

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kepuasan Kerja**

###### **1. Definisi Kepuasan Kerja**

Menurut Hamali (2016) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal lain yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Selanjutnya Bismala (2015) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Yuniasanti (2015) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka, kepuasan kerja juga merupakan sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya seperti suasana kerja yang meliputi iklim organisasi, hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan dengan sesama karyawan, gaya kepemimpinan yang ada dalam perusahaan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka yang melibatkan emosional, sosial, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja juga

dipengaruhi oleh iklim organisasi, hubungan antara atasan dan bawahan, serta hubungan dengan sesama karyawan. Faktor-faktor ini berperan dalam membentuk sikap positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan mereka.

## 2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (2003), bahwa ada 3 teori tentang kepuasan kerja, antara lain :

### a. Teori Dua Faktor (*two factor theory*)

Teori ini pertama dikemukakan oleh Herzberg (1959). Dalam teori ini dikemukakan bahwa, pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Kemudian, setelah hal itu terpuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif kreativitas, dan tanggung jawab. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan "*dissatisfier*" atau "*hygiene factor*" dan yang lain dinamakan "*satisfier*" atau "*motivators*". Faktor kepuasan (*satisfier*) : Faktor- faktor yang dapat menimbulkan kepuasan bagi pekerja antara lain, prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan. Faktor ketidakpuasan (*dissatisfier*) : Faktor- Faktor yang bukan menimbulkan kepuasan, tetapi bila ditingkatkan dapat mengurangi ketidakpuasan antara lain, kebijakan

dan administrasi perusahaan, pengawasan, penggajian, hubungan kerja, kondisi kerja, keamanan kerja dan status pekerjaan.

b. Teori Ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Porter (1961), yang mendefinisikan bahwa *job satisfaction is the difference between 12 how much of something there should be and how much there "is now"*.

Setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan. Seseorang yang terpuaskan bila tidak ada selisih antara situasi yang diinginkan dengan yang sebenarnya diterima. Dengan kata lain, jumlah yang disumbangkan ke pekerjaannya bila dikurangi dengan apa yang diterima secara kenyataan hasilnya adalah nol, dapat dikatakan pekerjaan tersebut memberikan kepuasan kerja. Semakin besar kekurangan atau selisih dari pengurangan tersebut, semakin besar ketidakpuasan. Keadaan sebaliknya, jika terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima yang menimbulkan kelebihan atau menguntungkan, maka orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

c. Teori Keadilan (*equity theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Zaleznik (1958), kemudian dikembangkan oleh Adams (1963). Teori ini menunjukkan kepada seseorang merasa puas atau tidak puas atas sesuai situasi tergantung

pada perasaan adil (*equity*) dan tidak adil (*inequity*). Perasaan adil dan tidak adil atas situasi didapat oleh setiap orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat maupun di tempat yang berbeda. Dari beberapa teori diatas, peneliti memilih teori dua faktor karena teori dua faktor merupakan teori yang merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu (1) *satisfies (motivator)*: pekerjaan itu sendiri baik yang menarik, penuh tantangan dan ada kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi, dan (2) *dissatisfies* : faktor yang menjadi ketidakpuasan kerja, yang terdiri 13 dari gaji/upah, pengawasan , hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Teori ini digunakan karena indikator-indikatornya paling mendekati dengan *Job Description Index*. JDI menilai kepuasan kerja menggunakan beberapa indikator yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap supervisi, kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap promosi, dan kepuasan terhadap rekan kerja.

### **3. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Wijono (2018) Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah :

- a. Faktor pribadi, diantaranya kepribadian, pendidikan, inteligensi, dan kemampuan, usia status perkawinan dan orientasi kerja.
- b. Faktor sosial, diantaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi dan organisasi formal

- c. Faktor budaya, yaitu sikap-sikap yang mendasari kepercayaan dan nilai-nilai.
- d. Faktor organisasi, diantaranya sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, realisasi karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan organisasi kerja.
- e. Faktor lingkungan, diantaranya ekonomi, sosial teknik dan pengaruh-pengaruh pemerintah.

Menurut Robbins (2015) menyatakan bahwa ada 6 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- a. Pekerjaan itu sendiri  
Kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan dapat memengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan.
- b. Gaji  
Faktor ini mencakup tingkat kepuasan terhadap tingkat kompensasi atau upah yang diterima sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan.
- c. Promosi  
Kepuasan terhadap peluang promosi atau kemajuan karier di tempat kerja dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan.
- d. Pengawasan  
Kualitas pengawasan yang diterima oleh karyawan dapat memengaruhi kepuasan kerja mereka. Pengawasan yang efektif, bimbingan, dan umpan balik yang konstruktif dapat memengaruhi tingkat kepuasan.

e. Rekan Kerja

Hubungan dengan rekan kerja juga dapat memainkan peran penting dalam kepuasan kerja. Dukungan sosial, kerja tim, dan hubungan interpersonal yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja.

f. Keseluruhan

Faktor ini merujuk pada persepsi keseluruhan seseorang terhadap lingkungan kerja dan pengalaman kerja mereka secara menyeluruh. Hal ini mencakup elemen-elemen lain yang mungkin tidak tercakup dalam faktor-faktor sebelumnya.

Sedangkan menurut Sutrisno (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni:

a) Kesempatan Untuk Maju

Dalam hal kesempatan untuk maju, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

b) Faktor keamanan kerja

Hal ini penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama bekerja.

c) Gaji

Faktor gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d) Perusahaan dan manajemen

Memiliki manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

e) Pengawasan

peran atasan yang buruk dapat mengakibatkan absensi yang tinggi dan juga turnover.

f) Faktor Intrinsik Perusahaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g) Kondisi kerja

Faktor kondisi kerja meliputi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

h) Aspek sosial dalam pekerjaan

Salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

i) Komunikasi

Memiliki komunikasi yang baik antar pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya.

j) Fasilitas

Meliputi rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja.

#### **4. Indikator Kepuasan Kerja**

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicari karena setiap individu memiliki standar kepuasan yang berbeda. Dalam Luthans (2006) ada 5 indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- a. Kepuasan terhadap pembayaran, seperti gaji dan upah, yaitu jumlah dan rasa keadilannya yang menunjukkan kesamaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Karena karyawan menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap tidak ambigu, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat, kepuasan mungkin dihasilkan.
- b. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu kondisi pekerjaan itu dapat dinikmati atau tidak, karyawan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang beragam.
- c. Kepuasan terhadap rekan kerja, dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi prestasi yang berwujud. Bagi sebagian



karyawan kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang karyawan mengharapkan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

- d. Kepuasan terhadap promosi, pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggungjawab. Sebagian besar pegawai merasa positif jika dipromosikan. Dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin kepuasan terhadap pengawasan kerja (supervisi) yaitu adanya Keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyedia.
- e. Pengawasan (Supervisi), kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Supervisi mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya pegawai lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

Menurut Sutrisno (2019) indikator penentu kepuasan kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

b. Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

c. Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

e. Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.

Menurut Yuwono (2015), mengidentifikasi indikator kepuasan kerja ada beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

a. Upah

Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik akan mendapatkan imbalan dengan upah yang diterima dan adanya kenaikan gaji yang sesuai dengan kinerjanya.

b. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapatkan promosi. Kebijaksanaan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

c. Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersifat mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan

perhatian kepada karyawan daripada bekerja pada atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan.

d. *Benefit*

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

e. *Contingents rewards*

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha kerja keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan uang yang semestinya.

f. *Operating prosedurs*

Aspek yang mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti biokrasi dan beban kerja.

g. *Co-workers*

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

h. *Nature of work*

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

i. *Communication*

Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang terjalin lancar dalam suatu perusahaan, karyawan menjadi lebih paham terhadap tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan segala sesuatu yang terjadi dalam perusahaan.

### **2.1.2 Beban Kerja**

#### **1. Definisi Beban Kerja**

Menurut Munandar (2001) beban kerja adalah keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu . Beban kerja merupakan sebuah keharusan yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas mereka pada yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Irwandy (2006) beban kerja menunjukkan rata-rata kegiatan dari suatu pekerjaan dalam jangka waktu panjang. Dengan demikian, beban kerja mengacu pada tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi dalam kurun waktu tertentu dan dapat mencakup serangkaian tugas dan kewajiban yang harus diselesaikan oleh karyawan.

Tarwaka (2011) mengemukakan bahwa beban kerja adalah suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas- tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, ketrampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerja. Dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah tugas

yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu dan dapat melibatkan serangkaian tugas dan kewajiban yang harus diselesaikan oleh karyawan.

## 2. Teori Beban Kerja

Teori Demands-Resources Bakker & Demerouti (2007) Model ini menggabungkan konsep tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources). Tuntutan pekerjaan merujuk pada aspek-aspek pekerjaan yang memerlukan usaha fisik dan mental yang berkelanjutan. Sumber daya pekerjaan mencakup aspek-aspek yang membantu dalam mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan, dan merangsang pertumbuhan pribadi. Beban kerja dianggap tinggi jika tuntutan pekerjaan melebihi sumber daya pekerjaan yang tersedia, yang dapat menyebabkan stres dan burnout

## 3. Indikator Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017) indikator beban kerja diantaranya adalah :

### a. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan memberikan sosialisasi SOP (*Standard Operating Procedur*) kepada semua unsur di dalam perusahaan.

### b. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan.

c. Target yang Harus Dicapai

Dibutuhkan penetapan waktu dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing karyawan yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

d. Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Munandar (2016), beban kerja terdiri dari dua indikator, yaitu:

a. Tuntutan Fisik, ini adalah beberapa kondisi kerja dapat menghasilkan kinerja yang optimal dan berdampak pada karyawan, selain itu kondisi fisik juga berpengaruh terhadap kesehatan mental pekerja.

Indikatornya adalah:

- 1) Kondisi kesehatan fisik.
- 2) Kondisi mental karyawan.
- 3) Kondisi psikologi karyawan.

b. Tuntutan Tugas, ini adalah kerja shift atau kerja malam seringkali membuat para karyawan merasa lelah karena adanya beban kerja yang berlebihan. Beban kerja yang terlalu banyak atau terlalu sedikit dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Indikatornya adalah:

- 1) Beban kerja yang terlalu banyak untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.
- 2) Beban kerja berlebihan untuk diselesaikan oleh karyawan yang tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas.

Menurut Murti (2013) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Indikator-indikator beban kerja mencakup:

- a. Perbaikan yang terus menerus dalam bekerja
- b. Peningkatan mutu hasil pekerjaan
- c. Sikap terhadap pegawai
- d. Pemahaman substansi dasar tentang bekerja
- e. Etos kerja
- f. Perilaku ketika bekerja
- g. Menyelesaikan tugas yang menantang
- h. Kondisi fisik tempat bekerja, dan sikap terhadap waktu.



### 2.1.3 Stress Kerja

#### 1. Definisi Stress Kerja

Saina (2017) menjelaskan bahwa stres kerja adalah suatu reaksi seseorang sebagai respon penyesuaian terhadap berbagai tuntutan baik yang bersumber dari dalam ataupun dari luar organisasi yang dirasakannya sebagai peluang dan ancaman yang dapat diukur melalui *stress reaction* dan *demands*. Tidak hanya dari beban pekerjaan pada perusahaan saja stres juga dapat disebabkan oleh faktor luar entah itu karyawan sedang mengalami masalah rumah tangga, sedang mengalami bencana, dan sebagainya.

Sementara itu menurut Antonius (2020) stres kerja merupakan suatu keadaan emosional yang timbul karena adanya ketidaksesuaian antara beban kerja dengan kemampuan individu untuk mengatasi stres kerja yang dihadapi. Dengan kata lain, saat beban kerja terlalu berat dari kemampuan fisik maupun psikis seseorang, maka ia akan mengalami stres kerja. Selanjutnya Wenur (2018) mengungkapkan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang diciptakan oleh ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi umum seorang karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa stress kerja adalah kondisi di mana seorang individu mengalami tekanan, ketegangan, atau beban emosional sebagai akibat dari tuntutan dan situasi dalam lingkungan kerja mereka.

Ini adalah reaksi tubuh dan pikiran terhadap tuntutan yang dirasakan sebagai melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya.

## **2. Teori Stress Kerja**

Menurut Luthans (2000), stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda-beda. Menurut Robbins (2003) Masalah Stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisiensi di dalam pekerjaan. Stres kerja karyawan perlu dikelola oleh seorang pimpinan perusahaan agar potensi-potensi yang merugikan perusahaan dapat diatasi. Akibat adanya stres kerja yaitu seseorang atau karyawan menjadi nervous, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berfikir dan kondisi fisik individu.

Menurut Schuler, stres adalah suatu kondisi dinamis dimana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan. Menurut Fathoni (2006) mengatakan bahwa terdapat enam faktor penyebab stres kerja karyawan dalam suatu organisasi, antara lain beban kerja yang sulit dan berlebihan, tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan tidak

wajar, waktu kerja yang terbatas dan peralatan yang kurang, konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja, balas jasa yang terlalu rendah dan adanya masalah-masalah keluarga.

### 3. Indikator Stress Kerja

Menurut Afandi (2018) indikator dari stres kerja adalah sebagai berikut :

- a. Tuntutan Tugas yang berat dan berlebihan akan dapat menimbulkan Stres kerja, untuk itu dalam menghadapi pekerjaannya, seseorang harus dapat mengelola kondisi stres kerjanya dengan sebaik mungkin
- b. Tuntutan Peran yaitu berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
- c. Tuntutan Antar Pribadi merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain.
- d. Struktur Organisasi yaitu gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.
- e. Kepemimpinan Organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi. Beberapa pihak di dalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

Indikator stres kerja menurut Robbins (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, dan tata kerja letak fisik.

- b. Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
- c. Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain.
- d. Struktur organisasi, gambaran intansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.
- e. Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

Robbins & Timothy (2016) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi stres kerja, yaitu:

- a. Beban kerja adalah beban pekerjaan yang ditanggung dan harus diselesaikan seorang karyawan dalam waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan dapat mengakibatkan stres kerja.
- b. Sikap pimpinan yaitu bagaimana perilaku seorang pimpinan terhadap bawahannya. Sikap pimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.
- c. Peralatan kerja meliputi barang – barang yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kerja karyawannya. Ketersediaan peralatan yang lengkap dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

- d. Kondisi lingkungan kerja yaitu bagaimana kondisi disekitar tempat karyawan bekerja. Perusahaan harus menciptakan lingkungan yang mendukung serta nyaman bagi para karyawannya.
- e. Suatu pekerjaan dan karir yaitu kedudukan atau posisi seorang karyawan didalam perusahaan.

#### **2.1.4 Gaya Kepemimpinan Otokratis**

##### **1. Definisi Gaya Kepemimpinan Otokratis**

Elsye Tandelilin (2018) mengatakan Gaya Kepemimpinan Otokratis (*Autocratic Style*) merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada penyelesaian tugas-tugas bawahan, mengayomi wewenang dan bertindak unilateral untuk dirinya sendiri, memerintah dan mengendalikan untuk dirinya sendiri. Gaya kepemimpinan ini berdasarkan pada keputusan dan otoriter. Dalam pembuatan keputusan, manajer tidak meminta masukan atau konsultasi dengan para bawahnya dan selalu mendelegasikan perintah maupun meminta bawahan untuk melakukan perintahnya. Gaya ini menekankan ketaatan ketaatan dari para bawahan. Menurut Danim (2004) kata otokratik merupakan tindakan menurut kemauan sendiri, dimana setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa yang bersifat paksaan. Kepemimpinan otokratik disebut juga gaya kepemimpinan otoriter.

Gaya kepemimpinan otokratis, juga dikenal sebagai gaya kepemimpinan otoriter atau autokratik, adalah suatu pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin mengambil keputusan sendiri tanpa

melibatkan karyawan atau anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin memiliki otoritas dan kendali penuh atas tugas-tugas, arah, dan keputusan yang ada di dalam tim atau organisasi. Maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan otokratis yaitu kepemimpinan yang memusatkan pimpinan sebagai penentu kebijakan dalam semua kegiatan, pegawai berperan sebagai pelaksana kegiatan dengan arahan dari pimpinan sehingga peran anggota organisasi menjadi pasif.

## **2. Teori Gaya Kepemimpinan Otokratis**

Teori *path goal* memberikan penjelasan dalam menentukan gaya atau perilaku seorang pemimpin yang cocok diterapkan kepada anggota dan lingkungan kerja agar tujuan dapat tercapai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin perlu dilakukan adaptasi terkait dengan situasi yang dihadapi oleh anggota atau lingkungan kerja. Perilaku pimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam kajian teori *path goal*. Gaya kepemimpinan otoriter atau otokratis seringkali menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Menurut Zainal (2017) pemimpin sebagai penguasa tunggal memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya sehingga kemampuan bawahan selalu dipandang rendah.

## **3. Indikator Gaya Kepemimpinan Otokratis**

Menurut Sutikno (2007) Gaya Kepemimpinan Otokratis memiliki indikator - indikator sebagai berikut :

- a. Segala keputusan sendiri diambil oleh pemimpin.

Pemimpin dalam gaya kepemimpinan otokratis mengambil semua keputusan penting sendiri tanpa melibatkan bawahan. Keputusan-keputusan ini tidak diajukan untuk diskusi atau masukan dari bawahan, dan pemimpin memegang kendali penuh atas arah dan kebijakan yang diambil oleh organisasi atau tim kerja.

b. Tugas-tugas bawahan diperinci oleh pemimpin.

Dalam gaya kepemimpinan otokratis, pemimpin cenderung memberikan instruksi yang sangat rinci kepada bawahan mengenai bagaimana tugas-tugas harus dilakukan. Hal ini mencakup detail-detail seperti langkah-langkah yang harus diikuti, cara-cara yang diharapkan untuk menyelesaikan tugas, dan waktu yang diberikan untuk setiap tahapan kerja.

c. Dalam bersikap kepada bawahan, pemimpin melibatkan perasaan pribadinya, sehingga lebih bersifat subjektif.

Pemimpin dalam gaya otokratis seringkali tidak hanya berdasarkan pada logika atau data yang objektif dalam mengambil keputusan atau menilai kinerja bawahan. Mereka seringkali mempertimbangkan perasaan pribadi mereka atau preferensi subjektif dalam memperlakukan dan menilai bawahan, yang dapat membuat pendekatan kepemimpinan lebih bervariasi dan tidak konsisten.

d. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi atau mengajukan pendapat, tetapi itu hanya sebagai lip service saja.

Meskipun dalam gaya otokratis terkadang ada upaya untuk memberi kesempatan pada bawahan untuk berpartisipasi atau memberikan masukan, namun seringkali ini hanya sebagai formalitas belaka atau untuk menunjukkan bahwa ada ruang untuk partisipasi, tetapi sebenarnya keputusan sudah diambil sebelumnya atau tidak benar-benar dipertimbangkan dengan serius.

e. Mengawasi pekerjaan bawahan dengan ketat.

Pemimpin dalam gaya otokratis cenderung melakukan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan bawahan. Mereka seringkali mengontrol setiap detail dari pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan, memastikan bahwa tugas-tugas dilaksanakan sesuai dengan instruksi yang telah diberikan dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Tipe kepemimpinan otokratis yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya memiliki ciri khas yang menjadi karakteristik dari kepemimpinannya. Karakteristik itu adalah sebagai berikut:

a. Seorang pemimpin yang menggunakan tipe kepemimpinan otokratis ini selalu memberikan perintah-perintah yang selalu dipaksakan dan harus selalu dipatuhi oleh bawahannya.

b. Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan jenis ini selalu menentukan policies / kebijakan yang berlaku untuk semua pihak tanpa berkonsultasi terlebih dahulu dengan para anggota organisasi ataupun dengan para aparat pemerintah lainnya.



- c. Seorang pemimpin yang menerapkan tipe kepemimpinan otokratik ini tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana yang akan datang, akan tetapi hanya memberitahukan kepada setiap anggota organisasinya mengenai langkah-langkah yang harus mereka lakukan dengan segera.

Menurut Torang (2014) dalam gaya kepemimpinan otokratis, terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Pembatasan atau tidak adanya masukan dari bawahan  
Pemimpin tidak merasa perlu berkonsultasi dengan bawahannya ketika membuat keputusan, baik dalam skala kecil maupun skala besar.
- b. Pemimpin membuat semua keputusan  
Pemimpin otokratis memiliki tanggung jawab untuk selalu bisa menghasilkan keputusan yang tepat setiap saat. Mereka yang memutuskan siapa yang perlu ada di dalam tim, bagaimana tim beroperasi, dan apa tujuan tim tersebut. Mereka pula yang menciptakan sistem dengan semua aturan dan prosedur, yang nantinya digunakan tim untuk bekerja dan mencapai tujuan.
- c. Ada sistem imbalan dan ganjaran

Dalam gaya kepemimpinan otokratis, anggota tim diharapkan untuk bekerja mengikuti prosedur. Namun, konsep ini tidak bisa disamakan dengan metode perbudakan, dimana seseorang harus bekerja tanpa mengharap imbalan. Tetap ada sistem “hadiah” dan “ganjaran” dalam

gaya kepemimpinan ini untuk memotivasi setiap anggota tim bekerja sesuai harapan, dengan maksimal. Imbalan biasanya akan berupa uang, seperti upah atau keuntungan materiil lain yang serupa, daripada kesempatan untuk kenaikan jenjang karier atau partisipasi dalam kepemimpinan.

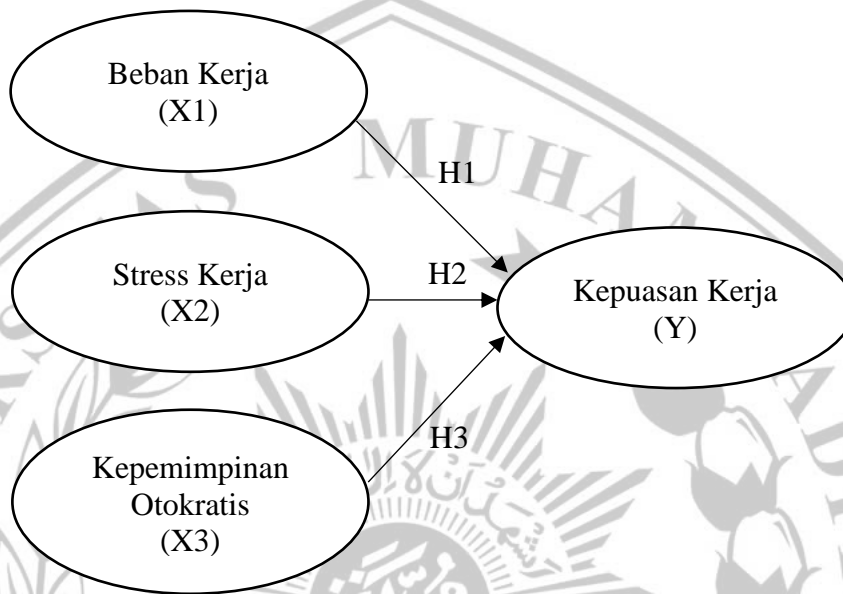
## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu berguna sebagai bahan referensi yang dapat mendukung penelitian saat ini. Perbedaan dan persamaan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti saat ini dengan penelitian terdahulu mengenai pengaruh beban kerja, stress kerja dan kepemimpinan otokrasi terhadap kepuasan kerja karyawan terdapat pada perbedaan objek penelitian yang dipilih peneliti, metode penelitian dan beberapa penelitian menambahkan menggunakan gaya kepemimpinan yang lain. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada variabel yang digunakan sama-sama menggunakan variabel beban kerja, stress kerja dan kepuasan kerja karyawan. Dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa beban kerja, stress kerja dan kepemimpinan otokrasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan total 24 jurnal (*Terlampir pada Tabel 1 Penelitian Terdahulu*)

## **2.3 Kerangka Pikir**

Berdasarkan teori-teori tersebut, beban kerja yang berlebihan, stres kerja, dan gaya kepemimpinan otokratis yang kaku dan tidak melibatkan bawahan dapat menjadi prediktor menurunnya kepuasan kerja karyawan. Maka perlu diteliti sejauh mana pengaruh ketiga faktor tersebut baik secara parsial maupun

simultan terhadap kepuasan kerja guna memberikan rekomendasi peningkatan kepuasan kerja bagi perusahaan. Maka dapat digambarkan kerangka pikir pada penelitian ini seperti yang terlihat pada gambar 2.1 berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian**

## **2.4 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka hipotesis yang dibuat dalam penelitian ini adalah :

### **1. Hubungan Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fadilla & Assyofa (2022) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian departemen Project di PT. Pesona Mitra Kembar Mas Bandung. Sejalan dengan penelitian Jasmin, Ridwan, & Asbara (2023) bahwa beban kerja karyawan tinggi maka kepuasan kerjanya juga tinggi. Beban kerja yang ditanggung oleh

karyawan juga sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut di dalam perusahaan.

**H<sub>1</sub> : Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

## **2. Hubungan Stress Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Peni Tunjungsari (2011) adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa stress kerja positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Zahrudin, dkk. (2023), Rauan & Tewal (2019) menunjukkan stress kerja yang dialami karyawan yang tidak terlalu tinggi masih dapat diantisipasi dengan melakukan pekerjaan yang lebih baik dan menyebabkan karyawan tetap merasa puas akan hasil pekerjaannya.

**H<sub>2</sub> : Stress Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

## **3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Otokratis dengan Kepuasan Kerja**

Hidayati, dkk (2006) berdasarkan hasil penelitiannya dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Dengan demikian sejalan dengan penelitian Gunandi (2018), Kurniawan (2021), Adelia dan Mujiati (2016) gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan.

**H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan Otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

**4. Hubungan Beban Kerja, Stres Kerja, Gaya Kepemimpinan Otokratis dengan Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian Yo dan Surya (2015), beban kerja terbukti memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan stres kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan pada karyawan PT Lianinti Abadi ini menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja secara signifikan menurunkan kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui stres kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, manajemen beban kerja yang efektif menjadi kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

**H<sub>4</sub>: Beban Kerja merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**