

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

Sub-bab ini bertujuan untuk menjelaskan secara teoritis mengenai *Employee engagement*, beban kerja dan kepuasan kerja. berdasarkan tinjauan terhadap penelitian-penelitian terdahulu, penulis menyusun kerangka berpikir penelitian dan merumuskan hipotesis yang relevan dengan permasalahan yang dikaji.

2.1.1 Kepuasan kerja

2.1.1.1 Pengertian Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan bentuk hasil pandangan karyawan terkait sejauh mana pekerjaan mereka mampu memberikan aspek-aspek yang dianggap bernilai oleh individu tersebut (Luthans, 2011). Kepuasan kerja dapat dimaknai sebagai bentuk respons emosional yang bersifat positif dari seseorang terhadap pekerjaannya, yang tercermin melalui perasaan senang, puas, bangga serta rasa keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya untuk mencapai tujuan organisasi (Luthans, 2011). Pegawai yang merasa puas akan menunjukkan respon positif baik terhadap pekerjaan dan tempat mereka bekerja

Berdasarkan hasil penelitian Suryawan & Salsabilla, (2022), menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memberikan dampak positif bagi kesejahteraan psikologis seseorang, seperti meningkatkan kepercayaan diri dan kesejahteraan emosional serta sikap positif dalam menjalankan pekerjaan. Psikologis individu berkaitan erat dengan kepuasan kerja dimana seseorang akan mengerjakan sesuatu apabila mereka mendapatkan perasaan yang sesuai dengan apa yang mereka harapkan

Dalam penelitian lain juga menyatakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang terbentuk dari perbandingan antara imbalan yang diperoleh dengan imbalan yang diharapkan. Semakin kecil kesenjangan antara keduanya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai (Robbins, 2003). Setiap individu pasti menginginkan gaji yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan mereka, maka sudah menjadi hal yang lumrah seseorang akan bekerja jika imbalan yang mereka dapat sesuai dengan harapan mereka. Namun secara umum banyak faktor yang mempengaruhi terjadinya kepuasan kerja, kepuasan akan terjadi apabila seseorang mendapatkan dan merasakan apa yang mereka inginkan. Berdasarkan konsep tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang bersifat individual seseorang berupa perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh penilaian pegawai atas berbagai aspek pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkannya. Hal tersebut menjadi landasan pegawai untuk tetap komitmen

2.1.1.2 Indikator Kepuasan kerja

Menurut Luthans, (2011) Berikut adalah beberapa indikator kepuasan kerja yang dapat membuat pegawai lebih nyaman dan bertahan, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*)

Sejauh mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, menantang, bermakna serta memberikan kesempatan bagi individu untuk menggunakan kemampuan, keterampilan dan kreativitasnya. Pekerjaan yang memberikan umpan balik atas hasil kerja cenderung meningkatkan kepuasan kerja pegawai

2. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Peluang yang diberikan organisasi kepada pegawai untuk memperoleh jenjang karier yang lebih tinggi berdasarkan prestasi, kompetensi dan masa kerja. Kesempatan promosi yang adil dan transparan dapat meningkatkan

motivasi serta kepuasan kerja karena pegawai merasa memiliki peluang untuk berkembang dalam organisasi

3. Gaji atau upah yang pantas (*pay*)

Imbalan finansial yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan terhadap gaji tidak hanya ditentukan oleh besarnya pendapatan, tetapi juga oleh persepsi mengenai keadilan, kelayakan dan kesesuaian gaji dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi

4. Pengawasan (*Supervision*)

Kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan dalam memberikan arahan, dukungan serta penghargaan terhadap kinerja pegawai. pengawasan yang efektif ditandai dengan komunikasi yang baik, kepemimpinan yang suportif, perlakuan yang adil serta kemampuan atasan dalam membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan

5. Rekan kerja (*Co-workers*)

Hubungan sosial yang terjalin sesama pegawai dalam lingkungan kerja, rekan kerja yang kooperatif serta mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis akan memberikan dukungan sosial yang positif terhadap pegawai sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai

2.1.1.3 Faktor faktor yang Mempengaruhi Kepuasan kerja

Robbins & Judge, (2013) dalam buku *Organizational Behavior* tentang kepuasan kerja mengemukakan bahwa terdapat lima faktor utama yang menentukan tingkat kepuasan kerja seorang pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang menantang secara mental (*Mentally Challenging Work*)

Pekerjaan yang memberikan variasi tugas, kesempatan menggunakan keterampilan, otonomi, dan umpan balik akan meningkatkan kepuasan kerja

pegawai. sebaliknya pekerjaan yang monoton atau terlalu berat dapat menurunkan kepuasan kerja

2. Kondisi kerja yang mendukung (*Supportive Working Conditions*)

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, bersih serta fasilitas yang mendukung akan menciptakan rasa nyaman bagi pegawai sehingga meningkatkan kepuasan kerja

3. Imbalan yang adil (*Equitable rewards*)

Pegawai mengharapkan gaji, insentif dan system penghargaan yang adil sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan. Apabila pegawai merasa memperoleh kompensasi yang sesuai maka kepuasan kerja kembali meningkat

4. Rekan kerja yang mendukung (*Supportive colleagues*)

Hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang baik dan adanya kerja sama antar pegawai merupakan faktor pendukung yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja. pegawai merupakan makhluk sosial juga yang membutuhkan satu sama lain

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan (*Personality - Job fit*)

Kepuasan kerja akan lebih tinggi, apabila terdapat kesesuaian antara karakteristik kepribadian pegawai dengan tuntutan pekerjaan yang dijalankan. Semakin sesuai karakter individu dengan pekerjaannya, semakin besar kemungkinan pegawai merasa puas

2.1.2 Employee engagement

2.1.2.1 Pengertian *Employee engagement*

Untuk meningkatkan kepuasan pegawai, banyak perusahaan yang memperhatikan program *engagement* karyawan. *employee engagement* atau keterikatan karyawan merupakan salah satu konsep penting dalam perilaku organisasi yang berkaitan dengan

sejauh mana seorang pegawai terlibat secara fisik, kognitif dan emosional dalam menjalankan organisasinya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Alan M. Saks (2006) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pemanfaatan dari anggota organisasi terhadap peran kerjanya, dimana individu yang *engaged* akan mengekspresikan dirinya secara perilaku, kognitif dan emosional selama menjalankan perannya dalam pekerjaan. Saks membedakan *employee engagement* menjadi dua bentuk utama, yaitu *Job engagement* (keterikatan terhadap pekerjaan) dan *Organizational engagement* (keterikatan terhadap organisasi). dampak dari keterikatan pegawai terhadap organisasi dan pekerjaannya akan timbul komitmen emosional, hal tersebut membuat karyawan benar-benar peduli terhadap tugas dan tanggung jawabnya

Schaufeli & Bakker, (2004) mendefinisikan *work engagement* sebagai suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan dan berkaitan dengan pekerjaan, yang dicirikan oleh adanya semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*). *Engagement* dalam pandangan ini bukan merupakan kondisi sesaat melainkan suatu keadaan afektif-kognitif yang bersifat lebih menetap dan tidak berfokus pada objek, peristiwa atau perilaku tertentu. (Albrecht *et al.*, 2021), menyatakan *employee engagement* merupakan tingkat keterhubungan psikologis pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya yang tercermin melalui komitmen dan kemauan untuk memberikan kontribusi maksimal. *Employee engagement* merupakan sebagai keterlibatan, kepuasan individu serta antusiasme terhadap pekerjaan (Harter *et al.*, 2022). Ini menunjukkan bahwasanya hubungan *engagement* dengan kepuasan dan motivasi kerja saling berpengaruh dan memiliki keterkaitan sebab akibat. Rendahnya *employee engagement* menyebabkan pegawai hanya bekerja sebatas memenuhi kewajiban tanpa adanya rasa memiliki terhadap organisasi dan berakibat penurunan kinerja. Organisasi yang bagus

bukan hanya dikelola satu orang saja melainkan hasil sinergi seluruh sumber daya manusia, oleh karena itu organisasi membutuhkan SDM yang mempunyai keterikatan (*engagement*) yang tinggi terhadap organisasi dan pekerjaan sehingga mendorong kolaborasi yang unggul, *engagement* yang bagus juga akan menimbulkan kesadaran pegawai akan tugas dan tanggung jawab mereka

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah suatu kondisi psikologis positif yang ditunjukkan oleh karyawan berupa semangat, dedikasi dan keterlibatan penuh terhadap pekerjaan serta organisasi tempatnya bekerja mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik secara sukarela demi tercapainya organisasi. Schaufeli & Bakker, (2003) melalui instrumen *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) mengemukakan tiga dimensi utama *employee engagement*, yaitu:

1. *Vigor* (Semangat), yaitu tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi selama bekerja, kemauan untuk berusaha secara sungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan serta ketekunan dalam menghadapi kesulitan
2. *Dedication* (Dedikasi), yaitu keterlibatan yang kuat pada pekerjaan disertai perasaan antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Pegawai yang memiliki kesungguhan dalam bekerja akan mencurahkan tenaga, waktu serta kemampuan terbaik mereka dalam melaksanakan pekerjaan
3. *Absorption* (penyerapan/Totalitas), yaitu kondisi konsentrasi penuh dan keasyikan yang mendalam terhadap pekerjaan, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan individu mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaannya

Ketiga dimensi tersebut saling berkaitan dan secara bersama-sama menggambarkan tingkat keterikatan seorang pegawai terhadap pada pekerjaan dan organisasinya.

2.1.2.2 Indikator yang Mempengaruhi *Employee engagement*

Berikut lima indikator yang dapat mempengaruhi *employee engagement* sehingga pegawai merasa memiliki dan terlibat terhadap organisasi, yaitu:

1. Kepemimpinan yang mendukung

kepemimpinan afektif sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang memotivasi dan mendukung karyawan. Menurut (Avolio & Bass, 2004). kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan *engagement* dengan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri karyawan

2. Peluang Pengembangan diri

karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dan memperoleh keterampilan baru cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Dikarenakan mereka mendapatkan pengembangan skill yang dapat membantu menyelesaikan pekerjaan. Menurut (Alan M. Saks, 2006) pengembangan profesional dan kesempatan pelatihan mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan

3. Penghargaan dan pengakuan

Pemberian dua hal tersebut dapat meningkatkan rasa dihargai dan loyalitas mereka terhadap perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan *engagement* pegawai. Menurut (Rhoades, & Eisenberger, 2002) penghargaan dan kondisi kerja yang baik meningkatkan *Perceived Organizational Support* (POS), yang kemudian memperkuat komitmen afektif, kepuasan kerja dan berbagai perilaku positif terhadap organisasi.

4. Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*)

Pegawai yang merasa puas cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, kepuasan kerja berkaitan erat dengan rasa keterlibatan pada organisasi. Kepuasan kerja menjadi faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu dihabiskan ditempat kerja (Sofyan, 2018).

5. Keterbukaan komunikasi

Aliran komunikasi yang baik antara karyawan dengan organisasi dapat meningkatkan kerja sama yang baik dan kontribusi karyawan. Menurut (Robinson *et al.*, 2004) Organisasi yang mendukung komunikasi dua arah cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi.

2.1.2.3 Faktor faktor yang Mempengaruhi *Employee engagement*

Menurut Anitha, (2014) , *employee engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari lingkungan organisasi maupun karakteristik pekerjaan. Faktor-faktor tersebut menentukan sejauh mana pegawai memiliki keterikatan secara emosional, kognitif dan perilaku terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (*Leadership*)

Faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, dukungan kepada timnya serta mampu memotivasi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih semangat dan punya rasa memiliki terhadap organisasi. sebaliknya kepemimpinan yang kurang afektif dapat menurunkan motivasi dan keterlibatan pegawai dalam menjalankan tugas

2. Lingkungan kerja (*Work environment*)

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, kondusif serta didukung oleh hubungan kerja yang harmonis akan meningkatkan kenyamanan pegawai dalam

bekerja. Lingkungan kerja yang positif juga mendorong terciptanya komunikasi yang baik sesama pegawai sehingga munculnya keterikatan terhadap organisasi

3. Hubungan dengan rekan kerja (*Team and Co-worker Relationship*)

Hubungan yang baik sesama pegawai menciptakan kenyamanan dan rasa saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan. hubungan interpersonal yang positif akan meningkatkan rasa memiliki terhadap tim dan organisasi dapat mendorong kerja sama sehingga memperkuat *employee engagement*. rendahnya kerja sama antar pegawai dapat dipastikan hubungan dengan rekan kerjanya mengalami permasalahan atau minimnya interaksi yang terjadi.

4. Pelatihan dan pengembangan karier (*Training and career development*)

Organisasi yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan dan mengembangkan kompetensi akan meningkatkan kemampuan serta kepercayaan diri pegawai dalam bekerja. Kesempatan pengembangan karier juga membuat loyalitas kerja yang berdampak pada keterikatan pegawai

5. Kompensasi dan penghargaan (*Compensation and rewards*)

Kompensasi dan penghargaan yang diberikan secara adil merupakan bentuk apresiasi organisasi terhadap kontribusi yang diberikan pegawai. dalam tahap ini pegawai merasa unggul dalam segi pekerjaan dan prestasi kerja yang sudah mereka lakukan

2.1.3 Beban kerja

2.1.3.1 Pengertian Beban kerja

Menurut Permendagri Nomor 12 Tahun 2008, Beban kerja (*work overload*) adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil gabungan antara volume kerja dengan norma waktu. besarnya beban kerja

ditentukan oleh jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan serta waktu standar yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Putra (2012) Beban kerja dapat dipahami sebagai keseluruhan aktivitas atau tugas yang menjadi tanggung jawab seseorang pegawai untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. tingkat beban kerja yang dirasakan pegawai bergantung pada kesesuaian antara jumlah tugas, kemampuan individu dan waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. jumlah pekerjaan yang diberikan melebihi kemampuan atau waktu yang tersedia, maka beban kerja akan dirasakan tinggi dan dapat mempengaruhi kondisi fisik maupun psikologi pegawai.

Fransiska dan Tupti, (2020) menjelaskan bahwa beban kerja pada dasarnya merupakan volume kegiatan yang berlebihan hingga menimbulkan ketegangan bagi individu yang menjalaninya. Akibatnya kinerja pegawai dapat mengalami penurunan, khususnya jika dipengaruhi oleh tuntutan tingkat keahlian yang tinggi, kecepatan kerja yang berlebihan dan volume tugas yang terlalu banyak. Di sisi lain jika intensitas beban kerja terlalu tinggi maka dapat memicu terjadinya stres kerja sedangkan intensitas yang terlalu rendah justru berisiko menimbulkan kebosanan atau kejenuhan kerja.

Tarwaka, (2011) membagi beban kerja menjadi dua kategori, yaitu beban kerja kuantitatif dan beban kerja kualitatif. Beban kerja kuantitatif timbul karena jumlah tugas yang harus diselesaikan terlalu banyak atau terlalu sedikit dibanding dengan kapasitas waktu yang tersedia. Beban kerja yang kualitatif muncul apabila pegawai merasa tidak mampu melaksanakan suatu tugas, atau apabila tugas yang diberikan tidak sesuai dengan keterampilan maupun potensi yang dimiliki pegawai tersebut. Beban kerja merupakan gambaran jumlah tugas atau aktivitas yang perlu diselesaikan oleh seseorang dalam rentang waktu tertentu. besarnya beban tersebut idealnya selaras dengan kapasitas fisik maupun

psikis individu, sebab ketidakselarasan antara keduanya dapat berdampak negatif diantaranya berupa stres dan kelelahan bahkan bisa menimbulkan *burnout*.

Budiasa, (2021) menyatakan Persepsi dari pekerja mengenai kegiatan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu serta upaya dalam menghadapi permasalahan yang ada dalam pekerjaan. Juru dan Wellem, (2022) juga mengungkapkan hal yang sama yaitu beban kerja sebagai suatu kondisi kerja dengan uraian tugas yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Beban kerja yang dirasa cukup berat dapat berpengaruh pada kondisi fisik dan mental seseorang. Dari pemaparan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja merujuk pada volume aktivitas yang harus diselesaikan seseorang dalam kurun waktu tertentu. Semakin tinggi volume aktivitas yang dikerjakan, maka semakin besar pula beban kerja yang harus ditanggung, begitu pun sebaliknya.

2.1.3.2 Indikator yang Mempengaruhi Beban kerja

Menurut Putra (2012), Beberapa indikator yang menggambarkan beban kerja terdiri atas tiga indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Kondisi pekerjaan

Keadaan atau situasi lingkungan kerja yang dihadapi pegawai selama melaksanakan tugasnya meliputi, tingkat kesulitan pekerjaan, kompleksitas tugas, tuntutan konsentrasi, tanggung jawab serta situasi kerja yang dapat mempengaruhi besarnya beban kerja yang dirasakan

2. Target yang harus dicapai

Hasil atau sasaran pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu. Target yang terlalu tinggi akan meningkatkan tekanan kerja karena pegawai dituntut menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat, sebaliknya target yang realistis akan membantu pegawai bekerja secara optimal sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

3. Standar pekerjaan

Ukuran atau pedoman yang digunakan organisasi dalam menilai hasil kerja pegawai. Standar tersebut meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas. Standar kerja yang terlalu tinggi tanpa diimbangi sumber daya yang memadai dapat meningkatkan beban kerja

4. Penggunaan waktu kerja

Kemampuan pegawai dalam memanfaatkan waktu kerja yang tersedia untuk menyelesaikan seluruh tugas sesuai dengan target yang telah ditentukan. Beban kerja akan meningkat apabila pegawai harus menyelesaikan banyak pekerjaan dalam waktu yang terbatas, sering kerja lembur atau menghadapi tenggat waktu (*deadline*) yang ketat

Munandar (2014) dalam teori bukunya berjudul *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta. UI-Press terdapat Indikator yang mempengaruhi Beban kerja dalam penelitian manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Beban fisik (*Physical Workload*)

Tuntutan pekerjaan yang mengharuskan pekerja mengeluarkan tenaga atau aktivitas fisik dalam melaksanakan tugasnya. Beban ini berkaitan dengan penggunaan energi tubuh. Apabila beban fisik melebihi kemampuan individu, maka dapat menyebabkan kelelahan fisik, penurunan produktivitas hingga meningkatkan risiko kecelakaan kerja

2. Beban mental (*Mental Workload*)

Tuntutan pekerjaan yang berkaitan dengan aktivitas kognitif dan psikologis seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Beban ini meliputi kebutuhan untuk berkonsentrasi, berpikir, mengambil keputusan serta mengendalikan

emosi saat bekerja. Beban mental yang tinggi akan menghambat produktivitas seorang pegawai baik secara pikiran maupun mental

3. Beban waktu (*Time load*)

Tekanan yang muncul akibat keterbatasan waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan. Beban ini berkaitan dengan kecepatan dalam menyelesaikan tugas, target waktu, tenggat (*deadline*) serta jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam periode tertentu. Semakin sempit waktu yang tersedia dibandingkan dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, maka semakin tinggi beban waktu yang dirasakan oleh pekerja

2.1.3.3 Faktor faktor yang Mempengaruhi Beban kerja

Menurut Permendagri Nomor 12 tahun 2008 tentang **Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen dalam Negeri dan Pemerintah Daerah**, yang mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya beban kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Volume pekerjaan

Jumlah atau banyaknya tugas dan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai atau suatu jabatan dalam periode tertentu. semakin banyak tugas yang harus diselesaikan, maka semakin besar beban kerja yang ditanggung pegawai. Beban dari setiap pekerjaan dapat ditetapkan berdasarkan analisa tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai (*tasks demand's*) dengan memperhitungkan perbedaannya secara individu

2. Norma waktu penyelesaian tugas

Waktu yang secara wajar dan efektif dibutuhkan oleh seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam kondisi kerja yang normal. Apabila waktu

yang tersedia lebih sedikit dibandingkan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, maka beban kerja akan meningkat

3. Jam kerja efektif

Waktu kerja yang benar-benar digunakan untuk melaksanakan tugas dan menghasilkan output pekerjaan. Jam kerja efektif menjadi dasar dalam menghitung apakah beban kerja yang diterima pegawai masih sesuai dengan kapasitas kerja yang dimiliki

4. Jumlah pegawai yang tersedia

Banyaknya pegawai yang secara efektif dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu unit organisasi. ketersediaan pegawai harus seimbang dengan volume pekerjaan yang ada. Apabila jumlah pegawai lebih sedikit dibandingkan dengan kebutuhan pekerjaan maka beban kerja setiap pegawai akan meningkat. sebaliknya, apabila jumlah pegawai melebihi kebutuhan maka beban kerja cenderung menjadi lebih ringan dan berpotensi menimbulkan pemborosan (inefisiensi)

5. Standar kemampuan rata-rata pegawai

Tingkat kemampuan yang secara umum dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan . kemampuan tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Semakin tinggi kemampuan rata-rata pegawai, semakin besar kapasitas mereka dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga beban kerja dapat dikelola dengan lebih baik

2.1 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang dipakai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul penelitian	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1	Pengaruh <i>Employee engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT Asera Tirta Posidonia Kota Palopo	Balalimbu <i>et al.</i> , (2023)	X: <i>Employee engagement</i> Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. 30 Sampel, Teknik Sampel jenuh, Menggunakan Analisis regresi Linear Sederhana Dengan nilai signifikansi yang diperoleh 0,001 sehingga lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$). Koefisien determinasi R^2 sebesar 52,3%
2	Pengaruh Kepribadian <i>Conscientiousness</i> dan <i>Engagement</i> terhadap Etos Kerja dengan Mediator Motivasi Kerja di Perusahaan NTP	Simanjuntak <i>et al.</i> , (2021)	X1: Kepribadian <i>conscientiousness</i> X2: <i>employee engagement</i> Z: Motivasi kerja Y: Etos kerja	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap etos kerja, Motivasi kerja berperan sebagai mediator penuh Hubungan antara <i>Conscientiousness</i>

				dengan <i>employee engagement</i>
3	<i>The effect of Organizational Support, Work Engagement, Job Satisfaction on Organizational Commitment (Study on Employees of The Education Personel sector at the University Mataram</i>	Sulhini <i>et al.</i> , (2024)	X1: <i>Organizational Support</i> X2: <i>Work engagement</i> Y1: <i>Job Satisfaction</i> Y2: <i>Organizational Commitment</i>	Hasil penelitian <i>Work engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> selain itu <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Commitment</i>
4	Pengaruh Motivasi kerja dan <i>Employee engagement</i> Terhadap Kepuasan kerja pada Karyawan PT. Arthaasia Finance	Tamrin (2021)	X1: Motivasi kerja X2: <i>Employee engagement</i> Y: Kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan Motivasi kerja dan <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. dapat dilihat X1,X2 berhubungan erat dengan Y, sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif antara X1 dengan X2
5	Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Personel	Dito Nugraha (2023)	X1: Budaya Organisasi X2: Pengalaman Kerja	Hasil penelitian Budaya Organisasi dan Pengalaman kerja berpengaruh

	Kepolisian di Polres Berau Kaltim dengan <i>Employee engagement</i> sebagai Variabel Intervening		Z: <i>Employee engagement</i> Y: Kinerja Personel	positif dan signifikan terhadap <i>Employee engagement</i> pada personel kepolisian, Namun <i>Employee engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja personel kepolisian Polres Berau Kaltim
6	Pengaruh Beban kerja, Stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi Kasus: PT Wika -WG KSO Proyek Pembangunan)	Rizka Dwi Astuti <i>et al.</i> , (2022)	X1: Beban kerja X2: Stres kerja X3: Lingkungan Kerja Y: Kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, stres kerja dan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
7	<i>The Impact of Workload and Employee engagement on job Satisfaction Among Police Officers in Pakistan</i>	Hassan <i>et al.</i> , (2018)	X1: Beban Kerja X2: <i>Employee engagement</i> Y: Kepuasan kerja	Beban kerja tinggi di Kepolisian berhubungan negatif, <i>Employee engagement</i> berhubungan positif, terhadap Kepuasan Kerja Anggota polisi
8	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Stres Kerja pada	Siboro (2022)	X1: Lingkungan kerja X2: Beban kerja Y: Kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif

	Aparat Kepolisian Daerah Sumatera Utara (Studi pada Direktorat Reserse Krimsus		Z: Stres kerja	dan signifikan terhadap Kepuasan kerja personel kepolisian
9	Pengaruh Beban Kerja terhadap kepuasan kerja perawat Dengan Mediasi Stres Kerja (Studi kasus: di Rumah Sakit Unipdu Medika)	Laily Nurida & Mardi Astutik (2019)	X: Beban Kerja Y: Kepuasan Kerja Z: Stres kerja Metode: Kuantatif Sampel: 38 Perawat	Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat, Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja perawat, stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan memediasi stres kerja secara parsial antara beban kerja terhadap kepuasan kerja
10	<i>The effect of Work Load and Quality Work Life on The Performance of Police Members in Indonesian Police Headquarters Korlantas with Job Satisfaction as Intervening of Variables</i>	Wirastuti et al., (2020)	X1: <i>Work Load</i> X2: <i>Quality Work Life</i> Y: <i>Performance</i> Z: <i>Job Satisfaction</i>	Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Anggota Polri. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja serta memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja, tetapi tidak memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja

11	Kontrak Psikologis dan <i>Work Engagement</i> dalam meningkatkan Kepuasan kerja di PT Adhikarya	Hardeba A. (2018)	X1: Kontrak Psikologis X2: <i>Work Engagement</i> Y: Kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan <i>Work engagement</i> berhubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, selain itu Kontrak psikologis juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Variabel Y
12	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan	Mutia Arda (2017)	X1: Kepuasan kerja X2: Disiplin kerja Y: Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Sementara itu, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, kepuasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
13	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja personel Biro SDM Polda Sumatera Barat	Arrita Nurmaida & Novi Yanti (2020)	X: Kepuasan kerja Y: Kinerja Personel	Hasil penelitian menunjukkan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

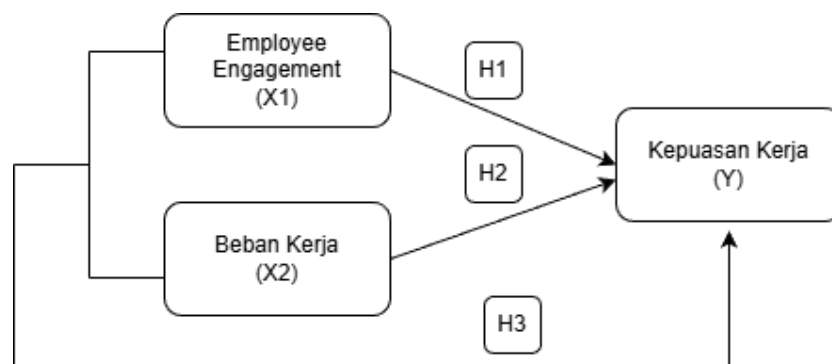
				personel Biro SDM Polda Sumbar. Penelitian dilakukan terhadap 52 personel Biro SDM Polda Sumatera Barat. dengan teknik sampling jenuh dan menggunakan Analisis regresi linear sederhana
14	Pengaruh Motivasi kerja, Disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada satuan kerja Biro SDM di lingkungan Polda Sumbar	Rossy Anita <i>et al.</i>, (2024)	X1: Motivasi Kerja X2: Disiplin kerja X3: Lingkungan kerja Y: Kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan Motivasi kerja, Disiplin kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Satuan Kerja Biro SDM di lingkungan Polda Sumbar. Penelitian ini menggunakan total sampling dengan data primer
15	Analisis Beban Kerja, Penempatan pegawai dan Keterikatan pegawai terhadap Kepuasan kerja pegawai di Kantor Bea Cukai Medan	Hutabarat <i>et al.</i>, (2023)	X1: Beban kerja X2: Keterikatan pegawai X3: Penempatan pegawai Y: Kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan secara simultan Beban kerja, Penempatan pegawai dan Keterikatan pegawai berpengaruh terhadap Kepuasan kerja pegawai. di sisi lain Beban kerja

				berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
--	--	--	--	--

2.2 Kerangka Pikir

Ditinjau dari jenis hubungan variabel, maka disini termasuk hubungan sebab akibat yaitu suatu variabel dapat mempengaruhi variabel yang lain, sehingga variabel bebas (independen) adalah *employee engagement* (X1), Beban kerja (X2) sedangkan variabel terikat (dependen) adalah kepuasan kerja.

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir



Keterangan:

X1 : *Employee engagement*

X2 : Beban Kerja

Y : Kepuasan Kerja

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *employee engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Employee engagement merupakan bentuk sikap pegawai yang ditandai dengan adanya keterikatan secara kognitif, emosional, dan fisik untuk menyelesaikan pekerjaan dan organisasinya. pegawai yang *engagement* cenderung akan terlihat antusias, memiliki

dedikasi serta mempunyai komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Temuan serupa dari Sulhini *et al.*, (2024) menyatakan bahwa keterikatan pegawai berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui keterikatan kerja yang tinggi dan komitmen dalam organisasi.

Pegawai yang *engaged* juga cenderung memiliki hubungan interpersonal yang lebih baik dengan rekan kerja dan atasan. Sebagaimana dijelaskan dalam teori *Job Characteristics Model* maupun teori *Two Factor (Herzberg)*. Berdasarkan *Job Demands-Resources (JDR) employee engagement* berperan sebagai sumber daya psikologis (*personal resources*) yang memperkuat kapasitas individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Ketika pegawai merasa terikat secara emosional dengan pekerjaannya, mereka akan memaknai pekerjaan sebagai sesuatu yang bermakna sehingga menimbulkan perasaan puas terhadap apa yang dikerjakan. Kondisi berbeda dengan pegawai yang bekerja hanya semata memenuhi kewajiban formal, karena pegawai yang *engaged* merasa memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya dan menganggap keberhasilan organisasi sebagai bagian dari pencapaian dirinya sendiri

Selain itu, Tamrin (2021) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. pegawai yang merasa puas akan menjalankan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab

H1: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Pegawai di Itwasda Polda Sumatera Barat

2.3.2 Pengaruh Beban kerja terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Vanchapo, (2020), beban kerja merupakan sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu yang melibatkan tuntutan fisik maupun mental. Beban kerja dapat dikategorikan sebagai beban kerja kuantitatif, yaitu berkaitan dengan banyaknya jumlah pekerjaan yang harus

diselesaikan, sedangkan beban kerja kualitatif, yaitu berkaitan dengan tingkat kesulitan dan kompleksitas pekerjaan yang harus dihadapi seseorang (Tarwaka, 2011).

Banyak penelitian yang mendukung hubungan tersebut, Beban kerja yang tinggi ditemukan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, Penelitian ini menunjukkan bahwa pekerja atau pegawai yang merasa tertekan dengan volume pekerjaan akan mengalami kelelahan fisik dan mental yang berakibat pegawai merasa tidak fokus, sehingga menurunkan tingkat kepuasan kerja. kondisi ini menimbulkan kesulitan pegawai dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki

Hal serupa dikemukakan oleh Siboro (2022) pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara (Studi pada Direktorat Reserse Krimsus) menyatakan bahwa volume kerja yang tidak proporsional dapat mengancam psikologis pegawai nantinya. Karena beban tugas yang berlebihan dapat mengganggu kenyamanan seseorang dalam bekerja, kondisi tersebut bisa berakibat Stres kerja. Temuan tersebut didukung oleh Wirastuti *et al.*, (2020) pada Anggota Korlantas Mabes polri yang menunjukkan bahwa Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Anggota Polri

H2: Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Pegawai Itwasda Polda Sumatera Barat

2.3.3 Pengaruh secara Simultan *Employee engagement* dan Beban kerja terhadap Kepuasan kerja

Employee engagement dan Beban kerja adalah dua yang saling berinteraksi dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. pegawai yang terlibat secara pekerjaan dan mendapatkan volume tugas yang proporsional cenderung lebih merasa puas dan memiliki komitmen dalam bekerja. Menurut Hasyim (2020) mengatakan beban kerja yang tinggi dan keterlibatan pegawai yang rendah berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dikarenakan

jika keterlibatan kerja yang tinggi dapat mengurangi dampak negatif dari volume kerja yang kompleksitas

Penelitian empiris lain mendukung hubungan antara variabel X1,X2 dan Y secara simultan tersebut, Hutabarat *et al.*, (2023) menemukan bahwa beban kerja, penempatan pegawai dan *employee engagement* secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. H3: *Employee engagement* dan Beban kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Itwasda Polda Sumatera Barat