial, berkaitan dengan hubungan dan interaksi sosial di lingkungan kerja, baik antarkaryawan maupun antara karyawan dengan atasan. Hubungan kerja yang bersifat kekeluargaan, hubungan sosial yang baik, serta komunikasi yang lancar antara karyawan dan pihak manajemen dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dalam hal ini, kesediaan atasan untuk mendengarkan,

memahami, dan menghargai pendapat maupun prestasi karyawan berperan penting dalam menumbuhkan rasa puas terhadap pekerjaan.

4. Faktor fisik, merupakan faktor yang berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja tempat karyawan melaksanakan pekerjaannya. Faktor ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, kondisi ruangan, suhu, pencahayaan, sirkulasi udara, dan aspek fisik lainnya yang dapat memengaruhi kenyamanan kerja.
5. Faktor finansial, merupakan faktor berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan. Faktor ini mencakup sistem dan besaran gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan perusahaan, kesempatan promosi, serta keamanan kerja. Pemenuhan aspek finansial yang baik dapat mendorong meningkatnya kepuasan kerja karyawan.
6. Faktor lingkungan non fisik kerja, berkaitan dengan perusahaan dan manajemen. Perusahaan dengan manajemen yang baik mampu menciptakan situasi dan kondisi kerja yang stabil bagi karyawan. Kebijakan perusahaan yang memperhatikan pemeliharaan dan kesejahteraan karyawan dapat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.3.4 Indikator Kepuasa Kerja

Menurut Sudaryo et al., (2018:92) indikator kepuasan kerja dapat diukur dari beberapa hal, yaitu:

1. Kemangkiran

Karyawan yang tinggi kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasan kerjanya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya

2. Keinginan Pindah

Tidak dapat disangkal bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan di tempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam, seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi, baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja, pekerjaan tidak sesuai, dan berbagai faktor lainnya.

3. Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

4. Rekan Kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerja sama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara itu, kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasihat atau saran kepada sesama rekan kerja. Rekan kerja yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

5. Kenyamanan Kerja Karyawan

Pada umumnya karyawan cenderung lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan tempat kerja yang baik dan nyaman, sehingga efisiensi kerja suatu organisasi dapat tercapai dengan baik. Lingkungan kerja atau perasaan fisik yang baik, dapat membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan bagi para karyawan.

Robbins & Judge, (2017:53) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator utama yang mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Menunjukkan sejauh mana pekerjaan mampu memberikan tantangan, variasi, serta peluang untuk mengembangkan kemampuan. Pekerjaan yang dirasa menarik dan memiliki makna cenderung meningkatkan kepuasan kerja.

2. Gaji

Berkaitan dengan penilaian karyawan terhadap keadilan dan kecukupan imbalan yang diterima. Ketika gaji dianggap sepadan dengan beban kerja dan kontribusi, maka kepuasan kerja akan lebih tinggi

3. Promosi

Menggambarkan adanya peluang untuk berkembang dan memperoleh kenaikan jabatan. Kesempatan karier yang jelas membuat karyawan merasa dihargai dan lebih termotivasi.

4. Pengawasan

Mencerminkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Atasan yang adil, mendukung, dan terbuka dalam komunikasi dapat meningkatkan kepuasan kerja

5. Rekan Kerja

Mengacu pada hubungan sosial di lingkungan kerja. Interaksi yang harmonis dan saling mendukung antar rekan kerja dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung dan menguatkan penelitian ini, maka penulis akan memaparkan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Tempat Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	(Ananda et al., 2025) Badan Pusat Statistik Kota Depok	Variabel independen, yaitu beban kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen motivasi kerja	Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja	<i>Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)</i> , 4(2),967-972
2.	(Munazilah & Iryanti, 2023)	Variabel independen, yaitu beban	Tidak ada variabel independen	Beban kerja berpengaruh positif	<i>Journal of Management and</i>

No	Peneliti, Tahun, Tempat Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kantor Cabang Utama Surabaya 6000	kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	motivasi kerja	signifikan terhadap kepuasan kerja	<i>Bussines</i> (JOMB), 5(2),1841- 1849
3.	(Siregar & Linda, 2022) PT. Pusaka Graha	Variabel independen, yaitu beban kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen motivasi kerja	Beban kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Jurnal Manajemen USNI, 6(2), 25-36
4.	(Pangestu et al., 2025) SMP Swasta di Kecamatan Cilongok	Variabel independen, yaitu beban kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen motivasi kerja	Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja	COSTING: <i>Journal of Economic, Business and Accounting</i> , 8(6), 2316-2329
5.	(Anzaningt yas et al., 2025) <i>Employees Of Universitas Islam Syekh- Yusuf</i>	Variabel independen, yaitu beban kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen motivasi kerja. Terdapat variabel mediasi <i>Quality of Work Life</i>	<i>Workload does not possess a statistically significant impact on Job Satisfaction</i>	<i>Internation al Journal Of Humanities Education And Social Sciences</i> (IJHESS), 5(03), 1452-1466
6.	(Lestari & Suryani, 2025) biMBA AIUEO Unit Pasif	Variabel independen, yaitu beban kerja dan variabel dependen, yaitu	Tidak ada variabel independen motivasi kerja	Beban kerja berpengaruh positif serta signifikan pada tingkat kepuasan kerja	Jurnal Manajemen Ekonomi dan Akuntansi, 1(2), 74-83

No	Peneliti, Tahun, Tempat Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Jakarta Barat	kepuasan kerja			
7.	(Hernawati et al., 2025) PT. Fajar Surya Wisesa Tbk, Cikarang	Variabel independen, yaitu beban kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen motivasi kerja	Beban Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Kepuasan Kerja	TRIBISNI S: Jurnal Kewirausa haan, Akuntansi dan Manajemen Tri Bisnis, 7(1), 44-53
8.	(Adhika, 2025) Cake Tha Pupuan, Bali	Variabel independen, yaitu beban kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen motivasi kerja	Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Jurnal Satyagraha, 08(01), 109-122
9.	(Hasyim, 2020) PT. Yaskawa Electric Indonesia	Variabel independen, yaitu beban kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen motivasi kerja	Beban kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	EKOMABI S: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis, 1(02), 185- 189
10.	(Fujiansyah , 2020) PT. Thamrin Brother's Lahat	Variabel independen, yaitu beban kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen motivasi kerja	Terdapat pegaruh yang signifikan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan	Jurnal Manajemen dan Bisnis, 9(1), 1-10
11.	(Mahanani &	Variabel independen	Terdapat variabel	<i>Both workload</i>	<i>Internation al Journal</i>

No	Peneliti, Tahun, Tempat Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Turunan, 2024) PT. Arlene Jaya Mandiri Cikarang	yaitu beban kerja dan motivasi kerja, dan variabel dependen yaitu kepuasan kerja	idependen lain yaitu komuikasi	<i>and work motivation have a positive effect on job satisfaction</i>	<i>of Application on Economics and Business (IAEB), 2(4), 902- 911</i>
12.	(Isrial et al., 2020) PT Bank Bukopin Cabang S Parman	Variabel independen, yaitu motivasi kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen beban kerja	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasa kerja	Jurnal Manajemen Retail Indonesia (JMARI), 1(1), 50-59
13.	(Lawren & Ekawati, 2023) PT. TSA Bogor	Variabel independen, yaitu motivasi kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen beban kerja	Motivasi kerja, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Jurnal Manajerial dan Kewirausa haan, 05(01), 149-158
14.	(Fatoroni et al., 2025) PT. Abadi Raya Commerce Balikpapan	Variabel independen, yaitu motivasi kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen beban kerja	Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam, 6(3), 1404-1417
15.	(Rosa et al., 2023)	Variabel independen, yaitu motivasi kerja dan	Tidak ada variabel independen beban kerja	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap	JAP: Jurnal Audit & Perpajakan,

No	Peneliti, Tahun, Tempat Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	PT. SKF INDONESIA A	variabel dependen, yaitu kepuasan kerja		kepuasan kerja	1(2), 110- 113
16.	(Arisanti et al., 2022) PT. Charoen Pokphand Kediri	Variabel independen, yaitu motivasi kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen beban kerja	Terdapat pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja	Ekuivalensi Jurnal Ekonomi Bisnis, 8(2), 341- 349
17.	(Sari et al., 2024) PT. Latexindo	Variabel independen, yaitu motivasi kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen beban kerja	<i>Motivation partially has a positive and significant effect on job satisfaction</i>	Internation al Journal of Society and Law, 2(1), 206- 220
18.	(Rahayu, 2020) PT. Perum Pegadaian Salama Cabang Bima	Variabel independen, yaitu motivasi kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen beban kerja	Terdapat pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja	JURNAL BRAND, 2(2), 184- 189
19.	(Salsabila et al., 2021) <i>Telkom Pension Fund</i>	Variabel independen, yaitu motivasi kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen beban kerja	<i>Work motivation have a significant effect on job satisfaction</i>	Internation al Journal of Industrial Engineerin g and Operations Manageme nt

No	Peneliti, Tahun, Tempat Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					(IJIEOM), 7 (11), 5724-5721
20.	(Yuliasuti et al., 2025) Kantor Sekertariat DPRD Kabupatn Kolaka	Variabel independen, yaitu motivasi kerja dan variabel dependen, yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel independen beban kerja	Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.	INNOVAT IVE: Journal of Social Science Research, 4 (5), 8424- 8439
21.	(Hardono et al., 2019) Dinas Tenaga Kerja dan dan Mobilitas Penduduk Batam	Terdapat variabel beban kerja dan motivasi kerja	Tidak ada variabel kepuasan kerja	Tedapat pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap motivasi kerja	Jurnal DIMENSI, 8 (1), 28- 43
22.	(Khoirunni sa et al., 2025) UPT P4OP Jakarta Timur	Terdapat variabel beban kerja dan motivasi kerja	Tidak ada variabel kepuasan kerja	Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	Jurnal IKRAITH- EKONOMI KA, 8(3), 247-254

2.2 Kerangka Pemikiran

Kepuasan kerja dapat memengaruhi keberlangsungan proses bisnis perusahaan dalam mencapai tujuan secara optimal. Tingginya kepuasan kerja akan memberikan dampak positif bagi perusahaan, baik dalam hal kinerja, produktivitas,

maupun stabilitas. Tentunya banyak hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, salah satunya yaitu beban kerja dan motivasi kerja.

Dalam bekerja, karyawan tentu tidak akan terlepas dari beban kerja. Beban kerja adalah seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Ini menunjukkan apakah pekerjaan terasa ringan atau berat bagi seseorang (Saputri, 2024). Beban kerja bukan hanya soal jumlah pekerjaan, tapi juga bagaimana seseorang merasakan dan menilai tuntutan dari pekerjaan tersebut. Adapun indikator beban kerja yaitu target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu, dan standar pekerjaan (Putra dalam Budiarsa, 2021:35).

Karyawan bagian produksi tentu memiliki beban pekerjaan, yang mana karyawan harus mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tidak jarang ketika permintaan meningkat, perusahaan menaikkan target yang harus dicapai sehingga kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan bertambah banyak. Apabila kuantitas pekerjaan tersebut melebihi kapasitas kemampuan karyawan, bisa menimbulkan kelelahan.

Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian tersebut ditemukan perbedaan, yang mana beberapa penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (Ananda et al., 2025 ; Hernawati et al., 2025; dan Adhika 2025), sedangkan beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Lestari & Suryani, 2025) dan Mahanani &

Turunan, 2024). Bahkan, ada pula penelitian yang menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Siregar & Linda, 2022 dan Pangestu et al., 2025).

Berdasarkan penemuan tersebut, beban kerja yang terlalu tinggi bisa saja membuat karyawan merasa kelelahan yang berlebihan yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kepuasan kerja. Disisi lain, adanya beban kerja yang tinggi tetapi sesuai dengan kemampuan justru membuat karyawan merasa tertantang dan memiliki tanggung jawab lebih sehingga memicu semangat dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Selain beban kerja, tentu saja ada hal lain yang perlu diperhatikan untuk mencapai kepuasan kerja. Motivasi kerja bisa dipahami sebagai dorongan dari dalam diri seseorang yang yang membuat seseorang mau bekerja dengan lebih serius dan optimal demi mencapai tujuan organisasi dan juga kebutuhannya sendiri (Sinabela, 2021:305). Motivasi bisa timbul baik dari dalam diri seseorang ataupun dari lingkungan sekitarnya. Karyawan akan puas ketika mereka berhasil menyelesaikan tugas dengan baik atau mencapai target yang telah ditentukan. Begitu pula ketika perusahaan memberikan penghargaan atas usaha dan hasil kerja, baik itu melalui pujian lisan, penghargaan formal, atau insentif lainnya, tentu saja hal tersebut dapat memunculkan rasa dihargai sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi motivasi kerja seseorang maka

semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya (Fatoroni et al., 2025; Isrial et al., 2020; Lawren & Ekawati, 2023; Sari et al., 2024). Hierarki kebutuhan digunakan untuk menentukan indikator motivasi, yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri (Hasibuan 2019:144).

Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dapat ditandai dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap emosional yang positif, yang menunjukkan adanya rasa menyukai terhadap pekerjaan yang dilakukan. Tingkat kepuasan ini tercermin dari semangat kerja, kedisiplinan, serta pencapaian kinerja karyawan (Hasibuan, 2019:202). Dengan begitu, salah satu indikator kepuasan kerja menurut adalah kemangkiran (Sudaryo et al., 2018:92). Selain itu, pekerjaan, gaji, pengawasan, dan rekan kerja merupakan indikator kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2017:53).

Beban kerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beban pekerjaan yang harus diselesaikan serta tingkat motivasi yang dimiliki. Beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan atau bahkan terlalu tinggi menyebabkan rendahnya kepuasan kerja, sementara motivasi kerja yang tinggi mampu meningkatkan kepuasan kerja. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengatur beban kerja secara seimbang dan terus meningkatkan motivasi kerja karyawan agar tercapai kepuasan kerja yang optimal. Maka dari itu, perlunya pengaturan beban kerja dan meningkatkan motivasi kerja untuk meningkatkan kepuasan karyawan (Muslimin & Widodo, 2025 dan Wulandari & Mathori, 2023).

Begitupun dengan hubungan beban kerja dengan motivasi kerja, yang mana beban kerja mampu memengaruhi motivasi kerja. Tingkat beban kerja dibagi menjadi tiga tipe yaitu, beban kerja diatas normal, beban kerja normal, dan beban kerja dibawah normal. Tentu saja kuantitas pekerjaan, waktu yang tersedia, dan kemampuan karyawan menjadi pertimbangan (Hastuningtyas dalam Budiarsa, 2021:31).

Model dua faktor Herzberg atau Teori Motivator-Hygiene adalah salah satu teori yang digunakan untuk memahami dan meningkatkan motivasi kerja karyawan (Azwanda et al., 2024). Faktor motivator disebutkan sebagai faktor dapat memacu semangat seseorang untuk bekerja lebih baik, seperti pekerjaan yang menantang, menarik, dan memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan. Motivasi kerja cenderung optimal ketika beban kerja berada pada tingkat yang seimbang, sesuai kemampuan, dan memberikan tantangan yang wajar bagi karyawan. Beban kerja yang seimbang berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Hardono et al., 2019 dan Khoirunnisa et al., 2025).

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu: **Terdapat Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi CV. Sajodo Karya Gemilang.**