

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan elemen kunci dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga menjaga serta meningkatkan kepuasan kerja mereka menjadi tanggung jawab utama manajemen (Robbins & Judge, 2019). Menurut Robbins dan Judge (2022), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan. Artinya, kepuasan kerja terjadi ketika karyawan merasa senang dengan aspek-aspek dalam pekerjaannya, seperti gaji, lingkungan kerja, atasan dan rekan kerja.

Menurut teori sikap *attitude theory* kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap ini memengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi, termasuk dalam hal kehadiran kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen tinggi, serta memiliki keinginan untuk hadir dan berkontribusi secara konsisten. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja sering kali berdampak pada meningkatnya perilaku negatif seperti absensi tanpa alasan yang jelas (Mangkunegara, 2017).

Salah satu perusahaan jasa milik BUMN yang berada di kota Padang yaitu PT PQR yang bergerak di bidang pengujian, inspeksi, sertifikasi dan konsultasi. Untuk melihat kepuasan kerja berdasarkan hasil pra riset yang telah dilakukan peneliti, terdapat kecenderungan bahwa terjadi masalah ketidakpuasan kerja di PT PQR pada setiap divisi unit kerja merujuk pada tabel 1.1 rekapitulasi presensi karyawan pada PT PQR sebagai berikut.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Presensi Karyawan pada PT PQR

No	Unit Kerja	Jumlah Karyawan	Presensi			Rata-rata
			Maret	April	Mei	
1	Dukungan bisnis (DB)	11	81%	45%	63%	63%
2	Inspeksi	14	42%	64%	50%	52%
3	Pengujian dan konsultasi (PnK)	14	28%	35%	42%	35%

Lanjutan Tabel 1.1 Rekapitulasi Presensi Karyawan pada PT PQR

No	Unit Kerja	Jumlah Karyawan	Presensi			Rata-rata
			Maret	April	Mei	
4	Penjualan dan dukungan Operasi (PDO)	5	40%	60%	20%	40%

Berdasarkan data presensi pada bulan Maret hingga Mei tahun 2025 di PT PQR, terdapat indikasi ketidakpuasan kerja di beberapa unit kerja. Unit kerja pengujian dan konsultasi (PnK) mencatat rata-rata kehadiran terendah sebesar 35%, diikuti oleh penjualan dan dukungan operasi (PDO) dengan 40%, serta inspeksi dengan 52%. Sebaliknya, unit dukungan bisnis (DB) menunjukkan tingkat kehadiran tertinggi sebesar 63%. Forbes (2024) Artikel “*Why Workplace Absenteeism Is On The Rise*” menyebutkan bahwa ketidakhadiran berulang sering kali disebabkan oleh ketidakpuasan kerja. Karyawan yang merasa tidak dihargai atau tidak terlibat dalam pekerjaannya cenderung terlibat dalam pola absensi tak terjadwal sebagai bentuk *quiet quitting* atau protes halus kepada perusahaan

Untuk melihat gambaran yang lebih jelas mengenai kepuasan kerja peneliti juga melakukan pra survei kepada 30 karyawan PT PQR untuk memastikan tingkat kepuasan kerja menggunakan kuesioner dapat dilihat pada Tabel 1.2 Survei Awal Kepuasan Kerja PT PQR sebagai berikut:

Tabel 1.2 Survei Awal Kepuasan Kerja PT PQR

No	Pertanyaan	Puas	Tidak Puas
1	Apakah Anda puas dengan jumlah gaji yang diterima di PT PQR?	27%	73%
2	Apakah Anda puas saat bekerja di lingkungan PT PQR?	37%	63%
3	Apakah Anda puas saat melakukan pekerjaan dengan atasan Anda?	40%	60%
4	Apakah Anda puas saat melakukan pekerjaan dengan rekan kerja Anda?	43%	57%
5	Apakah Anda puas dengan hasil kerja Anda sendiri selama ini?	53%	47%

Berdasarkan data survei kepuasan kerja di PT PQR, terdapat indikasi ketidakpuasan yang signifikan di kalangan karyawan. Sebanyak 73% responden tidak puas dengan jumlah gaji yang diterima, menunjukkan bahwa kompensasi finansial menjadi isu utama. Selain itu, 63% karyawan menyatakan tidak puas

dengan lingkungan kerja yang dapat mencerminkan kondisi fisik atau atmosfer psikososial tempat kerja yang kurang mendukung. Interaksi interpersonal juga menjadi perhatian, dimana 60% karyawan merasa tidak puas dalam bekerja dengan atasan dan 57% tidak puas saat bekerja dengan rekan kerja, hal ini mengindikasikan potensi masalah pada hubungan sosial, gaya kepemimpinan, serta dinamika tim.

Tingginya ketidakpuasan ini juga dapat dikaitkan dengan beban kerja yang dirasakan oleh karyawan. Beban kerja yang berlebihan atau tidak seimbang sering kali memperburuk persepsi terhadap kompensasi dan kualitas lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa upaya kerja yang mereka keluarkan tidak sebanding dengan imbalan yang diterima, hal ini dapat memunculkan ketidakpuasan yang mendalam. Selain itu, beban kerja yang berat juga berkontribusi terhadap meningkatnya tekanan psikologis, konflik antar individu, dan menurunnya kualitas hubungan sosial di tempat kerja.

Beban kerja yang berlebihan atau tidak seimbang sering kali memperburuk persepsi terhadap kompensasi dan kualitas lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa upaya kerja yang mereka keluarkan tidak sebanding dengan imbalan yang diterima, hal ini dapat memunculkan ketidakpuasan yang mendalam. Model *Effort–Reward Imbalance* (ERI) menjelaskan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan imbalan dapat menyebabkan stres kronis dan burnout, yang berdampak negatif terhadap kepuasan kerja (Tripathi et al., 2024). Dengan demikian, rendahnya tingkat kepuasan kerja di PT PQR tidak dapat dilepaskan dari kemungkinan adanya distribusi beban kerja yang kurang proporsional dan pada akhirnya memengaruhi persepsi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka. Untuk melihat lebih lanjut mengenai gambaran beban kerja di PT PQR dapat dilihat pada Tabel 1.3 Deskripsi Pekerjaan Pegawai PT PQR sebagai berikut:

Tabel 1.3 Deskripsi Pekerjaan Pegawai PT PQR

No	Fungsi Kerja	Deskripsi Pekerjaan
1	<i>Human resource & general affair</i> (DB)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadministrasikan hasil penilaian kinerja pegawai (KPI) di cabang • Berkoordinasi dengan DISNAKERTRANS dan pelaporan pelaksanaan peraturan kepegawaian/ketenagakerjaan di cabang • Merencanakan, menyusun, memantau program diklat dan pengembangan SDM
2	<i>Inspector</i> (Inspeksi)	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan kegiatan investigasi terkait ketidaksesuaian hasil pemeriksaan dan perubahan ruang lingkup • Melaksanakan kegiatan pra inspeksi dapat berjalan dengan baik dan dilakukan dengan teliti, tepat waktu sesuai dengan standar operasional yang berlaku • Melaksanakan kegiatan inspeksi dengan berkoordinasi dengan atasan/supervisor terkait agar dapat berjalan dengan baik dan dilakukan dengan teliti, tepat waktu sesuai dengan standar operasional yang berlaku
3	<i>Analyst</i> (PnK)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengkoordinir penyiapan sampling/objek pengujian sesuai kebutuhan secara tepat waktu dan berdasarkan standar dan prosedur yang berlaku • Mengkoordinir penyiapan dokumen pengujian dan analisa yang terkait dengan pelaksanaan proyek berupa data sheet untuk pencatatan data-data hasil analisa/pengujian • Menyiapkan metode-metode yang sesuai, bahan-bahan kimia, peralatan dan keperluan lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan pengujian dan analisa dengan benar, efektif dan efisien
4	Penjualan dan dukungan operasi (PDO)	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan kunjungan-kunjungan ke kementerian/pemerintahan daerah/assosiasi untuk mengetahui kemungkinan adanya peluang dan menjelaskan produk jasa yang ditawarkan

Lanjutan Tabel 1.3 Deskripsi Pekerjaan Pegawai PT PQR

No	Fungsi Kerja	Deskripsi Pekerjaan
4	Penjualan dan dukungan operasi (PDO)	<ul style="list-style-type: none">• Mempersiapkan kelengkapan dokumen-dokumen yang dibutuhkan bila ada kegiatan tender berdasarkan persyaratan kelengkapan administratif dan teknis• Melakukan <i>follow up</i> permintaan penawaran yang mengacu kepada daftar harga jasa

Fenomena beban kerja di PT PQR menunjukkan bahwa hampir setiap divisi menghadapi tanggung jawab yang kompleks dan beragam. Fungsi kerja *human resource & general affair*, tidak hanya mengelola administrasi penilaian kinerja, tetapi juga harus berkoordinasi dengan instansi pemerintah serta menyusun program pengembangan sumber daya manusia, yang menuntut ketelitian dan multitugas. Fungsi kerja inspektor dibebani dengan kegiatan pra-inspeksi hingga pelaksanaan inspeksi secara menyeluruh yang harus dilakukan tepat waktu dan sesuai standar. Sementara itu, Fungsi kerja *analyst* bertanggung jawab terhadap proses pengujian laboratorium yang sangat teknis, mulai dari persiapan sampel hingga dokumentasi dan analisa data. Di sisi lain, divisi penjualan dan dukungan operasi harus aktif menjalin komunikasi eksternal, mempersiapkan dokumen tender, serta melakukan tindak lanjut terhadap permintaan penawaran jasa.

Beragamnya tugas yang menumpuk di masing-masing divisi ini mencerminkan adanya beban kerja yang tinggi dan kompleks, yang bila tidak dikelola dengan baik, dapat berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan memicu absensi karyawan. Melihat lebih lanjut fenomena mengenai beban kerja di PT PQR, peneliti melakukan pra survei dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan PT PQR dengan menggunakan indikator beban kerja yaitu: kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja dan target yang harus dicapai (Koesomowidjojo, 2017) dapat dilihat pada Tabel 1.4 Pra Survei Beban Kerja PT PQR sebagai berikut:

Tabel 1.4 Pra Survei Beban Kerja PT PQR

No	Pertanyaan	Iya	Tidak
1	Apakah tugas yang Anda kerjakan sehari-hari terasa terlalu berat atau berlebihan?	70%	30%
2	Apakah waktu kerja yang tersedia cukup untuk menyelesaikan seluruh tugas harian Anda?	30%	70%
3	Apakah target kerja yang ditetapkan atasan sesuai dengan kemampuan dan kapasitas Anda?	50%	50%
4	Apakah beban kerja Anda terlalu berat?	80%	20%

Hasil survei internal PT PQR menunjukkan adanya indikasi beban kerja yang berlebihan. Sebanyak 70% karyawan merasa tugas yang diberikan terlalu berat, dan 80% secara eksplisit menyatakan beban kerja mereka memang berlebihan. Selain itu, 70% mengaku waktu kerja tidak cukup untuk menyelesaikan tugas harian, menandakan ketidakseimbangan antara waktu dan beban kerja. Responden juga terbagi rata terkait apakah target kerja sesuai dengan kapasitas mereka dan sebagian lagi merasakan target kerja melebihi kemampuan.

Tingginya volume pekerjaan, keterbatasan waktu, dan ekspektasi yang dirasakan dalam jangka panjang berpotensi menimbulkan stres kerja yang berkelanjutan, yang kemudian dapat berdampak pada turunnya tingkat kepuasan kerja para karyawan. Irham Fahmi (2016) mendefinisikan bahwa stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Penelitian terbaru oleh Zhang et al. (2023) menunjukkan bahwa tekanan kerja jangka panjang meningkatkan risiko burnout dan depresi, yang secara signifikan menurunkan kepuasan kerja. Selain itu, studi oleh Braun et al. (2024) juga memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa stres kerja yang disebabkan oleh beban kerja berlebih dan ketidakseimbangan peran berdampak negatif pada kesehatan mental dan kepuasan kerja karyawan. Untuk melihat gambaran mengenai stres kerja yang dirasakan oleh karyawan PT PQR, peneliti melakukan pra survei stres kerja dengan menggunakan *Perceived Stress Scale* (PSS) (Cohen, 1988) dapat dilihat pada Tabel 1.5 Pra Survei Stres Kerja Metode PSS sebagai berikut:

Tabel 1.5 Pra Survei Stres Kerja Metode PSS

No.	Pertanyaan	Iya	Tidak
1	Selama sebulan terakhir, saya merasa kesal karena ada hal yang terjadi secara tiba-tiba	63%	36%
2	Selama sebulan terakhir, Saya merasa tidak dapat mengendalikan hal-hal penting dalam pekerjaan saya	83%	17%
3	Selama sebulan terakhir, Saya sering merasa gugup atau tertekan karena pekerjaan	77%	23%
4	Selama sebulan terakhir, Saya merasa mampu mengatasi masalah yang muncul dalam pekerjaan saya	43%	57%
5	Selama sebulan terakhir, Saya merasa bahwa segala sesuatu berjalan sesuai harapan saya di tempat kerja	23%	77%
6	Selama sebulan terakhir, Saya merasa tidak mampu menangani semua tugas yang diberikan kepada saya.	93%	7%
7	Selama sebulan terakhir, Saya dapat mengendalikan hal-hal yang membuat saya kesal di tempat kerja	60%	40%
8	Selama sebulan terakhir, Saya merasa dapat mengendalikan situasi kerja saya	50%	50%
9	Selama sebulan terakhir, Saya merasa marah karena ada hal-hal di tempat kerja yang di luar kendali saya.	70%	30%
10	Selama sebulan terakhir, Saya merasa bahwa masalah pekerjaan yang saya hadapi terlalu banyak untuk ditangani.	93%	7%

Berdasarkan hasil pra survei yang dilakukan terhadap 30 karyawan PT PQR menggunakan *perceived stress scale (PSS)*, diperoleh gambaran bahwa sebagian besar karyawan mengalami tingkat stres kerja yang cukup tinggi. Data menunjukkan bahwa sebanyak 83% responden merasa tidak dapat mengendalikan hal-hal penting dalam pekerjaannya. Selain itu, 77% responden menyatakan sering merasa gugup atau tertekan karena pekerjaan, yang mencerminkan tingginya tekanan emosional dan beban mental yang dialami karyawan.

Fenomena lain yang sangat mencolok adalah bahwa 93% karyawan merasa tidak mampu menangani seluruh tugas yang diberikan kepada mereka, yang menunjukkan adanya beban kerja yang berlebihan dan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan karyawan. Hanya 23% karyawan yang merasa segala sesuatu berjalan sesuai harapan di tempat kerja, mengindikasikan rendahnya tingkat kepuasan kerja dan tingginya potensi ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, sebanyak 70% responden merasa marah akibat hal-hal yang terjadi di luar kendali mereka, memperlihatkan adanya tekanan dari faktor eksternal yang turut memperparah kondisi stres kerja.

Dalam hal kemampuan menyelesaikan masalah, hanya 43% responden yang merasa mampu mengatasi persoalan yang muncul dalam pekerjaannya. Hal ini menunjukkan masih lemahnya kepercayaan diri dan keterampilan manajemen stres di kalangan karyawan. Di sisi lain, sekitar 40% karyawan juga mengaku tidak dapat mengendalikan hal-hal yang membuat mereka kesal di tempat kerja, yang dapat mengarah pada potensi konflik interpersonal maupun penurunan kualitas lingkungan kerja. Secara keseluruhan, data tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT PQR sedang menghadapi permasalahan serius terkait stres kerja. Jika kondisi ini tidak segera ditangani, maka dikhawatirkan akan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja sehingga dapat menurunkan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dengan menjadikan stres kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antara beban kerja dan kepuasan kerja. Stres kerja berperan sebagai penghubung yang menjelaskan bagaimana beban kerja yang diterima karyawan dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja secara tidak langsung melalui tekanan psikologis yang dirasakan. Dengan memahami peran stres kerja, manajemen PT PQR tidak hanya dapat fokus mengelola beban kerja secara proporsional dan manusiawi, tetapi juga dapat mengambil langkah strategis untuk mengidentifikasi, mengurangi serta mengantisipasi sumber-sumber stres yang muncul akibat beban kerja berlebih, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka terdapat perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kepuasan karyawan PT PQR?
2. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap stres kerja karyawan PT PQR?
3. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kepuasan karyawan PT PQR?
4. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kepuasan karyawan melalui stres kerja sebagai variabel mediasi di PT PQR?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian yang dilaksanakan adalah untuk menganalisis:

1. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan karyawan PT PQR.
2. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap stres kerja karyawan PT PQR.
3. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kepuasan karyawan PT PQR.
4. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan karyawan melalui stres kerja sebagai variabel mediasi di PT PQR.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, terutama dalam penelitian tentang pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan mediasi stres kerja karyawan PT PQR. Manfaat-manfaat tersebut meliputi:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Mengembangkan model teoritis: Penelitian ini dapat digunakan menguji dan mengembangkan model hubungan antara beban kerja, kepuasan kerja dan stres kerja. Hasilnya dapat memperkaya literatur dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang fenomena tersebut.
 - b. Menguji validitas dan reliabilitas instrument: Penelitian ini dapat digunakan menguji dan mengembangkan instrument pengukur beban kerja, kepuasan, dan stres yang valid dan reliabel.
 - c. Memberikan landasan bagi penelitian selanjutnya: Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar atau acuan bagi penelitian selanjutnya yang relevan.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi PT PQR: mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

- b. Bagi Akademik: penelitian ini dapat memberi masukan dan pertimbangan tentang pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan mediasi stres kerja karyawan PT PQR.

1.5 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup berikut:

1. Objek Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada karyawan tetap PT PQR yang bekerja pada bagian operasional dan administrasi.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu semester 1 tahun 2025, dengan pengumpulan data primer menggunakan kuesioner selama triwulan pertama tahun 2025.

3. Batasan Analisis

Analisis yang digunakan terbatas pada pengujian hubungan dan pengaruh antar variabel menggunakan pendekatan kuantitatif

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini disusun secara sistematis dalam enam bab, yaitu:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan batasan masalah, serta sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat teori-teori yang relevan dengan variabel penelitian, yaitu beban kerja, stres kerja dan kepuasan kerja. Bab ini juga mencakup penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, meliputi jenis dan pendekatan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, kerangka teori dan kerangka konseptual, hipotesis penelitian. instrumen penelitian, serta teknik analisis data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian berdasarkan data yang telah dikumpulkan, serta analisis data secara deskriptif maupun inferensial sesuai dengan metode yang digunakan. Hasil ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

BAB V: PEMBAHASAN

Bab ini memuat pembahasan hasil penelitian yang telah diperoleh dengan mengaitkannya pada teori-teori yang relevan dan penelitian terdahulu. Dalam bab ini dijelaskan makna dari temuan penelitian dan bagaimana hasil tersebut menjawab rumusan masalah.

BAB VI: PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran-saran yang dapat diberikan, baik untuk penelitian selanjutnya maupun bagi pihak yang berkepentingan.

