

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian Pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu work-life balance, beban kerja dan motivasi kerja, terhadap kinerja karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku, jurnal, hasil penelitian terdahulu serta para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan fondasi penting dalam pengelolaan sumber daya organisasi, termasuk dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

Utama et.al. (2024:13) menyatakan:

“Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap berbagai kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien”

Dalam hal ini, efektivitas menyangkut pencapaian tujuan organisasi secara tepat sasaran, sedangkan efisiensi merujuk pada penggunaan sumber daya secara.

optimal dengan seminimal mungkin pemborosan. Secara etimologis, istilah "manajemen" berasal dari kata Latin manus yang berarti "tangan", yang berkembang dalam bahasa Italia menjadi maneggiare, bermakna "mengatur" atau "menangani". Perkembangan selanjutnya memperluas maknanya menjadi proses pengelolaan yang sistematis, menyentuh berbagai aspek dalam organisasi, mulai dari manusia hingga teknologi, dari modal hingga strategi.

Manajemen juga dipahami sebagai kombinasi antara seni dan ilmu. Sebagai seni, manajemen membutuhkan intuisi, kreativitas, serta keterampilan interpersonal seperti komunikasi, empati, dan persuasi, yang tidak selalu dapat diukur secara kuantitatif. Seorang manajer harus memiliki kepekaan sosial dan kemampuan memahami dinamika tim untuk menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung kepuasan kerja. Sebaliknya, sebagai ilmu, manajemen didasarkan pada prinsip-prinsip teoritis dan hasil penelitian ilmiah yang sistematis. Teori-teori manajemen klasik seperti yang dikembangkan oleh Henri Fayol (dengan 14 prinsip manajemennya) dan Frederick Taylor (dengan pendekatan scientific management) memberikan dasar bagi penerapan manajemen yang terstruktur dan terukur. Pemikiran mereka memberikan kontribusi penting dalam upaya peningkatan efisiensi kerja, pembagian tugas yang adil, serta pengembangan sistem pengawasan yang efektif.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, pemahaman tentang manajemen menjadi krusial karena manajemen yang baik berperan langsung dalam menentukan karakteristik pekerjaan dan mengelola beban kerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja. Manajer yang mampu merancang pekerjaan dengan karakteristik yang menantang namun realistis, mendistribusikan

beban kerja secara adil, serta menyediakan dukungan dan umpan balik secara konsisten, berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Manajemen dalam suatu organisasi bukan hanya sekadar menyusun strategi atau mengatur jadwal kerja, melainkan merupakan suatu proses berkesinambungan yang melibatkan sejumlah fungsi utama. Setiap fungsi ini memiliki peranan penting dalam menciptakan kondisi kerja yang produktif, efisien, dan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Fungsi-fungsi manajemen yang umum digunakan dalam kerangka teoritis manajemen modern menurut Utama et al. (2024), adalah:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan tahap awal dalam proses manajemen yang mencakup penetapan visi, misi, tujuan, serta strategi yang akan diimplementasikan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks sumber daya manusia, perencanaan berperan penting dalam menyusun rencana kerja yang realistis dan terukur berdasarkan kapasitas serta kompetensi karyawan. Misalnya, dengan memperkirakan volume pekerjaan dan menetapkan standar kinerja yang sesuai, manajemen dapat mencegah terjadinya beban kerja yang berlebihan atau tidak proporsional. Perencanaan juga melibatkan proyeksi kebutuhan tenaga kerja, perencanaan pelatihan dan pengembangan, serta antisipasi terhadap tantangan yang dapat memengaruhi karakteristik pekerjaan dan tingkat kepuasan karyawan. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat lebih adaptif dalam menghadapi perubahan, sekaligus memberikan rasa aman dan kejelasan arah kepada karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi ini berfokus pada penataan sumber daya organisasi agar dapat digunakan secara efektif dan efisien. Pengorganisasian mencakup pembentukan struktur organisasi yang jelas, pembagian kerja yang seimbang, serta alokasi tugas sesuai dengan keahlian dan kapasitas masing-masing karyawan. Dalam kaitannya dengan karakteristik pekerjaan dan beban kerja, pengorganisasian sangat penting untuk memastikan tidak terjadinya ketimpangan beban kerja antarunit atau antarindividu. Penempatan tugas yang tidak sesuai dengan kompetensi karyawan dapat menyebabkan stres kerja, penurunan produktivitas, bahkan konflik internal. Oleh karena itu, fungsi pengorganisasian yang baik akan mendukung terciptanya keseimbangan kerja yang sehat, meningkatkan kejelasan peran, serta memperkuat kolaborasi tim.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Kepemimpinan berkaitan erat dengan kemampuan manajer dalam memengaruhi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini mencakup pemberian motivasi, pengarahan, komunikasi efektif, serta pengelolaan hubungan interpersonal di tempat kerja. Dalam konteks kepuasan kerja, peran kepemimpinan sangat strategis. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan suportif terbukti mampu meningkatkan loyalitas karyawan, memperkuat keterlibatan (*engagement*), serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Manajer yang mampu mendengarkan aspirasi bawahannya, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta memberikan penghargaan atas pencapaian kerja akan mendorong rasa memiliki dan kebanggaan dalam bekerja.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian adalah proses pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana. Dalam aspek sumber daya manusia, pengendalian mencakup pengukuran kinerja individu maupun tim, analisis efektivitas beban kerja, serta penilaian terhadap pencapaian target. Fungsi ini penting dalam menjaga konsistensi dan kualitas kerja karyawan, serta sebagai alat deteksi dini terhadap potensi permasalahan di lingkungan kerja, seperti kelelahan, stres akibat beban kerja, atau ketidakpuasan terhadap kondisi kerja.

Pengendalian yang baik tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses dan kondisi psikologis karyawan. Dengan begitu, organisasi dapat melakukan intervensi yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mencegah timbulnya burnout.

Dengan mempertimbangkan seluruh aspek tersebut, pemilihan lokasi Bank Mandiri Sukabumi bukan hanya didasarkan pada faktor geografis dan operasional semata, melainkan juga pada kesesuaian lingkungan kerja untuk mendukung proses pengendalian yang efektif terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui pemantauan yang tepat dan evaluasi berkala terhadap beban serta kepuasan kerja karyawan, diharapkan kegiatan yang dilakukan di lokasi ini dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana suatu organisasi menjaga kualitas kerja dan kesejahteraan karyawannya secara berkelanjutan.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen adalah suatu proses untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi sumber daya agar tujuan organisasi dapat tercapai

secara efektif dan efisien. Dalam praktiknya, manajemen tidak dapat dilepaskan dari unsur-unsur dasar yang menjadi fondasi utama dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Unsur-unsur manajemen tersebut meliputi: Manusia (Human), Uang (Money), Material, Mesin, Metode, dan Pasar.

Menurut Sugiyono (2022) Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, manusia (sumber daya manusia) merupakan unsur terpenting dalam manajemen, karena manusia berperan sebagai pelaksana dari semua aktivitas perencanaan dan pengendalian. Tanpa adanya manusia, unsur-unsur manajemen lainnya tidak akan dapat berjalan dengan baik.

1. Manusia (Human)

Unsur ini adalah yang paling sentral. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas manusia yang terlibat di dalamnya. Dalam konteks organisasi perbankan seperti Bank Mandiri, kualitas sumber daya manusia menentukan kualitas pelayanan terhadap nasabah dan pencapaian target perusahaan.

2. Uang (Money)

Merupakan alat untuk menjalankan seluruh aktivitas manajerial. Dana operasional, gaji karyawan, pembelian aset, hingga pengembangan sumber daya semuanya bergantung pada manajemen keuangan yang baik.

3. Material

Segala bahan atau peralatan kerja yang dibutuhkan dalam operasional perusahaan. Dalam industri perbankan, material bisa berupa sistem teknologi informasi, dokumen, dan perlengkapan layanan.

4. Mesin (Machine)

Penggunaan teknologi dan mesin akan sangat menentukan efisiensi kerja. Misalnya, mesin ATM, komputer, dan software sistem keuangan yang mendukung operasional bank.

5. Metode (Methods)

Cara atau prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Metode kerja yang baik harus sesuai dengan SOP (Standard Operating Procedure) agar tujuan organisasi tercapai dengan standar yang telah ditentukan.

6. Pasar (Market)

Pasar adalah sasaran dari produk dan jasa yang ditawarkan oleh organisasi. Bank sebagai penyedia layanan keuangan harus memahami kebutuhan pasar, sehingga dapat menyusun strategi pelayanan yang kompetitif.

Sugiyono (2022) menekankan bahwa dalam suatu sistem manajemen yang efektif, semua unsur ini harus berjalan secara terpadu dan saling mendukung satu sama lain. Ketidakseimbangan atau kegagalan dalam mengelola salah satu unsur tersebut dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Dengan memperhatikan seluruh unsur manajemen tersebut, organisasi atau perusahaan seperti PT Bank Mandiri harus mampu mengelola setiap elemen secara sinergis agar tujuan organisasi tercapai dengan optimal. Dalam konteks ini, manajemen yang baik tidak hanya berbicara tentang perencanaan strategis, tetapi juga bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia secara tepat, mengelola anggaran keuangan secara efisien, menggunakan material dan mesin sesuai kebutuhan operasional, serta menyusun metode kerja yang sistematis dan adaptif terhadap perubahan pasar.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen

Manajemen memiliki peranan penting dalam mengarahkan seluruh elemen organisasi agar bekerja secara sinergis demi mencapai tujuan bersama. Dalam pengertian yang lebih luas, tujuan utama manajemen tidak hanya terbatas pada pencapaian target perusahaan, tetapi juga mencakup optimalisasi seluruh proses kerja, peningkatan kesejahteraan karyawan, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Menurut Utama et al. (2024), tujuan dari manajemen adalah untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal. Tujuan ini menjadi fondasi bagi seluruh kegiatan manajerial, terutama dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia yang merupakan aset paling strategis dalam sebuah organisasi. Berikut adalah beberapa tujuan spesifik manajemen yang relevan dengan penelitian ini:

1. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Kerja

Manajemen bertujuan untuk memastikan bahwa setiap proses dalam organisasi dilakukan dengan cara yang paling efisien (menggunakan sumber daya seminimal mungkin) dan paling efektif (mencapai tujuan secara optimal). Dalam kaitannya dengan karakteristik pekerjaan dan beban kerja, manajemen berperan dalam menyesuaikan volume tugas dengan kemampuan karyawan, mencegah pemborosan waktu, serta menghindari beban kerja berlebih yang dapat menurunkan produktivitas.

2. Menciptakan Keseimbangan Beban Kerja

Salah satu tantangan utama dalam organisasi adalah bagaimana membagi beban kerja secara proporsional dan adil. Tujuan manajemen di sini adalah menetapkan standar kerja yang masuk akal dan sesuai kapasitas individu,

sehingga dapat menghindari stres, kelelahan, atau ketidakpuasan kerja akibat tekanan yang tidak realistis. Melalui perencanaan dan pengorganisasian yang baik, manajemen berupaya menciptakan beban kerja yang optimal dan mendukung pencapaian kinerja.

3. Mengelola dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia

Manajemen bertujuan untuk mengelola SDM secara berkelanjutan, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, hingga evaluasi kinerja. Hal ini sejalan dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penyesuaian karakteristik pekerjaan, pemberian penghargaan yang layak, serta penyediaan jalur pengembangan profesional. SDM yang dikelola dengan baik akan lebih termotivasi, loyal, dan produktif.

4. Meningkatkan Kualitas Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam konteks penelitian ini, manajemen juga bertujuan untuk menciptakan kepuasan kerja sebagai bagian dari strategi mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak positif terhadap loyalitas, keterlibatan, serta rendahnya tingkat turnover dan absensi. Oleh karena itu, manajemen tidak hanya berfokus pada output kerja, tetapi juga pada kenyamanan psikologis, sosial, dan profesional yang dirasakan oleh karyawan.

5. Menjamin Kelangsungan dan Daya Saing Organisasi

Dengan penerapan fungsi-fungsi manajerial yang tepat, manajemen bertujuan untuk menjaga keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Ini dilakukan melalui pengambilan keputusan yang strategis, manajemen risiko, dan penciptaan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan lingkungan

eksternal. Karakteristik pekerjaan yang terstruktur dan beban kerja yang terkendali menjadi bagian dari strategi untuk mempertahankan stabilitas dan daya saing perusahaan di tengah tantangan bisnis yang dinamis.

Peran manajemen tidak hanya menjadi tulang punggung dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi juga menjadi penggerak utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Penerapan prinsip-prinsip manajemen yang tepat, khususnya dalam pengelolaan karakteristik pekerjaan, beban kerja, dan kepuasan kerja, menjadi kunci penting dalam memastikan kinerja organisasi berjalan secara optimal, berkelanjutan, dan mampu bersaing di tengah dinamika dunia usaha yang terus berubah

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor terpenting dalam sebuah organisasi. Tidak seperti sumber daya lainnya seperti modal atau teknologi, SDM memiliki karakteristik unik berupa pikiran, perasaan, motivasi, nilai-nilai, serta potensi untuk tumbuh dan berkembang (Muktamar et al. 2023). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga melibatkan pendekatan yang bersifat strategis dan humanistik.

Maulana & Andani (2024:12) menyatakan:

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif, dengan tujuan mencapai keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dan kesejahteraan karyawan”.

Konsep ini menekankan bahwa karyawan adalah manusia yang memiliki kehendak, kebutuhan, dan potensi, bukan sekadar alat produksi atau mesin yang bisa dikendalikan secara mekanis.

MSDM adalah pendekatan strategis dalam mengelola orang-orang yang bekerja di dalam organisasi, yang meliputi berbagai kebijakan, praktik, serta sistem yang mendukung rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hingga hubungan kerja yang sehat dan produktif. Berbeda dari sumber daya lainnya, SDM memiliki beberapa karakteristik khas, di antaranya:

1. Memiliki pikiran dan perasaan, sehingga pengelolaannya memerlukan pendekatan interpersonal.
2. Dapat berkembang baik melalui pendidikan, pelatihan, maupun pengalaman kerja.
3. Berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi, bukan hanya menjalankan perintah secara pasif.
4. Membutuhkan motivasi dan penghargaan, baik secara material maupun non-material, untuk tetap produktif dan puas dalam bekerja

Dalam konteks organisasi, SDM tidak hanya diposisikan sebagai objek yang diatur, tetapi juga sebagai subjek utama dalam proses penciptaan nilai (value creation). Dengan kata lain, keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada bagaimana SDM-nya dikelola secara strategis, adil, dan manusiawi.

1. Manajemen SDM melibatkan serangkaian aktivitas yang saling terintegrasi, seperti:
2. Perencanaan tenaga kerja: Menentukan jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan karakteristik pekerjaan.

3. Rekrutmen dan seleksi: Menarik dan memilih individu yang sesuai dengan kompetensi dan nilai-nilai organisasi.
4. Pelatihan dan pengembangan: Memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan untuk meningkatkan performa kerja.
5. Manajemen kinerja: Menilai dan mengarahkan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.
6. Kompensasi dan penghargaan: Memberikan balas jasa yang adil untuk menjaga kepuasan dan loyalitas karyawan.
7. Hubungankerja: Menciptakan iklim kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan

Dalam penelitian ini, pengertian SDM sangat relevan karena baik karakteristik pekerjaan maupun beban kerja sangat memengaruhi kondisi psikologis, fisik, dan motivasional dari karyawan. Pengelolaan SDM yang baik akan mampu:

1. Menyesuaikan beban kerja dengan kemampuan dan batas kapasitas karyawan,
2. Menata ulang deskripsi dan karakteristik pekerjaan agar sesuai dengan kompetensi yang dimiliki,
3. Meningkatkan kepuasan kerja melalui dukungan, pelatihan, dan pemberian penghargaan.

Fungsi MSDM menjadi sangat penting dalam menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak hanya bertugas mengelola karyawan secara administratif, tetapi juga secara strategis

mengembangkan potensi mereka agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, fungsi-fungsi MSDM menjadi landasan penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan, serta mendukung keseimbangan antara karakteristik pekerjaan, beban kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Amelia et al. (2022), fungsi utama MSDM mencakup:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan tenaga kerja dilakukan untuk memastikan bahwa jumlah, kualifikasi, dan keterampilan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Fungsi ini mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, peramalan tenaga kerja masa depan, serta penyusunan strategi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan berkualitas. Perencanaan yang baik akan mencegah terjadinya beban kerja berlebih atau ketidaksesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan kemampuan karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi ini melibatkan pengaturan struktur organisasi yang efisien, pembagian kerja yang adil, dan penetapan hubungan kerja yang jelas. Dengan pengorganisasian yang tepat, tanggung jawab setiap karyawan menjadi lebih terstruktur, sehingga mencegah terjadinya overload atau konflik peran. Pengorganisasian yang baik juga akan menciptakan koordinasi dan kolaborasi yang mendukung kepuasan kerja

3. Pengarahan (*Directing*)

Manajemen berperan untuk memotivasi, mengarahkan, dan membimbing karyawan dalam menjalankan tugasnya. Pengarahan dilakukan melalui

komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang partisipatif, serta pemberian umpan balik yang konstruktif. Fungsi ini erat kaitannya dengan peningkatan semangat kerja dan keterlibatan karyawan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian mencakup pengawasan terhadap pelaksanaan tugas, evaluasi kinerja, dan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi. Dalam konteks beban kerja, pengendalian berfungsi untuk memastikan bahwa tugas yang dibebankan sesuai dengan kapasitas karyawan, dan jika terjadi ketidaksesuaian, dilakukan perbaikan segera. Hal ini mendukung kestabilan psikologis dan kepuasan kerja.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi ini melibatkan proses rekrutmen, seleksi, penempatan, serta orientasi dan induksi karyawan baru. Tujuan utamanya adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang sesuai. Proses pengadaan yang transparan dan objektif akan meningkatkan rasa keadilan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan SDM mencakup pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keterampilan teknis, konseptual, dan moral karyawan. Program pengembangan ini penting agar karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan karakteristik pekerjaan dan tuntutan organisasi, serta merasa dihargai atas potensi mereka.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, insentif, maupun fasilitas lainnya. Sistem kompensasi

yang adil dan layak akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Prinsip dasar kompensasi adalah keadilan internal dan eksternal, serta kesesuaian dengan prestasi kerja dan kebutuhan hidup karyawan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Fungsi ini bertujuan menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, menciptakan hubungan industrial yang harmonis dan saling menguntungkan. Pengintegrasian akan mendorong terciptanya komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, serta mengurangi konflik kerja.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi ini berkaitan dengan upaya menjaga kesejahteraan fisik dan mental karyawan agar mereka tetap produktif dan loyal terhadap organisasi. Pemeliharaan dilakukan melalui program kesehatan kerja, asuransi, rekreasi, fasilitas kerja yang memadai, serta pendekatan psikologis yang humanis.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Disiplin merupakan fondasi bagi terciptanya ketertiban dan efisiensi kerja. MSDM harus memastikan bahwa karyawan mematuhi aturan dan etika kerja yang berlaku. Tanpa disiplin yang baik, beban kerja akan tidak terkendali, produktivitas menurun, dan kepuasan kerja terganggu.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah proses akhir hubungan kerja antara karyawan dan organisasi yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti pensiun, pengunduran diri, pemutusan hubungan kerja, atau habisnya masa kontrak. Proses ini harus dilakukan secara adil dan sesuai dengan regulasi, agar tidak menimbulkan dampak negatif bagi karyawan yang tersisa maupun citra perusahaan.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran sentral dalam keberhasilan organisasi karena berfokus pada pengelolaan aset terpenting perusahaan, yaitu manusia. Tujuan utama dari MSDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, berkinerja tinggi, dan termotivasi, yang secara kolektif mampu mewujudkan visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan. Dalam konteks organisasi modern yang dinamis dan kompetitif, MSDM tidak hanya sekadar mengelola administrasi kepegawaian, melainkan juga memainkan peran strategis dalam mendorong pencapaian tujuan organisasi melalui optimalisasi potensi karyawan. Berikut adalah beberapa tujuan utama dari MSDM yang relevan dengan penelitian ini:

1. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Organisasi

MSDM bertujuan menciptakan sistem kerja yang efisien melalui penempatan tenaga kerja yang tepat, pengelolaan beban kerja yang proporsional, dan pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan dan karakteristik pekerjaan.

Hal ini secara langsung mendukung pengurangan pemborosan waktu, sumber daya, serta menekan biaya operasional.

2. Menciptakan Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan

Salah satu tujuan utama MSDM adalah menciptakan iklim kerja yang kondusif, adil, dan mendukung kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, diberikan kesempatan berkembang, serta mendapat beban kerja yang seimbang, maka tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat.

Kepuasan ini akan berdampak pada peningkatan komitmen dan loyalitas terhadap organisasi.

3. Menyesuaikan Kebutuhan Tenaga Kerja dengan Strategi Perusahaan MSDM bertanggung jawab dalam merancang struktur dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan. Perencanaan tenaga kerja yang matang memungkinkan organisasi menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, serta menyesuaikan beban kerja secara berimbang.
4. Mengembangkan Potensi dan Kompetensi Karyawan
Melalui pelatihan, pendidikan, dan program pengembangan karier, MSDM bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, manajerial, dan interpersonal karyawan. Peningkatan ini akan memperkuat kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara berkelanjutan.
5. Meningkatkan Produktivitas Tenaga Kerja
Dengan memberikan motivasi, kompensasi yang layak, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, MSDM mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Beban kerja yang disesuaikan dengan kapasitas individu juga menjadi kunci dalam menghindari kelelahan kerja (burnout) yang berdampak negatif terhadap produktivitas.
6. Menjaga Hubungan Industrial yang Harmonis
MSDM juga bertujuan menciptakan hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan. Hubungan industrial yang harmonis mengurangi potensi

konflik, meningkatkan rasa aman, dan membangun komunikasi dua arah yang terbuka, sehingga karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi.

7. Meningkatkan Daya Saing Organisasi

Dengan mengelola sumber daya manusia secara strategis, organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing. SDM yang berkualitas dan termotivasi akan mampu memberikan ide-ide inovatif, pelayanan yang unggul, serta ketahanan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

2.1.3 Karakteristik Pekerjaan

2.1.3.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merujuk pada berbagai unsur atau dimensi yang melekat dalam suatu pekerjaan dan secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi perilaku, motivasi, kepuasan, serta kinerja karyawan. Konsep ini memiliki peran yang sangat penting dalam dunia kerja, terutama dalam desain pekerjaan dan manajemen sumber daya manusia karena karakteristik pekerjaan menentukan bagaimana seorang individu merespons tugasnya baik secara emosional maupun kognitif.

Menurut Hackman dan Oldham (2020:18) menyatakan:

“Job characteristics are a set of core elements in job design that can be utilized by management to enhance employees' intrinsic motivation, improve performance, and increase job satisfaction. Effective management uses these characteristics to create a stimulating and meaningful work environment”.

Menurut Saputra (2021 : 28) menyatakan:

“karakteristik pekerjaan mencakup aspek lingkungan kerja yang terdiri dari lingkungan fisik dan sosial. Lingkungan fisik menyangkut kondisi

tempat kerja seperti suhu ruangan, pencahayaan, kebisingan, tata letak ruangan, dan desain bangunan. Sementara itu, lingkungan sosial mencakup faktor-faktor seperti budaya kerja, relasi antarkaryawan, besarnya beban kerja, tingkat kompensasi, serta interaksi sosial antarprofesi”

Kombinasi antara kedua jenis lingkungan ini sangat menentukan pengalaman kerja seseorang. Salah satu pendekatan teoritis paling berpengaruh dalam memahami karakteristik pekerjaan adalah Job Characteristics Model (JCM) yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (2020). Model ini menyatakan bahwa terdapat lima karakteristik inti dalam suatu pekerjaan yang mampu menimbulkan tiga kondisi psikologis kritis yang pada akhirnya memengaruhi kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan hasil kerja. Lima karakteristik inti tersebut adalah:

1. Skill Variety (Ragam Keterampilan)

Sejauh mana pekerjaan memerlukan berbagai macam keterampilan dan kemampuan. Pekerjaan yang memberikan variasi biasanya lebih menantang dan mencegah kejenuhan.

2. Task Identity (Identitas Tugas)

Sejauh mana pekerjaan memungkinkan seorang karyawan menyelesaikan tugas secara utuh dari awal hingga akhir

3. Task Significance (Makna Tugas)

Sejauh mana pekerjaan memberikan dampak nyata terhadap kehidupan orang lain, baik dalam organisasi maupun di masyarakat.

4. Autonomy (Otonomi)

Tingkat kebebasan dan kemandirian yang dimiliki oleh karyawan dalam mengatur cara mereka menyelesaikan pekerjaannya

5. Feedback (Umpan Balik)

Sejauh mana informasi langsung tentang kinerja seseorang tersedia dari aktivitas kerja itu sendiri, bukan hanya dari atasan.

Pendapat lain menurut Ekayanti et al. (2021:23), menyatakan:

“Istilah karakteristik pekerjaan juga bisa dikaitkan dengan konsep kepribadian atau ciri khas individu dalam melaksanakan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap suatu pekerjaan, termasuk cara karyawan menjalani pekerjaannya, tidak lepas dari pembentukan nilai-nilai dan kebiasaan yang berkembang dalam lingkungan sosial dan budaya tempat individu tersebut berada.”

Desain pekerjaan yang baik akan menciptakan peluang bagi karyawan untuk berkembang, merasa dihargai, dan terlibat secara aktif dalam proses kerja. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan kemampuannya, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat secara signifikan. Hal ini juga diperkuat oleh Yeni (2021) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan dapat digunakan sebagai dasar dalam membentuk pekerjaan yang mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, sekaligus menjadi faktor penting dalam menciptakan komitmen organisasi yang tinggi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan tidak terbentuk secara kebetulan, melainkan merupakan hasil dari desain organisasi yang disengaja guna menciptakan struktur kerja yang mampu mendukung motivasi, keterlibatan, dan kepuasan karyawan. Menurut teori Job Characteristics Model (JCM) yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (2021), terdapat lima dimensi inti yang berfungsi sebagai faktor utama pembentuk karakteristik pekerjaan. Kelima faktor ini saling berinteraksi dalam menciptakan kondisi psikologis positif bagi karyawan, yang pada akhirnya berdampak terhadap tingkat kepuasan kerja dan kinerja mereka.

Faktor-Faktor tersebut yang membentuk karakteristik pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Ragam Keterampilan (Skill Variety)

Ragam keterampilan merujuk pada sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan penggunaan berbagai keterampilan dan kemampuan individu. Pekerjaan dengan tingkat ragam keterampilan yang tinggi biasanya tidak monoton dan mampu memberikan tantangan yang bermakna bagi karyawan. Contoh nyata dari faktor ini adalah pekerjaan yang memungkinkan seseorang untuk menggunakan keterampilan teknis, komunikasi, dan manajerial secara bersamaan. Pekerjaan yang memerlukan berbagai keterampilan cenderung meningkatkan rasa berharga dan kepercayaan diri karyawan, sehingga secara langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu, pekerjaan yang melibatkan ragam keterampilan yang luas juga dapat mendorong pengembangan profesional dan pembelajaran berkelanjutan. Karyawan yang terlibat dalam tugas yang menantang dan beragam cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan keterampilan mereka, yang pada gilirannya dapat membuka peluang untuk kemajuan karir. Dengan demikian, manajemen yang memahami pentingnya ragam keterampilan dalam desain pekerjaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga memuaskan bagi karyawan.

- 1 Identitas Tugas (Task Identity)

Identitas tugas adalah sejauh mana pekerjaan memungkinkan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan secara utuh, dari awal hingga akhir, sehingga hasil kerjanya dapat dikenali dengan jelas. Pekerjaan yang memiliki

identitas tugas tinggi memungkinkan karyawan merasakan makna dari pekerjaannya karena mereka memahami bagaimana kontribusi mereka terhadap keseluruhan proses kerja. Sebaliknya, pekerjaan dengan identitas tugas rendah cenderung membuat karyawan merasa hanya sebagai bagian kecil dari proses, yang pada akhirnya dapat menurunkan rasa keterlibatan dan kepuasan kerja.

2 Signifikansi Tugas (Task Significance)

Signifikansi tugas mengacu pada sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memberi dampak positif terhadap orang lain baik itu rekan kerja, pelanggan, atau masyarakat luas. Pekerjaan yang dianggap penting dan bermanfaat bagi orang lain dapat menumbuhkan rasa bangga dan tanggung jawab dalam diri karyawan. Sebagai contoh, seorang perawat yang merawat pasien atau seorang guru yang mendidik siswa akan merasa bahwa pekerjaannya memiliki makna tinggi, sehingga meningkatkan kepuasan dan komitmen terhadap organisasi.

3 Otonomi (Autonomy)

Otonomi adalah sejauh mana pekerjaan memberikan keleluasaan dan kebebasan kepada karyawan dalam merencanakan, menjadwalkan, dan melaksanakan tugas mereka. Pekerjaan yang memberikan otonomi tinggi memungkinkan karyawan merasa memiliki kendali terhadap pekerjaannya, yang berdampak pada meningkatnya tanggung jawab pribadi terhadap hasil kerja. Otonomi dapat menumbuhkan rasa percaya diri, memperkuat motivasi intrinsik, dan mengurangi stres akibat kontrol eksternal yang berlebihan. Dalam jangka panjang, otonomi yang sehat akan mendukung kepuasan kerja dan produktivitas yang lebih tinggi.

4 Umpan Balik (Feedback)

Umpan balik adalah sejauh mana informasi tentang efektivitas dan hasil kerja diperoleh secara langsung dari pelaksanaan tugas itu sendiri. Umpan balik yang jelas dan teratur membantu karyawan memahami apakah mereka telah bekerja sesuai harapan dan di mana perbaikan perlu dilakukan. Ketersediaan umpan balik juga berkaitan erat dengan pembelajaran kerja dan pengembangan diri. Selain dari atasan, umpan balik bisa berasal dari pelanggan, sistem otomatis, atau hasil yang terlihat secara langsung.

Berdasarkan lima dimensi utama dalam Model Karakteristik Pekerjaan ragam keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik dapat disimpulkan bahwa desain pekerjaan yang baik berperan penting dalam meningkatkan kualitas pengalaman kerja karyawan. Ketika suatu pekerjaan dirancang dengan memperhatikan elemen-elemen ini, karyawan tidak hanya merasa lebih terlibat secara emosional dan intelektual, tetapi juga memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk berkontribusi secara optimal. Hal ini tidak hanya berdampak positif pada kepuasan dan kesejahteraan individu, tetapi juga mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk secara strategis mempertimbangkan kelima karakteristik ini dalam menyusun struktur pekerjaan, guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif, bermakna, dan berorientasi pada pengembangan jangka panjang.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan elemen penting dalam desain kerja yang berfungsi membentuk persepsi karyawan terhadap makna, tanggung jawab, serta hasil kerja mereka. Desain pekerjaan yang baik memungkinkan karyawan

merasa terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya, merasa bahwa tugas mereka bermakna, memiliki kebebasan dalam bertindak, dan mendapat umpan balik yang jelas mengenai hasil kerja mereka.

Dalam penelitian ini, karakteristik pekerjaan diukur menggunakan lima indikator utama yang mengacu pada Job Characteristics Model (JCM) yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (2020:18). Model ini menekankan bahwa dimensi karakteristik pekerjaan berperan penting dalam membentuk pengalaman psikologis karyawan yang berujung pada meningkatnya motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja. Kelima indikator tersebut adalah:

1. Variasi Keterampilan (Skill Variety)

Indikator ini mengukur sejauh mana suatu pekerjaan memungkinkan karyawan untuk menggunakan beragam keterampilan, kemampuan, dan bakat mereka dalam melaksanakan tugas. Semakin tinggi variasi keterampilan dalam suatu pekerjaan, semakin besar kemungkinan karyawan merasa tertantang dan termotivasi. Pekerjaan yang monoton atau hanya menuntut keterampilan tunggal dapat menimbulkan kebosanan dan menurunkan kepuasan kerja. Sebaliknya, variasi keterampilan meningkatkan kreativitas, memperkuat kompetensi, dan memperkaya pengalaman kerja.

2. Identitas Tugas (Task Identity)

Indikator ini menilai apakah pekerjaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas secara utuh, dari awal hingga akhir, sehingga hasil kerjanya dapat dikenali dengan jelas. Pekerjaan dengan identitas tugas yang tinggi membuat karyawan merasa memiliki kontribusi nyata dan berperan penting dalam menyelesaikan proses kerja. Hal ini

menciptakan rasa kepemilikan terhadap hasil pekerjaan dan memperkuat tanggung jawab pribadi.

3. Makna Pekerjaan (Task Significance)

Makna pekerjaan mengacu pada sejauh mana pekerjaan memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan orang lain, baik dalam organisasi maupun masyarakat luas. Karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya penting bagi keberlangsungan organisasi atau kehidupan orang lain cenderung memiliki tingkat kepuasan dan komitmen kerja yang lebih tinggi. Makna ini mendorong motivasi intrinsik karena karyawan merasa bahwa apa yang mereka lakukan tidak sia-sia.

4. Otonomi (Autonomy)

Otonomi mencerminkan tingkat kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang diberikan kepada karyawan dalam mengatur bagaimana mereka melaksanakan pekerjaannya. Pekerjaan yang memberikan otonomi tinggi memungkinkan karyawan mengambil keputusan sendiri terkait metode kerja, pengaturan waktu, dan penyelesaian masalah. Hal ini menumbuhkan rasa percaya diri, akuntabilitas, dan kepemilikan terhadap pekerjaan. Sebaliknya, pekerjaan yang terlalu dikontrol dapat menurunkan motivasi dan menyebabkan stres.

5. Umpan Balik (Feedback)

Umpan balik merupakan indikator penting yang mengukur sejauh mana informasi mengenai hasil kerja dapat diperoleh secara langsung dari pelaksanaan tugas atau dari pihak lain, seperti atasan atau pelanggan. Umpan balik yang jelas dan konsisten membantu karyawan mengetahui apakah

mereka telah bekerja sesuai ekspektasi atau perlu melakukan perbaikan. Umpan balik yang baik dapat mempercepat pembelajaran kerja dan meningkatkan kepuasan karena memberikan rasa kemajuan dan pengakuan atas kontribusi.

Dengan memahami dan menerapkan kelima indikator dalam Job Characteristics Model variasi keterampilan, identitas tugas, makna pekerjaan, otonomi, dan umpan balik organisasi dapat merancang pekerjaan yang lebih menstimulasi secara psikologis bagi karyawan. Lingkungan kerja yang dirancang dengan mempertimbangkan karakteristik ini tidak hanya mampu meningkatkan motivasi intrinsik, tetapi juga menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, keterlibatan yang lebih dalam, dan loyalitas jangka panjang terhadap organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan desain kerja yang efektif menjadi kunci dalam menciptakan karyawan yang berkomitmen, produktif, dan berdaya saing tinggi, sebagaimana yang diharapkan di lingkungan kerja dinamis seperti perbankan nasional.

2.1.4 Beban Kerja

Beban kerja merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang secara langsung berkaitan dengan efisiensi, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks organisasi, beban kerja merujuk pada jumlah tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu Tinambunan et al., (2022). Beban kerja tidak hanya mengacu pada kuantitas pekerjaan, tetapi juga mencakup kualitas, kompleksitas, serta tuntutan fisik dan mental yang harus dihadapi oleh karyawan selama melaksanakan tugas.

Menurut Gibson dan Ivancevich (2020:18) menyatakan :

“Workload is a form of pressure that arises from an individual's inability to adapt to external demands, whether they come from the work environment, organizational conditions, or job expectations. In this context, workload is subjective and depends on each employee's perception, physical and mental capacity, as well as their personal coping strategies”

Pendapat lain menurut Sanjani et al. (2021:12) menyatakan:

”Bahwa Beban kerja adalah keadaan ketika individu dihadapkan pada kewajiban menyelesaikan sejumlah tugas dalam batas waktu tertentu, sehingga memerlukan perencanaan dan alokasi energi yang efisien. Dalam praktiknya, beban kerja berhubungan erat dengan jadwal kerja, tingkat kesulitan tugas, tuntutan multitasking, dan kecepatan penyelesaian pekerjaan. Beban kerja muncul sebagai hasil dari interaksi antara tuntutan pekerjaan dengan kapasitas pekerja, termasuk keterampilan, pengalaman, kondisi psikologis, dan fisik”.

Sedangkan menurut Widiatoro & Gaol (2024:17) menyatakan:

“Beban kerja merupakan selisih antara tuntutan pekerjaan yang dihadapi dengan kemampuan atau kapasitas pekerja untuk menyelesaikannya apabila tuntutan jauh lebih besar daripada kapasitas, maka akan muncul kondisi overstress, sementara jika terlalu rendah, akan menimbulkan understress dan rasa bosan”.

Talo et al. (2020) mengelompokkan beban kerja menjadi tiga kategori:

1. Beban kerja sesuai standar (optimal): Tugas yang sesuai dengan kapasitas karyawan dan mendukung produktivitas.
2. Beban kerja terlalu tinggi (overcapacity): Jumlah tugas melebihi kemampuan, menimbulkan stres dan menurunkan kualitas kerja.
3. Beban kerja terlalu rendah (undercapacity): Jumlah tugas terlalu sedikit, menyebabkan kejenuhan dan menurunkan semangat kerja.

Menurut Permendagri No. 12 Tahun 2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi, yang diperoleh dari hasil perkalian antara volume kerja dan norma waktu. Dalam perspektif ini, beban kerja digunakan sebagai dasar untuk merancang sistem organisasi, pengalokasian sumber daya manusia, serta pengukuran efisiensi kerja

secara institusional. Beban kerja yang ditetapkan secara tidak proporsional dapat berdampak pada penurunan kinerja, peningkatan ketidakhadiran, burnout, dan turunnya kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk melakukan analisis beban kerja secara rutin agar dapat menyesuaikan tugas dengan kapasitas individu dan kebutuhan operasional.

2.1.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja merupakan hasil dari interaksi antara tuntutan pekerjaan dengan kapasitas individu dalam menyelesaikannya. Tingkat beban kerja yang dirasakan karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari luar diri individu (eksternal) maupun dari dalam diri individu itu sendiri (internal). Dalam penelitian Widianoro & Gaol (2024), faktor-faktor tersebut dibagi menjadi dua kelompok utama:

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan beban yang berasal dari luar tubuh pekerja dan mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan kondisi pekerjaan, organisasi, dan lingkungan tempat kerja. Faktor ini mencakup tiga aspek utama:

a. Tugas (Task)

Tugas kerja merupakan komponen utama yang menentukan besar kecilnya beban kerja. Tugas dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu tugas fisik dan tugas mental.

b. Organisasi

Struktur dan sistem organisasi turut memengaruhi tingkat beban kerja yang dirasakan oleh karyawan.

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan tempat karyawan bekerja juga memiliki kontribusi besar terhadap beban kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Faktor Internal

Faktor internal berasal dari dalam tubuh dan pikiran karyawan, yang memengaruhi kemampuan individu dalam merespons atau menyesuaikan diri terhadap beban kerja eksternal. Faktor ini meliputi dua aspek utama, yaitu somatis dan psikis:

a. Faktor Somatis (Fisik)

Merupakan faktor biologis atau kondisi tubuh individu yang memengaruhi seberapa besar beban kerja yang dapat ditanggung.

b. Faktor Psikis (Psikologis)

Faktor psikis berperan besar dalam persepsi terhadap beban kerja. Dua individu yang menerima tugas yang sama belum tentu merasakannya dengan tingkat tekanan yang sama, karena perbedaan psikologis.

Pemahaman terhadap faktor eksternal dan internal yang memengaruhi beban kerja sangat penting bagi manajemen dalam merancang sistem kerja yang seimbang dan mendukung produktivitas karyawan. Pengelolaan beban kerja yang tepat tidak hanya dapat meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat, harmonis, dan berkelanjutan.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator

Beban kerja merupakan suatu proses dalam menetapkan jumlah jam kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu. Menurut Widianoro &

Gaol (2020), faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar individu, yang secara langsung memengaruhi besarnya beban kerja yang dirasakan. Beberapa aspek eksternal yang umum memengaruhi beban kerja antara lain:

1. Tugas Pekerjaan: Kompleksitas, kerumitan, dan volume tugas dapat meningkatkan beban kerja. Pekerjaan dengan tuntutan multitasking, tenggat waktu yang ketat, serta prosedur kerja yang tidak efisien akan menambah tekanan bagi karyawan.
2. Organisasi Kerja: Struktur organisasi, sistem pembagian kerja, serta kebijakan manajerial yang kurang efektif dapat memperberat beban kerja. Misalnya, kurangnya pembagian tugas yang adil atau perintah kerja yang tidak jelas.
3. Lingkungan Kerja: Suasana dan kondisi fisik tempat kerja, seperti pencahayaan, kebisingan, suhu ruangan, dan kenyamanan fasilitas kerja juga berpengaruh. Lingkungan yang tidak ergonomis atau tidak nyaman akan menambah beban kerja, baik secara fisik maupun mental.

Beban kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal yang bersumber dari kondisi pekerjaan, organisasi, dan lingkungan kerja itu sendiri. Ketiga aspek eksternal ini secara sinergis dapat menimbulkan tekanan tambahan jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem kerja, pembagian tugas, serta menciptakan lingkungan kerja yang ergonomis dan kondusif, guna mencegah akumulasi beban kerja berlebih yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja, produktivitas, serta kesehatan mental dan fisik karyawan.

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu yang berperan dalam memengaruhi persepsi dan reaksi terhadap beban kerja. Faktor-faktor ini bersifat individual dan bervariasi antar karyawan. Adapun komponen utama dari faktor internal meliputi:

1. Faktor Somatik (Fisik/Biologis): Termasuk jenis kelamin, usia, ukuran tubuh, tingkat kebugaran, status gizi, dan kondisi kesehatan secara umum. Individu dengan kondisi fisik yang kurang prima cenderung lebih cepat merasa kelelahan meskipun beban kerja secara objektif tergolong ringan.
2. Faktor Psikis (Psikologis): Meliputi motivasi kerja, persepsi terhadap tugas, kepercayaan diri, nilai-nilai pribadi, keinginan berprestasi, dan tingkat kepuasan hidup. Individu dengan motivasi tinggi dan persepsi positif terhadap pekerjaannya cenderung mampu mengelola beban kerja dengan lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki komitmen atau merasa tidak dihargai akan lebih mudah merasakan stres dari beban kerja yang sama.

Faktor internal memegang peranan penting dalam menentukan bagaimana individu merasakan dan merespons beban kerja yang diberikan. Setiap karyawan memiliki kapasitas fisik dan psikologis yang berbeda, sehingga pendekatan manajemen beban kerja harus mempertimbangkan aspek individual ini. Pemahaman yang mendalam terhadap faktor somatik dan psikis memungkinkan organisasi untuk menyusun strategi kerja yang lebih personal, mendorong kinerja optimal, serta menjaga kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan secara berkelanjutan.

2.1.5 Kepuasan Kerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan erat dengan kesejahteraan psikologis karyawan serta

efektivitas organisasi secara keseluruhan. Secara umum, kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan positif atau negatif yang dialami individu sebagai hasil dari evaluasi menyeluruh terhadap pekerjaannya

Pranata dan Widodo (2024:32) menyatakan :

”kepuasan kerja karyawan adalah suatu kondisi emosional dan psikologis yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Dalam konteks ini, kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen organisasi”.

Robbins dan Judge (2024:15). Menyatakan:

“Job satisfaction is a general attitude that a person has towards his/her job. This attitude is formed from the individual's perception of various aspects of the job, such as the tasks assigned, relationships between coworkers, reward systems, and overall working conditions.”.

Individu merasa bahwa pekerjaannya memenuhi harapan dan memberikan nilai atau makna tertentu, maka ia akan cenderung merasa puas. Kepuasan kerja bukan hanya sekadar perasaan senang dalam menjalankan tugas, tetapi juga cerminan dari keseimbangan antara kebutuhan pribadi, nilai-nilai individu, serta harapan dengan imbalan dan kondisi kerja yang ada. Seperti dijelaskan oleh Talo et al. (2020), kepuasan kerja memiliki peran penting dalam kelangsungan organisasi karena karyawan yang merasa puas akan lebih termotivasi, loyal, dan berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja juga mencerminkan kondisi emosional seseorang baik menyenangkan maupun tidak yang muncul sebagai respons terhadap situasi kerja. Karyawan yang merasa puas biasanya menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan mereka, termasuk tanggung jawab, loyalitas, dan semangat kerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak

puas cenderung menunjukkan sikap negatif seperti keluhan, konflik interpersonal, absensi, bahkan keinginan untuk keluar dari organisasi.

Iriansyah et al. (2022:12) menyatakan:

“kepuasan kerja juga terkait erat dengan persepsi keadilan atau timbal balik yang adil dari organisasi terhadap kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Karyawan akan merasa puas jika mereka menilai bahwa imbalan, penghargaan, dan pengakuan yang diterima sebanding dengan usaha dan komitmen yang telah mereka berikan”.

Oleh karena itu, persepsi keadilan dalam organisasi merupakan komponen penting dalam pembentukan kepuasan kerja. Setiap individu memiliki karakteristik, nilai, dan kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga tingkat kepuasan kerja juga sangat subjektif dan bervariasi antar karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi karakteristik pekerjaan itu sendiri (seperti variasi tugas, otonomi, dan makna pekerjaan), beban kerja yang dirasakan, hubungan sosial di tempat kerja, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Pranata dan Widodo (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak hanya mencakup imbalan finansial atau kondisi fisik kerja, tetapi juga mencakup aspek psikologis seperti rasa dihargai, pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang mendukung. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas, pengurangan turnover, serta terciptanya iklim kerja yang sehat dan positif. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan elemen kunci yang harus diperhatikan oleh organisasi. Meningkatkan kepuasan kerja bukan hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga secara langsung memengaruhi efektivitas organisasi. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, memahami pengaruh karakteristik pekerjaan dan beban kerja terhadap kepuasan

kerja menjadi sangat relevan untuk mendukung pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan hasil interaksi kompleks antara individu dan lingkungan kerjanya. Menurut Sapar (2022), kenyamanan dalam bekerja menjadi kunci utama yang memengaruhi tingkat kepuasan seorang karyawan. Kenyamanan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal, yang secara langsung maupun tidak langsung membentuk sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya. Berikut adalah sejumlah faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja:

1. Situasi dan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat menciptakan rasa betah dan puas bagi karyawan. Hal ini mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, ventilasi, kebersihan ruang kerja, serta kebisingan dan keselamatan kerja. Selain itu, situasi kerja juga berkaitan dengan budaya organisasi, struktur kerja yang jelas, dan adanya sistem pendukung dalam menyelesaikan tugas. Lingkungan kerja yang positif mendorong perasaan dihargai dan memperkuat motivasi kerja karyawan.

2. Hubungan Kerja Antarkaryawan

Interaksi sosial di tempat kerja memiliki dampak besar terhadap kepuasan kerja. Hubungan yang harmonis, saling mendukung, dan dilandasi oleh rasa saling percaya akan menumbuhkan kerja sama yang baik dalam tim. Karyawan yang merasa diterima dan dihargai oleh rekan kerjanya akan memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, merasa nyaman dalam

menyampaikan ide, dan lebih mudah mengatasi konflik yang muncul. Sebaliknya, hubungan kerja yang penuh tekanan atau persaingan tidak sehat dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan stres.

3. Kompensasi dan Imbalan

Kompensasi mencakup gaji, tunjangan, bonus, serta bentuk imbalan non-material seperti penghargaan atau pengakuan atas prestasi kerja. Karyawan akan merasa puas apabila kompensasi yang diterima dianggap adil, layak, dan sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan. Ketimpangan dalam sistem kompensasi dapat menimbulkan rasa tidak puas, menurunkan motivasi, bahkan memicu keinginan untuk pindah kerja. Oleh karena itu, sistem imbalan yang transparan dan kompetitif sangat penting dalam menjaga kepuasan kerja.

4. Karakteristik Pekerjaan

Faktor ini merujuk pada sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memberikan makna, tantangan, dan variasi. Teori karakteristik pekerjaan menyatakan bahwa elemen-elemen seperti keberagaman keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*) memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Karyawan cenderung merasa lebih puas apabila pekerjaan yang dilakukan dianggap penting, memiliki dampak, dan memberikan kesempatan untuk berkembang secara pribadi maupun profesional.

5. Beban Kerja

Beban kerja, baik secara fisik maupun mental, turut menentukan tingkat kepuasan kerja. Beban kerja yang terlalu berat atau tidak seimbang dengan

kapasitas dan sumber daya yang dimiliki karyawan dapat menyebabkan kelelahan, stres, dan kejenuhan (burnout), yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Sebaliknya, beban kerja yang sesuai dapat meningkatkan rasa kompetensi dan pencapaian diri. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan distribusi tugas dan menyesuaikannya dengan kemampuan karyawan.

6. Peluang Pengembangan dan Karier

Karyawan akan merasa lebih puas jika mereka melihat adanya kesempatan untuk berkembang, baik melalui pelatihan, promosi, maupun peran baru yang menantang. Adanya jalur karier yang jelas dan sistem pembinaan karyawan akan menciptakan harapan positif terhadap masa depan, memperkuat keterikatan (engagement), dan menumbuhkan loyalitas terhadap organisasi.

7. Kepemimpinan dan Gaya Manajerial

Peran atasan atau pimpinan juga menjadi penentu penting kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, terbuka terhadap masukan, serta mendukung pengembangan karyawan akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Pemimpin yang adil, komunikatif, dan inspiratif mampu meningkatkan semangat dan rasa percaya diri bawahannya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.

Dengan mempertimbangkan berbagai faktor di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh satu aspek tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi dari lingkungan kerja, hubungan interpersonal, sistem penghargaan, serta karakteristik pekerjaan itu sendiri. Organisasi yang mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung, adil, dan memfasilitasi

pengembangan karyawan akan lebih mampu meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh. Kepuasan kerja yang tinggi akan berkontribusi positif terhadap produktivitas, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Untuk memahami dan mengukur tingkat kepuasan kerja secara lebih menyeluruh, diperlukan pendekatan melalui sejumlah indikator yang mencerminkan persepsi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Menurut Pranata & Widodo (2024:32), kepuasan kerja merupakan suatu kondisi multidimensional yang mencakup elemen-elemen psikologis dan emosional yang timbul akibat interaksi karyawan dengan pekerjaan, atasan, serta lingkungan organisasi secara keseluruhan. Adapun indikator-indikator utama kepuasan kerja menurut mereka adalah sebagai berikut:

1. *Your Overall Job* (Kepuasan Terhadap Pekerjaan Secara Umum)

Indikator ini merefleksikan penilaian menyeluruh karyawan terhadap pekerjaannya, baik dari aspek tanggung jawab, variasi tugas, beban kerja, maupun kesesuaian antara harapan pribadi dengan kenyataan dalam pekerjaan sehari-hari. Kepuasan terhadap pekerjaan secara umum merupakan hasil evaluasi subjektif yang mencakup apakah karyawan merasa pekerjaannya bermakna, menantang, dan memberikan kepuasan batin. Jika pekerjaan dinilai monoton, tidak sesuai harapan, atau menimbulkan stres yang berlebihan, maka hal ini dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja.

2. *Your Supervisor* (Hubungan dengan Atasan)

Dimensi ini menekankan pentingnya kualitas hubungan antara karyawan dan atasan langsung. Kepuasan kerja dapat meningkat apabila atasan memiliki

kemampuan komunikasi yang baik, memberikan arahan yang jelas, menunjukkan apresiasi terhadap hasil kerja bawahan, dan mampu menciptakan suasana kerja yang suportif. Interaksi yang positif dengan atasan tidak hanya memperkuat rasa dihargai, tetapi juga meningkatkan rasa aman dan kepercayaan diri dalam bekerja. Sebaliknya, hubungan yang kaku atau otoriter dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan menurunkan kepuasan kerja.

3. *The Support Provided by Your Organization* (Dukungan dari Organisasi)

Indikator ini menggambarkan dukungan yang diberikan organisasi secara struktural maupun kultural terhadap kesejahteraan dan kenyamanan kerja karyawan. Dukungan tersebut dapat berupa fasilitas kerja yang memadai, sistem komunikasi yang efektif, kebijakan organisasi yang adil, serta budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif. Karyawan akan merasa puas jika organisasi menunjukkan komitmen terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, perlindungan terhadap hak-hak karyawan, serta ketersediaan sarana yang menunjang produktivitas. Dukungan organisasi yang lemah sering kali menjadi penyebab munculnya stres kerja dan ketidakpuasan.

4. *Your Opportunities for Advancement with This Organization* (Peluang Pengembangan Karier)

Karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi apabila mereka melihat adanya prospek karier yang jelas dan terbuka dalam organisasi. Hal ini mencakup kesempatan mengikuti pelatihan atau pengembangan kompetensi, adanya sistem promosi yang transparan dan berdasarkan kinerja, serta penghargaan terhadap pencapaian individu. Pengembangan karier yang berkelanjutan menunjukkan bahwa organisasi

menghargai kontribusi karyawan dan berinvestasi dalam pertumbuhan mereka. Sebaliknya, kurangnya kesempatan untuk berkembang dapat menimbulkan rasa stagnasi dan menurunkan motivasi serta kepuasan kerja.

Dengan mempertimbangkan keempat dimensi tersebut, pengukuran kepuasan kerja menjadi lebih terstruktur dan komprehensif. Keempat indikator ini saling berhubungan dan membentuk gambaran utuh tentang bagaimana karyawan memaknai dan merasakan pekerjaannya. Dalam konteks penelitian ini, pemahaman terhadap indikator kepuasan kerja sangat penting untuk menilai sejauh mana karakteristik pekerjaan dan beban kerja yang diterima karyawan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan mereka. Analisis atas dimensi-dimensi ini juga dapat membantu organisasi dalam merancang strategi manajemen yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan dan produktivitas tenaga kerja.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, serta sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis yang disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Tujuan	Metode
1	Widiantoro & Gaol (2024) Pengaruh Beban Kerja	Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan	Memiliki Persamaan variabel bebas yaitu beban	Tempat dan objek berbeda

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Tujuan	Metode
	<p>Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Jurnal Vol. 6 No. 1 (2024) DOI: https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/JSDA/article/view/757</p>	<p>kerja. Semakin tinggi beban kerja, semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan pentingnya pengelolaan beban kerja agar tidak menurunkan motivasi dan kepuasan karyawan.</p>	<p>kerja. Memiliki kesamaa meneliti kepuasan kerja sebagai variabel terikat</p>	
2	<p>Azhar, Harahap, & Lestari (2023) Pengaruh karakteristik individu, beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja Jurnal Vol. 16 No. 1 (2023): APRIL DOI: https://journals.usm.ac.id/index.php/jreb/article/view/6395/3146</p>	<p>Karakteristik individu, beban kerja, dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya menurunkan kinerja. Kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja</p>	<p>Memiliki persamaan variabel beban kerja sebagai variabel bebas</p>	<p>Peneliti tidak meneliti karakteristik individu sebagai variabel bebas</p>
3	<p>Januardi & Budiono (2021) Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen Organisasi (Studi pada</p>	<p>Karakteristik pekerjaan (keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik) berpengaruh positif terhadap</p>	<p>Memiliki persamaan karakteristik pekerjaan sebagai variabel bebas Memiliki persamaan</p>	<p>Peneliti tidak meneliti Komitmen Organisasi</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Tujuan	Metode
	<p>Karyawan Bank Wilayah Surabaya)</p> <p>Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Volume 04 Issue 07 – Juli 2021</p> <p>DOI: https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/10085</p>	<p>komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja.</p>	<p>kepuasan kerja sebagai variabel terikat</p>	
4	<p>Saputra (2021)</p> <p>Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Dinas Perikanan Provinsi Kepulauan Riau</p> <p>Jurnal Vol 4 No 2 (2021) Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang</p> <p>DOI: https://doi.org/10.52624/manajerial.v4i2.2307</p>	<p>Karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Elemen seperti keragaman tugas dan otonomi menjadi faktor dominan. Penelitian ini menegaskan pentingnya desain pekerjaan yang baik untuk meningkatkan kepuasan.</p>	<p>Memiliki persamaan karakteristik pekerjaan sebagai variabel bebas</p> <p>Memiliki persamaan kepuasan kerja sebagai variabel terikat</p>	<p>Tempat dan objek berbeda</p>
5	<p>Hasyim (2020)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Yaskawa Electric Indonesia</p> <p>Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Volume 01 Issue 02 – Juli 2020</p> <p>DOI: https://doi.org/10.37</p>	<p>Beban kerja berpengaruh negatif, sedangkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil menunjukkan perlunya keseimbangan antara tuntutan kerja dan imbalan untuk menjaga kepuasan kerja karyawan.</p>	<p>Memiliki persamaan beban kerja sebagai variabel bebas</p> <p>Memiliki persamaan kepuasan kerja sebagai variabel terikat</p>	<p>Tempat dan objek berbeda</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Tujuan	Metode
	366/ekomabis.v1i02.41			
6	<p>Talo, Timuneno, & Nursiani (2020)</p> <p>Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kupang</p> <p>https://ejurnal.undana.ac.id/index.php/glorify/issue/view/287</p> <p>DOI: https://doi.org/10.35508/glorify.v1i2.3374</p>	<p>Beban kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang merasa terbebani cenderung menunjukkan ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka. Perusahaan disarankan untuk memperhatikan distribusi tugas yang proporsional.</p>	<p>Memiliki persamaan beban kerja sebagai variabel bebas</p> <p>Memiliki persamaan kepuasan kerja sebagai variabel terikat</p> <p>Tempat dan objek berbeda</p>	Tempat dan objek berbeda
7	<p>Muhammad Jasmin, Ridwan, dan Nurkhalik Wahdani Al Asbara (2023)</p> <p>Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja karyawan pada apt malatunrung rezkindo</p> <p>Jurnal Manajemen</p>	<p>Beban kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p>	<p>Memiliki persamaan variabel beban kerja sebagai variabel bebas</p> <p>Memiliki kesamaan variabel kepuasan kerja karyawan sebagai variabel terikat</p>	Peneliti tidak meneliti lingkungan kerja
	<p>dan Akutansi Volume 1 No. 3 Agustus 2023. Hal. 338 – 348</p> <p>DOI: https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/malomo/article/view/4070/2170</p>			
8.	Yati Suhartini (2022)	Karakteristik Individu	Memiliki persamaan	Peneliti tidak meneliti

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Tujuan	Metode
	<p>Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bantul Yogyakarta</p> <p>Vol. 19 No. 2 (2022): AKMENIKA</p> <p>DOI: https://doi.org/10.31316/akmenika.v19i2.4280</p>	berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	variabel karakteristik pekerjaan sebagai variabel bebas	karakteristik organisasi
9.	<p>Eka Kurnia Saputra (2021)</p> <p>Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada dinas perikanan provinsi kepulauan riau</p> <p>Vol 4 No 2 (2021): Jurnal Manajemen dan Bisnis Tanjungpinang</p> <p>DOI: https://doi.org/10.52624/manajerial.v4i2.2307</p>	Karakteristik dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Memiliki persamaan variabel karakteristik pekerjaan sebagai variabel bebas	Peneliti tidak meneliti kepuasan kerja karyawan
10	<p>Indah Permatasari (2022)</p> <p>Pengaruh karakteristik pekerjaan dan beban kerja terhadap</p>	Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat	Memiliki persamaan sebagai variabel karakteristik pekerjaan	Peneliti tidak meneliti kelelahan kerja dan kinerja perawat sebagai variabel terikat

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Tujuan	Metode
	kelelahan kerja dan kinerja perawat rumah sakit islam samarinda Vol. 4 No. 1 (2022) DOI: https://doi.org/10.30872/prospek.v4i1.1323	Rumah Sakit Islam Samarinda	sebagai variabel bebas Memiliki kesamaan sebagai variabel beban kerja sebagai variabel bebas	
11	Khoirunnisa, Isni andriana, Witaf, arla, Yos Karimudin (2024) Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Sinar Musi Jaya Palembang Vol 6 No 3 (2024): Al-Kharaj DOI: https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i3.4369	untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan	Memiliki persamaan sebagai variabel beban kerja sebagai variabel bebas Memiliki kesamaan sebagai variabel kepuasan kerja karyawan sebagai variabel terikat	Peneliti tidak meneliti pt sinar musu jaya Palembang
13	Surahman (2021) Pengaruh karakteristik individu, kompensasi, dan beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada dinas pariwisata, pemuda dan olahraga kabupaten pinrang Vol. 10 No. 4 (2021) Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan DOI: https://doi.org/10.37476/jbk.v10i4.3162	Karakteristik Individu berpengaruh terhadap Produktifitas Kerja Karyawan dan Variabel Kompensasi secara parsial berpengaruh Positif terhadap Produktifitas Kerja Karyawan.	Memiliki persamaan sebagai variabel beban kerja sebagai variabel bebas	Peneliti tidak meneliti karakteristik individu, kompensasi dan produktivitas kerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Tujuan	Metode
14	<p>Aulia Talitha Uma, Ika Korika Swasti (2024)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. X</p> <p>Vol 8, No 1 (2024) Uma</p> <p>DOI: http://dx.doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1295</p>	Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara beban/lingkungan kerja dan kinerja karyawan.	Memiliki persamaan sebagai variabel beban kerja sebagai variabel bebas	Peneliti tidak meneliti lingkungan kerja dan kinerja karyawan
15	<p>Wachid Hasyim (2020)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Yaskawa Electric Indonesia</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume 01-02 Juli 2020</p> <p>DOI: https://doi.org/10.37366/ekomabis.v1i02.41</p>	beban kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	<p>Memiliki persamaan sebagai variabel beban kerja sebagai variabel bebas</p> <p>Memiliki kesamaan sebagai variabel kepuasan kerja karyawan sebagai variabel terikat</p>	Peneliti tidak meneliti kompensasi sebagai variabel bebas
16	<p>Prilly Kurnia Putri Manoppo, Bernhard Tewel dan Irvan Trang (2021)</p> <p>Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja dan integras terhadap produktivitas karyawan di pt. empat</p>	Secara parsial menyatakan bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas karyawan	Memiliki kesamaan sebagai variabel beban kerja sebagai variabel bebas	<p>Peneliti tidak meneliti lingkungan kerja sebagai variabel bebas</p> <p>Peneliti tidak meneliti variabel integras sebagai</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Tujuan	Metode
	saudara manado Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume 09-15 Juli 2021 https://doi.org/10.39366/v1i02.41			variabel bebas Peneliti tidak meneliti variabel produktivitas karyawan sebagai variabel terikat
17	Indah Permatasari (2022) Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Beban Kerja terhadap Kelelahan Kerja Dan Kinerja perawat rumah sakit islam samarinda Vol. 4 No. 1 (2022) DOI: https://doi.org/10.30872/prospek.v4i1.1323	Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjaperawat Rumah Sakit Islam Samarinda	Memiliki kesamaan variabel Karakteristik Pekerjaan dan Beban Kerja sebagai variabel bebas	Peneliti tidak meneliti variabel Kelelahan Kerja dan Kinerja sebagai variabel terikat
18	Audya Aisha Fitrie, Abubakar Arie (2024) Pengaruh Karakteristik Individu, Beban Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tax Officer pada perusahaan di jakarta Vol. 4 No. 2 (2024) DOI: https://doi.org/10.25105/v4i2.20662	untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu, beban kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja petugas pajak di kota	Memiliki kesamaan variabel beban kerja sebagai variabel bebas Memiliki persamaan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel terikat	Peneliti tidak meneliti variabel Karakteristik individu,Lingkungan Kerja dan Kinerja sebagai Penelitian
19	Mira Purnamasari Safar, Geger Huda Mardhotillah (2025) Pengaruh Beban Kerja dan Karakteristik	perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan karakteristik	Memiliki persamaan variabel Beban Kerja sebagai variabel bebas	Peneliti tidak meneliti variabel Karakteristik Individu dan Kinerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Tujuan	Metode
	Individu terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Bank Central Asia Tbk Kota Bandung Vol No 3 (2020): Prosiding FRIMA DOI: https://doi.org/10.55916/frima.v0i3.335	individu karyawan terhadap pekerjaan dan Beban kerj		Karyawan
20	Eka Kurnia Saputa (2021) Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Dinas Perikanan Provinsi Kepulauan Riau Vol 4 No 2 (2021): Jurnal Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang DOI: https://doi.org/10.52624/manajerial.v4i2.2307	Karakteristik Pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pengaruh yang diberikan oleh karakteristik pekerjaan	Persamaan variabel Karakteristik Pekerjaan	Peneliti Tidak Meneliti Kepuasan Kerja Karyawan

2.2 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana karakteristik pekerjaan dan beban kerja memengaruhi kepuasan kerja karyawan Bank Mandiri. Variabel independen adalah karakteristik pekerjaan dan beban kerja, sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja.

2.2.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Karakteristik pekerjaan yang dirancang secara efektif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika pekerjaan memberikan variasi keterampilan, tanggung jawab yang jelas, makna terhadap tugas, otonomi, dan umpan balik yang membangun, karyawan akan merasa lebih puas dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Pekerjaan yang menantang dan sesuai dengan potensi karyawan menciptakan rasa pencapaian dan kebanggaan dalam bekerja. Hal ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan semangat kerja, loyalitas, dan hubungan kerja yang lebih positif antara karyawan dan organisasi.

Karakteristik pekerjaan yang positif tidak hanya mendorong keterlibatan karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang merasa pekerjaan mereka penting dan sesuai dengan nilai serta keterampilan pribadi, cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan berkontribusi aktif terhadap tujuan perusahaan. Desain kerja yang tepat juga membantu mengurangi kejenuhan dan stres kerja, sehingga meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan.

Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Januardi & Budiono (2021), yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, Saputra (2021) juga menunjukkan bahwa variasi keterampilan, otonomi, dan signifikansi tugas memiliki hubungan yang erat dengan tingkat kepuasan kerja. Penelitian Eka Kurnia Saputra (2021) pun mendukung bahwa karakteristik pekerjaan yang positif mampu menciptakan rasa memiliki dan semangat kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian para peneliti di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan faktor kunci dalam menciptakan kepuasan kerja yang optimal. Pekerjaan yang dirancang dengan memperhatikan unsur-unsur penting dalam model karakteristik pekerjaan tidak hanya meningkatkan motivasi dan produktivitas individu, tetapi juga membentuk budaya kerja yang lebih sehat dan partisipatif. Oleh karena itu, organisasi perlu memprioritaskan perancangan kerja yang bermakna agar dapat membangun tenaga kerja yang loyal, puas, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

2.2.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Beban kerja yang dikelola dengan baik berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika beban kerja diberikan secara proporsional sesuai dengan kapasitas, keterampilan, dan sumber daya yang dimiliki karyawan, maka karyawan akan merasa lebih nyaman dan mampu menyelesaikan tugas dengan optimal. Beban kerja yang seimbang menciptakan rasa kontrol, mengurangi tekanan berlebih, serta mendorong karyawan untuk mempertahankan kualitas kerja mereka tanpa merasa kelelahan atau terbebani secara mental. Hal ini berkontribusi terhadap suasana kerja yang lebih positif dan mendukung loyalitas terhadap organisasi.

Beban kerja yang proporsional tidak hanya menjaga keseimbangan antara tuntutan dan kemampuan karyawan, tetapi juga memperkuat kepuasan kerja serta keberlanjutan kinerja. Karyawan yang tidak dibebani secara berlebihan cenderung memiliki semangat kerja yang stabil, lebih mampu berinovasi, serta memiliki waktu untuk berkembang secara profesional.

Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan berpotensi menimbulkan stres, kelelahan emosional, hingga burnout yang berdampak pada menurunnya motivasi dan produktivitas kerja.

Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Dewi & Susanti (2020), yang menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan kesehatan mental karyawan. Selain itu, Siregar & Maulida (2021) menekankan bahwa pengelolaan beban kerja yang tepat dapat meningkatkan efektivitas kerja dan menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis. Penelitian Syahrani (2022) juga menunjukkan bahwa beban kerja yang seimbang dapat meningkatkan semangat kerja dan menurunkan tingkat stres di kalangan karyawan.

Berdasarkan uraian para peneliti di atas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan beban kerja merupakan faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan. Organisasi yang mampu menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kapasitas sumber daya manusianya akan lebih mudah membangun tim kerja yang solid, produktif, dan loyal. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memperhatikan distribusi beban kerja secara cermat agar dapat menjaga kesejahteraan psikologis karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta produktif.

2.2.3 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Karakteristik pekerjaan dan beban kerja merupakan dua elemen penting yang secara bersamaan memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Pekerjaan yang dirancang dengan memperhatikan variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi, otonomi, dan umpan balik yang konstruktif akan menciptakan rasa

tanggung jawab, makna, serta keterlibatan yang lebih dalam terhadap pekerjaan. Ketika karakteristik pekerjaan mendukung pertumbuhan individu dan memungkinkan karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna, hal ini akan meningkatkan kepuasan serta loyalitas terhadap organisasi.

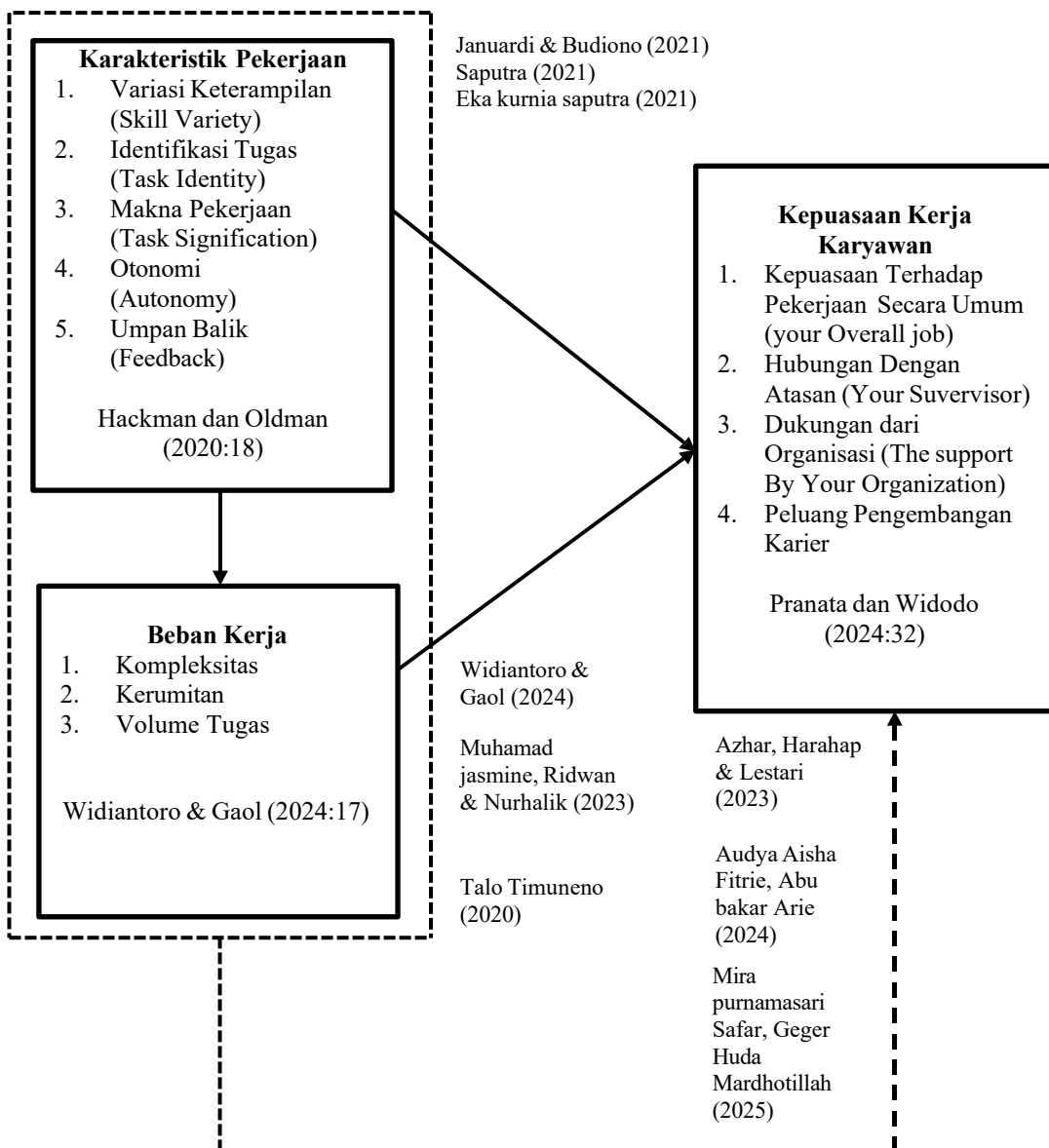
Di sisi lain, beban kerja yang proporsional dan realistis juga berperan penting dalam menjaga kepuasan kerja. Karyawan yang diberikan beban kerja sesuai dengan kapasitasnya akan merasa lebih mampu mengelola tugas-tugasnya, sehingga mengurangi tekanan psikologis dan kelelahan. Beban kerja yang sesuai tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang dan mempertahankan kualitas kinerjanya.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Januardi & Budiono (2021), yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Saputra (2021) juga menegaskan bahwa dimensi-dimensi seperti variasi keterampilan dan otonomi sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja. Sementara itu, menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan stres. Hal ini diperkuat pula oleh Siregar & Maulida (2021), yang menyatakan bahwa pengelolaan beban kerja yang tepat dapat meningkatkan efektivitas kerja dan hubungan kerja yang harmonis.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan antara karakteristik pekerjaan yang positif dan beban kerja yang proporsional menjadi kunci dalam menciptakan kepuasan kerja yang optimal. Perusahaan yang mampu merancang pekerjaan dengan memperhatikan makna, otonomi, dan umpan balik, serta mendistribusikan beban kerja secara adil, akan lebih mampu membangun lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi

pada kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja seperti ini tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan retensi tenaga kerja yang lebih baik dalam jangka panjang.

2.3 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian
Sumber : Pengolahan data oleh peneliti, (2025)

Keterangan:

—————→ : Pengaruh secara parsial

-----→ : Pengaruh secara simultan

2.4 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Beban Kerja terhadap
Kepuasan Kerja Karyawan

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
- b. Terdapat Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.