

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan pada sebuah instansi ialah aset esensial bagi organisasi dalam menjalankan aktivitas operasional organisasi sehingga instansi dapat mencapai tujuan produktivitas kelembagaannya. Bukan hanya melakukan tugas rutinitas operasional perusahaan, tetapi karyawan juga yang menjadi pendorong utama perusahaan dalam berinovasi dan berkembang. Tujuan, pola pikir, kondisi emosional dan aspirasi personal yang berperan dalam membentuk respon dan perilaku di lingkungan profesional dimiliki oleh setiap anggota atau individu. Dimana efektivitas kerja, pengabdian, dan loyalitas seorang pegawai pada dasarnya sangat bergantung pada pengalaman yang mereka rasakan dalam lingkungan kerja. Pengertian kepuasan kerja menurut Luthans (2006) adalah justifikasi terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang yang menghasilkan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif.

Konsep kepuasan kerja mencakup penilaian subjektif karyawan terhadap pekerjaannya, yang melibatkan respons emosional positif serta analisis perbandingan antara hasil yang diterima dengan standar ekspektasi personal. Setiap karyawan memiliki persepsi masing-masing untuk mendefinisikan tingkat kepuasan kerja mereka. Menurut teori yang dikembangkan oleh Adams, teori keadilan (*Equity Theory*), individu cenderung merasakan adanya kepuasan atau ketidakpuasan tergantung pada penilaian sejauh mana seseorang merasakan adanya

keadilan organisasional dalam menanggapi dinamika lingkungan kerjanya. Teori ini menerangkan bahwa aspek keadilan yang dirasakan oleh anggota, termasuk dimensi prosedural dan distributif, dapat mempengaruhi manusia untuk berperilaku. Perasaan puas terhadap hasil kerja yang dilakukan dapat ditumbuhkan dari sikap ramah, hubungan pertemanan, kualitas interaksi antara atasan dan bawahan yang ditandai dengan adanya empati serta dukungan moral yang dirasakan secara langsung oleh karyawan. Humphrey et al., mengatakan bahwa interdependensi, umpan balik, dorongan sosial, dan hubungan komunikasi bersama teman kerja di luar tempat kerja juga memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja, bahkan setelah mempertimbangkan karakteristik pekerjaan itu sendiri (Robbins & Judge, 2017). Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi akan cenderung memberi komitmen dan berdedikasi tinggi kepada organisasi dan menghasilkan keinginan untuk berkontribusi lebih giat dan lebih produktif. Oleh karena itu, mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi hal yang krusial untuk dilakukan oleh organisasi agar menciptakan produktivitas yang optimal.

Dalam penelitian ini, Peneliti memilih salah satu instansi pemerintahan di Indonesia sebagai objek penelitian dalam mempelajari kepuasan kerja pegawai yang bekerja di instansi tersebut. Berdasarkan penjelasan mengenai kepuasan kerja, dilakukan pra-riset penyebaran instrumen kuesioner penelitian kepada 38 responden yang bekerja di salah satu kementerian yang menjadi objek penelitian ini. Langkah pra-riset ini bertujuan untuk memetakan aspek-aspek krusial yang mendasari perasaan puas atau tidaknya pegawai terhadap pekerjaan mereka.

Berikut hasil pra riset dari kuesioner yang disebarkan kepada para karyawan di instansi tersebut.

Tabel 1.1 Hasil Pra Riset Variabel Kepuasan Kerja

Pertanyaan Pra Riset Variabel (Y) Kepuasan Kerja			
No	Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju
1	Saya merasakan adanya perkembangan pada diri selama bekerja di instansi ini.	42.11%	57.89%
2	Saya merasakan hasil (seperti pengakuan/status) atas pekerjaan saya selama bekerja di instansi ini	50.00%	50.00%
3	Saya mendapatkan perlakuan yang sama dengan karyawan lain, baik dari pihak internal maupun eksternal, selama bekerja di instansi ini.	36.84%	63.16%
Rata – rata		42.98%	57.02%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Melalui hasil observasi awal yang telah dilaksanakan, tentang kepuasan kerja, kepada 38 karyawan di instansi yang menjadi objek penelitian, diperoleh data bahwa 57.89% atau sebanyak 22 karyawan tidak merasakan adanya perkembangan pada diri selama bekerja di instansi tersebut. Peneliti juga memperoleh hasil yang seimbang dalam hal menilai karyawan apakah merasakan hasil atas pekerjaannya, yaitu sebanyak 50.0% atau 19 karyawan berpendapat setuju dan 19 karyawan lainnya berpendapat tidak setuju. Selain itu, berdasarkan hasil pra riset, diperoleh bahwa 63.16% atau 24 karyawan merasa tidak mendapatkan perlakuan yang sama, baik dari pihak internal maupun eksternal, selama bekerja di instansi tersebut.

Hasil dari pra riset mengenai kepuasan kerja, dimana indikatornya didasari dari Teori Keadilan (Equity Theory) yang diungkapkan oleh Adam (1963), cenderung menunjukkan perlu adanya tinjauan dan perhatian lebih lanjut oleh instansi. Oleh karena itu, mengidentifikasi dan memahami Berbagai elemen yang melandasi terbentuknya kepuasan kerja pegawai menjadi hal fundamental untuk dilakukan oleh organisasi agar menciptakan produktivitas yang optimal.

Beberapa individu mungkin menilai tingkat kepuasan kerja berdasarkan penghasilan atau upah. Beberapa individu yang lain mungkin menilai tingkat kepuasan kerja berdasarkan keseimbangan antara tuntutan profesional dan kehidupan personal. Beberapa juga mungkin menilai tingkat kepuasan kerja berdasarkan hubungan pribadi di tempat kerja, budaya kerja, beban kerja, stabilitas pekerjaan, atau pengakuan atas prestasi. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya keberagaman elemen yang memiliki implikasi terhadap stabilitas emosional pegawai dalam mencapai kepuasan kerja. Dalam menentukan faktor yang ingin diusung dalam studi ini, Peneliti mengimplementasikan pra riset untuk dijadikan variabel penelitian melalui pertanyaan “Dari ke-6 (enam) faktor kepuasan kerja berikut, manakah yang menurut Anda perlu ditingkatkan pada instansi Anda bekerja?”. Hasilnya ditunjukkan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Grafik Hasil Pra Riset Faktor Kepuasan Kerja

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Berlandaskan data yang tersaji pada Gambar 1.1, didapati hasil beban kerja dan budaya organisasi menjadi variabel yang relevan untuk diteliti dan menyampaikan pengetahuan mengenai aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Satu di antara beragam komponen yang memberikan kontribusi signifikan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai ialah beban kerja. Jumlah tugas, tanggung jawab, dan kegiatan yang ditemui oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah pengertian dari beban kerja (Budilestari et al., 2024). Berdasarkan Permendagri Nomor 12 Tahun 2008, beban kerja ialah akumulasi tanggung jawab tugas yang dialokasikan pada suatu jabatan atau unit organisasi, yang besarnya ditentukan melalui perhitungan antara volume pekerjaan dengan standar waktu penyelesaian yang telah ditetapkan (norma waktu). Ketidakpuasan kerja dapat disebabkan oleh beban kerja jika karyawan merasa terbebani secara berlebihan atau merasa bahwa beban kerja yang mereka tanggung tidak sesuai dengan kapabilitas dan waktu yang dimiliki. Pernyataan ini relevan dengan teori *demand-control* yang dikembangkan oleh Karasek (1979) yang menjelaskan bahwa penurunan kepuasan kerja dipicu oleh munculnya ketegangan kerja (*job strain*) akibat tingginya tuntutan tugas (*job demands*) yang dihadapi individu di tengah minimnya kendali atas pekerjaannya. Menurut Bratha, beban kerja memiliki empat indikator yang terdiri dari; (1) perbaikan berkelanjutan, (2) menuntaskan tugas – tugas yang sulit, (3) berpacu pada tujuan atau target, (4) memiliki standar kerja (Jumawan & Fauzan, 2024).

Berdasarkan penjelasan mengenai beban kerja tersebut, Peneliti melakukan pra riset dengan menyebarkan kuesioner kepada 38 karyawan yang bekerja di salah satu

kementerian yang menjadi objek penelitian ini. Peneliti melakukan pra riset ini untuk mengetahui bagaimana aspek beban kerja menurut para karyawan di instansi tersebut. Berikut hasil pra riset dari kuesioner yang disebarakan kepada para karyawan di instansi.

Tabel 1.2 Hasil Pra Riset Variabel Beban Kerja

Pertanyaan Pra Riset Variabel X1 (Beban Kerja)			
No	Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju
1	Saya mencari cara untuk menemukan, menilai, dan menyempurnakan proses atau prosedur kerja agar memperoleh hasil yang lebih baik selama bekerja di instansi ini.	50.00%	50.00%
2	Saya menganggap pekerjaan yang ditugaskan kepada saya merupakan kesempatan untuk tumbuh, belajar, dan memperoleh hasil yang signifikan.	44.74%	55.26%
3	Saya mengantisipasi dan menetapkan target kinerja tertentu untuk dicapai	47.37%	52.63%
4	Saya memiliki ekspektasi atau harapan terhadap kualitas, kuantitas, atau tingkat usaha yang diperlukan terhadap tugas saya.	47.37%	52.63%
Rata – rata		47.37%	52.63%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil yang telah dilakukan oleh peneliti pada pra riset tentang beban kerja kepada 38 karyawan di instansi yang menjadi objek penelitian, diperoleh data bahwa 50% atau sebanyak 19 karyawan menyatakan setuju bahwa mereka mengeksplor cara untuk menemukan, menilai, dan menyempurnakan prosedur kerja agar memperoleh capaian yang lebih baik selama bekerja di instansi ini. Peneliti juga memperoleh data bahwa 55.26% atau 21 orang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan apakah karyawan menganggap pekerjaan yang ditugaskan merupakan peluang untuk berkembang, belajar, dan mencapai hasil yang signifikan. Lalu, berdasarkan hasil pra riset, diperoleh bahwa 52.63% atau 20 karyawan merasa tidak mengantisipasi dan menetapkan target kinerja tertentu untuk dicapai, selama bekerja di instansi tersebut. Selain itu, diperoleh bahwa 52.63%

atau 20 karyawan merasa tidak memiliki ekspektasi atau harapan terhadap kualitas, kuantitas, atau tingkat usaha yang diperlukan terhadap tugasnya selama bekerja di instansi tersebut.

Hasil dari pra riset mengenai beban kerja cenderung menunjukkan adanya ketidakpuasan terhadap beban kerja yang mereka dapatkan. Hal ini perlu menjadi perhatian lebih oleh instansi untuk mengetahui kekurangan tersebut. Oleh karena itu, memahami hal-hal yang memengaruhi beban kerja menjadi hal yang krusial untuk dilakukan oleh organisasi agar menciptakan produktivitas yang optimal.

Korelasi antara beban tugas dan tingkat kepuasan profesional telah menjadi fokus dalam berbagai literatur empiris. Sejumlah studi oleh Markhus et al. (2014), Hermingsih & Purwanti (2020), dan Satyawan et al., (2023) yang menunjukkan adanya implikasi signifikan dari beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat diskrepansi hasil dalam studi oleh Saputra (2021), penelitian oleh Fahira et al., (2022), penelitian oleh Manafe (2025), dan penelitian oleh Baharudin et al., (2024) menunjukkan bahwa eskalasi beban kerja berimplikasi langsung pada degradasi kepuasan kerja.

Penelitian ini mengadopsi variabel budaya organisasi untuk mengeksplorasi sejauh mana identitas dan norma internal perusahaan memengaruhi kepuasan personel. Budaya organisasi tersebut merepresentasikan seperangkat keyakinan dasar yang dirancang oleh manajemen sebagai kompas moral dan operasional bagi seluruh individu di dalam entitas tersebut. Budaya organisasi merefleksikan nilai-nilai, norma, dan lingkungan kerja yang memengaruhi bagaimana karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasinya. Menurut Nguyen dkk., budaya organisasi

memiliki beberapa indikator, antara lain; (1) inovatif dalam mendorong kreativitas dan pertumbuhan gagasan – gagasan, (2) berorientasi pada hasil, (3) pemahaman dalam memerhatikan keseimbangan antara tujuan organisasi dan tuntutan karyawan, (4) berorientasi pada detail (Nuzulman et al., 2022).

Guna memperkuat latar belakang, dilakukan pengambilan data awal melalui instrumen kuesioner kepada 38 orang yang bekerja di salah satu kementerian yang menjadi objek penelitian ini. Peneliti melakukan pra riset ini untuk mengetahui bagaimana aspek budaya organisasi menurut para karyawan di instansi tersebut. Berikut hasil pra riset dari kuesioner yang disebarkan kepada para karyawan di instansi tersebut.

Tabel 1.3 Hasil Pra Riset Variabel Budaya Organisasi

Pertanyaan Pra Riset Variabel Budaya Organisasi			
No	Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju
1	Saya merasa instansi saya bekerja mengedepankan inovasi dan memperhitungkan risiko yang mungkin timbul akibat inovasinya.	26.32%	73.68%
2	Saya merasa instansi saya bekerja berorientasi pada hasil yang mengutamakan kinerja, kesuksesan, dan pencapaian tujuan.	47.37%	52.63%
3	Saya merasa instansi saya bekerja memahami pentingnya keseimbangan antara tujuan instansi dan tuntutan karyawan.	31.58%	68.42%
4	Saya merasa instansi saya bekerja menekankan pentingnya melakukan pekerjaan dengan benar dan mendapatkan hasil sesuai dengan peraturan yang ada.	65.79%	34.21%
Rata – rata		42.76%	57.24%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pra riset yang dilakukan oleh peneliti tentang budaya organisasi kepada 38 karyawan di instansi yang menjadi objek penelitian, diperoleh data bahwa 73.68% atau sebanyak 28 karyawan menyatakan tidak setuju bahwa instansi mereka bekerja mengedepankan inovasi dan memperhitungkan risiko yang mungkin timbul akibat inovasinya. Peneliti juga memperoleh data bahwa 52.63%

atau 20 orang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan instansi mereka bekerja berorientasi pada hasil yang mengutamakan kinerja, kesuksesan, dan pencapaian tujuan. Lalu, berdasarkan hasil pra riset, diperoleh bahwa 68.42% atau 26 karyawan merasa instansi mereka bekerja tidak memahami pentingnya keseimbangan antara tujuan instansi dan tuntutan karyawan. Selain itu, diperoleh bahwa 34.21% atau 13 karyawan menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan instansi mereka bekerja menekankan pentingnya melakukan pekerjaan dengan benar dan mendapatkan hasil sesuai dengan peraturan yang ada.

Hasil dari pra riset mengenai budaya organisasi secara keseluruhan cenderung menunjukkan adanya kekurangan terhadap budaya organisasi yang diterapkan di instansinya. Hal ini perlu menjadi perhatian lebih oleh instansi untuk mengetahui kekurangan tersebut. Oleh karena itu, memahami hal-hal yang memengaruhi budaya organisasi menjadi hal yang krusial untuk dilakukan oleh organisasi.

Beberapa penelitian telah dilakukan memberi pernyataan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian oleh Wati & Tartiani (2023), penelitian oleh Sholikhah et al., (2018), oleh Satyawan et al., (2023), oleh Manafe (2025), dan penelitian oleh Fahlevi & Mahdani (2021) mengenai budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimana hal ini menunjukkan semakin baik implementasi budaya organisasi, maka kepuasan kerja karyawan pada perseroan yang diteliti dapat meningkat.

Penulis menyelenggarakan studi ini pada salah satu otoritas kementerian negara sebagai representasi dari instansi sektor publik di Indonesia dalam kajian

ini. Peneliti mengamati karyawan di setiap departemen ini menunjukkan adanya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Berpegang pada teori, data pra riset, dan penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan, peneliti ingin melakukan penelitian sejauh mana tuntutan tugas serta nilai-nilai budaya organisasi berperan sebagai determinan bagi kepuasan profesional karyawan di salah satu kementerian Indonesia.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian informasi pendahuluan penelitian yang telah dijelaskan, pertanyaan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan di salah satu kementerian Indonesia?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di salah satu kementerian Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berlandaskan pada pertanyaan penelitian di atas, adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di salah satu kementerian Indonesia.
2. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di salah satu kementerian Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Riset penelitian ini diekspektasikan bisa berguna untuk kegiatan akademis sehingga dapat menjadi gambaran atau wawasan secara teoritis dan menjadi referensi untuk penelitian berikutnya mengenai pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi instansi

Temuan riset ini dimaksudkan untuk memberikan kontribusi pemikiran bagi pihak manajerial dalam meninjau kembali efektivitas tata kelola SDM. Fokus utamanya terletak pada penilaian beban kerja dan kultur organisasi demi meningkatkan kesejahteraan psikologis serta kepuasan para pegawai.

b. Bagi peneliti

Peneliti memperoleh manfaat dari pengalaman penelitian ini yang dapat diimplementasikan dalam pembelajaran mendatang. Kajian ini diharapkan dapat memperluas literatur mengenai manajemen perilaku organisasi, terutama dalam memetakan hubungan antara intensitas pekerjaan dan identitas budaya terhadap kesejahteraan psikologis pegawai.

c. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan menjadi dapat menjadi referensi dalam penelitian berikutnya kepada mahasiswa dan para tenaga akademis khususnya mahasiswa dan para tenaga akademis di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.5 Kebaharuan Penelitian

Peneliti menemukan penelitian – penelitian sebelumnya yang membahas beban kerja sebagai variabel X1 dan budaya organisasi sebagai variabel X2 yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan sebagai variabel Y. Sejalan dengan temuan Wati & Tartiani (2023) pada PT Patco Elektronik Teknologi, beban kerja dan budaya organisasi berperan sebagai prediktor positif yang bisa mengoptimalkan tingkat kepuasan kerja dalam lingkup instansi. Temuan mengenai budaya organisasi dan beban kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja pegawai juga dilakukan oleh Satyawan et al., (2023), yang berjudul pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Bali.

Kebanyakan dari penelitian sebelumnya yang Peneliti temukan, objek penelitiannya cenderung pada sebuah perseroan atau badan usaha yang fokusnya mendapatkan keuntungan dari bisnis yang dijalankan. Peneliti belum menemukan penelitian yang serupa yang membahas pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di sebuah instansi pemerintahan khususnya suatu kementerian yang Peneliti jadikan tempat penelitian ini.