

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Burnout*

2.1.1.1 Pengertian *Burnout*

Burnout merupakan fenomena cukup baru di dalam bidang ilmu psikologi. Pemahaman tentang konsep *burnout* ini sebenarnya telah ada sejak lama, tetapi pada tahun 1974 permasalahan *burnout* baru menjadi bahan kajian oleh para ahli psikologi. Berikut adalah pengertian *burnout* yang dikemukakan para ahli yang diantaranya adalah sebagai berikut;

Priansa (2017: 259) menyatakan bahwa *burnout* merupakan keadaan seseorang yang merasakan adanya ketegangan emosional saat bekerja sehingga dapat menyebabkan seseorang tersebut menarik diri secara psikologis dan menghindari diri untuk terlibat.

Lalu Pangemanan et al., (2017: 2) mengartikan *burnout* sebagai kelelahan emosional dan mental yang disebabkan oleh situasi yang sangat menuntut keterlibatan dan menegangkan, dikombinasikan dengan harapan personal yang tinggi untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Pendapat lain Adawiyah & Blikololong (2019: 192) menyatakan bahwa *burnout* merupakan kondisi penurunan energi mental atau fisik setelah periode stres berkepanjangan berkaitan dengan pekerjaan.

Sedangkan Firdaus et.al (2021: 258) mendefinisikan *burnout* sebagai suatu bentuk kelelahan yang diakibatkan karena seseorang bekerja terlalu intens, berdedikasi dan berkomitmen tinggi, bekerja terlalu banyak dan terlalu lama, memandang kebutuhan dan keinginan mereka sebagai hal kedua.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *burnout* adalah suatu kondisi dari karyawan dimana karyawan tersebut mengalami kelelahan secara emosional akibat dari stres kerja yang berkepanjangan yang mengakibatkan individu merasa terpisah dari lingkungannya dan menganggap kebutuhan dan keinginannya sebagai nomor kedua.

2.1.1.2 Gejala *Burnout*

Tanda dan gejala *burnout syndrome* tidak terjadi hanya dalam semalam. Kondisi ini umumnya terbentuk secara bertahap. Menurut Fatmawati (2017: 110) menjelaskan gejala *burnout* terdiri dari:

1. Gejala fisik
 - a. Merasa lelah dan terkuras oleh waktu;
 - b. Menurunnya kekebalan tubuh, sering sakit-sakitan seperti sakit kepala; nyeri punggung, nyeri otot, flu dan lain sebagainya;
 - c. Perubahan nafsu makan atau tidur.
2. Gejala emosional
 - a. Merasa gagal dan selalu ragu dengan kemampuan;
 - b. Merasa tidak berdaya, dan kurang semangat;
 - c. Kehilangan motivasi;

- d. Semakin sinis dan berfikir negatif;
 - e. Penurunan kepuasan kerja.
3. Perilaku
- a. Lari dari tanggung jawab;
 - b. Menunda-nunda waktu, lebih lama untuk menyelesaikan sesuatu.;
 - c. Menggunakan obat-obatan dan alcohol untuk mengatasinya;
 - d. Frustrasi;
 - e. Bolos kerja atau datang terlambat dan pulang lebih awal.

Sedangkan menurut Talahatu (2018: 175) ketika mereka mengalami *burnout* gejalanya sebagai berikut: .

1. Kelelahan yang merupakan proses kehilangan energi disertai keletihan;
2. Lari dari kenyataan, ini adalah alat yang digunakan individu untuk menangkal penderitaan yang dialami.
3. Kebosanan dan sinisme, ketika individu tersebut mengalami kekecewaan, sulit bagi mereka untuk tertarik lagi pada kegiatan yang mereka tekuni;
4. Tidak sabar dan mudah tersinggung;
5. Merasa hanya dirinya yang dapat menyelesaikan semua permasalahan;
6. Merasa tidak dihargai, usaha yang semakin keras namun tidak disertai dengan kemampuan yang cukup sehingga hasil yang diperoleh tidak memuaskan;
7. Mengalami disorientasi, individu merasa dirinya terpisah dari lingkungannya, karena tidak mengerti bagaimana situasinya menjadi kacau dan tidak sesuai dengan harapan;

8. Keluhan psikosomatis, individu seringkali mengeluh sakit kepala, mual-mual, diare, ketegangan otot, dan gangguan fisik lainnya;
9. Curiga tanpa alasan, ketika sesuatu hal tidak berjalan sebagaimana mestinya;
10. Depresi, yang perlu diperhatikan adalah depresi dalam konteks *burnout* yang bersifat sementara, khusus dan terbatas;
11. Penyangkalan, selalu menyangkal kenyataan yang dihadapinya.

2.1.1.3 Faktor-faktor Penyebab *Burnout*

Terdapat beragam faktor yang menjadi penyebab terjadinya *burnout* pada karyawan, faktor ini penting untuk diketahui oleh pemimpin agar dapat meminimalisir karyawannya agar tidak mengalami *burnout*. Priansa (2017: 266) menyatakan terdapat 6 (enam) faktor yang dapat memengaruhi terjadinya *burnout* pada karyawan, diantaranya:

1. Work Overloaded

Work Overload kemungkinan terjadi akibat ketidaksesuaian antara pekerja dan pekerjaannya. Pekerja terlalu banyak melakukan pekerjaan dengan waktu yang sedikit. *Overload* terjadi karena pekerjaan yang dikerjakan melebihi kapasitas kemampuan manusia yang memiliki keterbatasan. Hal tersebut dapat menyebabkan menurunnya kualitas pekerja, hubungan yang tidak sehat di lingkungan pekerjaan, menurunkan kreativitas pekerja, dan menyebabkan *burnout*.

2. Lack of Work Control

Merupakan kemampuan untuk mengatur prioritas pekerjaan sehari-hari, memilih pendekatan untuk melakukan pekerjaan, dan membuat keputusan dalam menggunakan sumber dayanya untuk menjadi karyawan yang profesional. Jika karyawan memiliki kontrol yang rendah maka mudah terkena *burnout*.

3. *Rewarded of Work*

Karyawan berharap bahwa pekerjaan yang dilakukannya dapat menghasilkan imbalan berupa uang, prestige, dan keamanan. Kurangnya apresiasi dari lingkungan kerja membuat pekerja merasa tidak bernilai. Apresiasi bukan hanya dilihat dari pemberian bonus (uang), tetapi hubungan yang terjalin baik antara sesama pekerja dan pekerja dengan atasan turut memberikan dampak pada pekerja. Adanya apresiasi yang diberikan akan meningkatkan afeksi positif dari pekerja yang juga merupakan nilai penting dalam menunjukkan bahwa seseorang telah bekerja dengan baik. Namun, ketika hal itu dinilai belum mencukupi kebutuhan karyawan, maka karyawan tersebut akan mudah terkena *burnout*.

4. *Breakdown in Community*

Pekerja yang kurang memiliki rasa *belongingness* terhadap lingkungannya (komunitas) akan menyebabkan kurangnya rasa keterikatan positif pada tempat kerja. Seseorang akan bekerja dengan maksimal ketika ia memiliki kenyamanan, kebahagiaan yang terjalin dengan rasa saling menghargai, tetapi terkadang lingkungan kerja melakukan sebaliknya. Adanya kesenjangan baik antara sesama pekerja maupun dengan atasan, sibuk dengan pekerjaan sendiri menyebabkan hilangnya *social contact* pada lingkungan kerja. Hubungan yang baik seperti

sharing serta bersenda gurau bersama diperlukan untuk menjalin ikatan yang kuat dengan rekan kerja. Hubungan yang tidak baik membuat suasana pada lingkungan kerja akan tidak nyaman, hal tersebut membuat dukungan sosial menjadi tidak baik, kurangnya rasa saling membantu antar rekan kerja perasaan terisolasi, serta perasaan bekerja secara terpisah dan hal tersebut tentu akan memicu terjadinya *burnout*.

5. *Treated Fairly*

Perasaan diperlakukan tidak adil menjadi salah satu faktor terjadinya *burnout*. Perlakuan tidak adil akan menyebabkan menurunnya tingkat kepercayaan pekerja pada perusahaan. Perlakuan tidak adil cenderung melanda pekerja saat masa promosi kerja, atau ketika pekerja disalahkan ketika mereka tidak melakukan kesalahan.

6. *Dealing with Conflict Values*

Pekerjaan dapat membuat pekerja melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan nilai mereka. Pada umumnya, individu akan melakukan usaha yang terbaik ketika melakukan suatu pekerja yang sesuai dengan nilai, *belief*, integritas dan *self respect* yang mereka miliki.

Darmawan et al., (2016: 29) menjelaskan faktor yang dapat menyebabkan *burnout* dibagi menjadi 2 (dua), yaitu:

- a. Faktor situasional (*situational factor*)

- 1) *Job characteristic*, banyak penelitian yang menyatakan bahwa burnout adalah akibat dari kelebihan beban kerja dimana terlalu banyak pekerjaan yang harus diselesaikan dalam satu waktu dan terjadi terus menerus. Selain beban kerja, beberapa penelitian juga membahas mengenai konflik peran dan ambiguitas peran yang memiliki korelasi rendah sampai tinggi dengan *burnout*;
 - 2) *Occupational characteristic*, pekerjaan dengan peran yang ambigu mempunyai kontribusi besar pada stres dan burnout. Adanya konflik peran merupakan faktor yang berpotensi menimbulkan burnout, konflik peran ini muncul karena *job desc* atau tuntutan pekerjaan tidak sesuai dan bertentangan dengan apa yang menjadi pekerjaan utama;
 - 3) *Organizational characteristic*, *burnout* dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan atasan, dukungan rekan kerja, semuanya dapat berpengaruh pada kelelahan emosi yang dapat berlanjut pada terjadinya *burnout*.
- b. Faktor individu (*individual factor*).
- 1) *Demographic characteristic*, karakteristik berhubungan dengan usia, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan, dan sebagainya. Usia pekerja yang relatif muda cenderung lebih mudah mengalami *burnout* karena pengalaman kerjanya yang masih sedikit sehingga belum berpengalaman menghadapi *burnout*. Sebenarnya belum ada penelitian yang menyatakan bahwa wanita cenderung lebih mudah mengalami *burnout* dibanding pria begitu juga sebaliknya. Tingkat pendidikan, seseorang tingkat pendidikan rendah

cenderung lebih mudah mengalami *burnout* dibanding yang tidak menyelesaikan pendidikannya. Status perkawinan, pekerja yang belum menikah cenderung lebih tinggi pada mereka yang lajang dibandingkan yang telah menikah karena pekerja yang telah menikah akan memperoleh dukungan dari pasangan, namun kecenderungan *burnout* pada wanita lebih tinggi saat telah memiliki anak.

- 2) *Personality characteristic*, karakteristik seseorang dapat memengaruhi kecenderungan *burnout*, bagaimana cara ia mengatasi masalah yang dialami dan memiliki *coping stres* yang baik kecenderungan *burnout*-nya tentu semakin rendah.
- 3) *Job attitudes*, setiap orang memiliki sikap dan harapan yang berbeda dalam bekerja, seseorang dengan harapan yang terlalu tinggi akan membuat seseorang bekerja terlalu keras sehingga dapat menimbulkan stres berkelanjutan yang dapat menyebabkan *burnout*.

2.1.1.4 Tatalaksana dan Pencegahan *Burnout*

Pencegahan dan tatalaksana sindrom kelelahan (*burnout*) perlu dilakukan tindak lanjut agar dampak yang ditimbulkan tidak meluas. Upaya pencegahan yang dapat dilakukan meliputi modifikasi lingkungan kerja dan meningkatkan kemampuan individu untuk mengatasi stres. Upaya pencegahan dibagi menjadi 3 (tiga) level, upaya pencegahan primer dengan menghindari atau menghilangkan faktor-faktor yang menyebabkan *burnout* dilakukan dengan menyediakan fasilitas

kerja yang ergonomis, modifikasi lingkungan kerja, organisasi dan manajemen, upaya pencegahan sekunder dengan deteksi dan intervensi dini bertujuan mengurangi stres dalam pekerjaan dilakukan dengan memberikan *training* dan edukasi pada para pekerja, upaya pencegahan tersier yaitu berhubungan dengan bagaimana menangani akibat yang ditimbulkan oleh *burnout*, rehabilitasi dan profilaksis relaps dengan membentuk sistem manajemen yang responsif dan meningkatkan pelayanan kesehatan kerja.

Menurut Maritska et al., (2020: 143) strategi paling utama dalam mencegah sindrom kelelahan adalah dengan mengurangi stres yang pada umumnya tidak bisa dicapai hanya dengan strategi tunggal. Fleksibilitas dalam bekerja, transparansi dan dialog antar pekerja dan pekerja dengan organisasi sangat dibutuhkan. Hubungan interpersonal yang baik, lingkungan kerja yang aman dan target kerja yang masuk akal merupakan hal-hal yang dapat dilakukan untuk mencegah sindroma kelelahan pada pekerja.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lambert et.al., (2012: 938) kepercayaan (*trust*) merupakan hal yang sangat penting dalam berorganisasi untuk membangun lingkungan kerja yang sehat. Kepercayaan antara staf, supervisor dan manajemen di suatu lingkungan kerja terbukti dapat mengurangi level sindrom kelelahan. Sindrom kelelahan cukup sulit untuk dicegah, penekanan pada kerja tim dan memberikan masukan psikologis yang positif merupakan hal yang penting bagi seorang pekerja untuk dapat merasa puas dalam pekerjaannya. Pertukaran posisi dan tanggung jawab karyawan secara berkala dapat menjaga

minat dan semangat seseorang dalam bekerja. Akan tetapi, perubahan posisi dan perubahan tanggung jawab kerja ini tidak boleh terlalu sering dan harus memperhatikan kualifikasi pekerja. Selain itu, deteksi awal terhadap tanda-tanda depresi dan komorbiditas merupakan hal yang penting dalam menangani sindrom kelelahan akibat kerja.

2.1.1.5 Perbedaan Stres Kerja dan *Burnout*

Stres berbeda dengan *burnout*. Stres adalah ungkapan perasaan yang kita alami saat merasa kewalahan/sangat tertekan saat menghadapi situasi tertentu, seperti stress menghadapi pekerjaan yang sedang kita lakukan dan kepanikan saat menghadapi pengguna yang harus dilayani dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan *burnout* adalah jika pekerja tidak dapat mengatasi stres yang dialaminya maka lama kelamaan akan berpotensi menimbulkan *burnout*.

Beberapa perbedaan antara stres dan *burnout* di antaranya adalah:

Tabel 2.1
Perbedaan Stress dan *Burnout*

Stres	<i>Burnout</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Emotions are overreactive.</i> • <i>Produces urgency and hyperactivity.</i> • <i>Loss of energy.</i> • <i>Leads to anxiety disorders</i> • <i>Primary damage is physical</i> • <i>May kill you prematurely</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Emotions are blunted</i> • <i>Produces helplessness and hopelessness</i> • <i>Loss of motivation, ideals, and hope</i> • <i>Leads to detachment and depressions</i> • <i>Primary damage is emotional</i> • <i>May make life seem not worth living</i>

Sumber: Fatmawati (2017: 113)

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa kondisi *burnout* berbeda dengan stres. Pekerja yang mengalami *burnout* akan cenderung diam dan terlihat tanpa daya, hal ini terjadi karena hilangnya motivasi dan semangat yang berakibat pada ketidakberdayaan. pada kondisi stres, pekerja cenderung menjadi lebih aktif dan agresif secara emosional. penderita *burnout* dan stres sama-sama mengalami masalah terutama dalam pekerjaan, namun reponnya berbeda.

2.1.1.6 Dimensi *Burnout*

Istilah *burnout* pertama kali diperkenalkan oleh Herbert Freudenberger. Herbert Freudenberger dalam Priansa (2017: 258) memberikan sebuah ilustrasi mengenai orang yang mengalami *burnout* seperti sebuah gedung yang terbakar habis (*burnedout*). Sebuah gedung yang pada awalnya berdiri dengan tegak dengan berbagai aktivitas yang terjadi didalamnya, setelah terbakar yang nampak hanyalah kerangkanya saja. Demikian pula dengan seseorang yang terkena *burnout*, dari luar nampak utuh tapi didalamnya kosong dan penuh dengan masalah seperti gedung yang terbakar tadi.

Maslach dalam Wijaya (2019: 24) mengungkapkan *burnout* merupakan suatu sindrom psikologis yang terdiri dari 3 (tiga) aspek, yaitu:

1. *Emotional exhaustion*, yaitu adanya keterlibatan emosi yang menyebabkan energi dan sumber-sumber dirinya terkuras oleh satu pekerjaan, ditandai oleh terkurasnya tenaga, mudah letih, jenuh, mudah tersinggung, sedih, tertekan, merasa terjebak dalam pekerjaan, perkembangan emosi yang negatif yang dapat

menimbulkan sikap yang negatif terhadap diri sendiri, pekerjaan dan orang lain serta perusahaan;

2. *Depersonalization*, yaitu sikap dan perasaan yang negatif terhadap klien atau orang-orang disekitar, ditandai dengan adanya kecenderungan individu menjauhi lingkungan pekerjaannya, apatis dan merasa kurang dipedulikan oleh lingkungan pekerjaan dan orang-orang yang terlibat dalam pekerjaannya;
3. *Low of Personal Accomplishment*, yaitu penilaian diri negatif dan perasaan tidak puas dengan performa pekerjaan, dimana individu tersebut menilai rendah kemampuan diri sendiri, kecenderungan mengalami ketidakpuasan terhadap hasil kerjanya, merasa tidak pernah melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi diri dan orang lain dalam pekerjaannya, merasa tidak mampu untuk mencapai suatu prestasi atau tujuan dalam pekerjaannya.

Lalu menurut Pines dan Aronson dalam Christianty & Widhianingtanti (2017: 357) *burnout* memiliki tiga aspek, yaitu:

1. Kelelahan fisik, yaitu suatu kelelahan yang bersifat sakit fisik dan energi fisik. Sakit fisik dicirikan seperti sakit kepala, demam, sakit punggung, rasa ngilu, rentan terhadap penyakit, tegang pada otot leher dan bahu, sering terkena flu, susah tidur, mual-mual, gelisah, dan perubahan kebiasaan makan;
2. Kelelahan emosional, yaitu suatu kelelahan pada individu yang berhubungan dengan perasaan pribadi yang ditandai dengan rasa tidak berdaya dan depresi. Kelelahan emosi ini dicirikan antara lain rasa bosan, mudah tersinggung, sinisme, perasaan tidak menolong, ratapan yang tiada henti,;

3. Kelelahan mental, yaitu suatu kondisi kelelahan pada individu yang berhubungan dengan rendahnya penghargaan diri dan depersonalisasi. Kelelahan mental ini dicirikan antara lain, merasa tidak berharga, rasa benci, rasa gagal, tidak peka, sinis, kurang bersimpati dengan orang lain.

2.1.2 *Work Life Balance*

2.1.2.1 *Pengertian Work Life Balance*

Work Life Balance dapat dipahami sebagai kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja dan kehidupan rumah tanpa adanya konflik diantara keduanya. Dimana konsep ini melakukan berbagai usaha untuk menyeimbangkan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi. Implikasi dari konsep *work life balance* ini bukanlah pekerjaan yang datang dari dalam organisasi saja akan tetapi hasil akumulasi dari semua aktivitas baik di dalam maupun di luar organisasi.

Adapun Rondonuwu et al., (2018: 31) menjelaskan bahwa *work life balance* adalah bagaimana seseorang mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya.

Sedangkan Kalaa Chenti et.al dalam bukunya (2019: 222) juga mendefinisikan *work-life balance* yaitu :

“Work-Life Balance is about creating and maintaining supportive and healthy work environments, which will enable employees to have balance between work and personal responsibilities and thus strengthen employee loyalty and productivity”.

Artinya, keseimbangan kehidupan kerja adalah tentang menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang mendukung dan sehat, yang memungkinkan karyawan memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan tanggung jawab pribadi dan dengan demikian memperkuat loyalitas dan produktivitas karyawan.

Lalu Pheng & Chua (2018: 188) memberikan definisi *work-life balance*:

“Work-Life Balance is a comfortable state of equilibrium between Work and Life domain achieved by individual. This means that demand in work must not be overwhelmed by individualis ability to satisfy his/her personal life outside the work environment or vice versa”.

Dapat diartikan bahwa, *work-life balance* adalah keadaan keseimbangan yang nyaman antara domain *work* dan *life* yang dicapai oleh individu. Artinya tuntutan dalam bekerja tidak boleh dibebani oleh kemampuan individu untuk memuaskan kehidupan pribadinya di luar lingkungan kerja atau sebaliknya.

Selain itu, Zerwas (2019: 53) menyarankan definisi *Work-Life Balance* sebagai berikut *“Work-Life Balance is the individual perception that work and non-work activities are compatible and promote growth in accordance with an individual's current life priorities”*, dapat diartikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja adalah persepsi individu bahwa aktivitas kerja dan non-kerja kompatibel dan mendorong pertumbuhan sesuai dengan prioritas hidup individu saat ini.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan tersebut peneliti sampai pada pemahaman bahwa *work life balance* adalah suatu keseimbangan hidup seorang karyawan antara peran dipekerjaannya, keluarga dan peran individu yang berjalan secara bersamaan tanpa ada satu hal yang dikorbankan, sehingga mereka tidak melupakan tugas dan kewajibannya dalam bekerja tanpa harus mengabaikan segala aspek dalam kehidupan pribadinya dengan demikian memperkuat loyalitas dan produktivitas karyawan.

2.1.2.2 Keuntungan *Work-Life Balance*

Program *work-life balance* meliputi sumber daya pada perawatan orang tua dan anak, perawatan, kesehatan dan kesejahteraan karyawan, dan relokasi dan lain-lain. Ganapathi (2016: 127) menyebutkan beberapa keuntungan dengan diadakannya program *work-life balance* antara lain:

1. Mengurangi absensi

Biasanya penyebab dari bolosnya karyawan adalah tanggung jawab keluarga dan faktor stres pribadi. Masalah ini dapat diatasi dengan pengaturan jam kerja yang fleksibel.

2. Mengurangi *turnover*

Pengaturan jam kerja yang fleksibel terbukti efektif dalam menjaga komitmen karyawan terhadap perusahaan.

3. Peningkatan produktivitas

Meminimalisir tingkat stres kerja akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas kerja karyawan.

2. Biaya lembur berkurang

Penjadwalan jam kerja yang fleksibel berdampak baik pada pengurangan jam lembur dan stres yang berbandung lurus dengan pengurangan biaya lembur dan peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Sedangkan menurut Rohmah (2019: 17) berikut ini adalah manfaat yang diterima jika diterapkannya program *work-life balance*:

a. Bagi Organisasi

1. Mengurangi tingkat absensi dan keterlambatan pegawai;
2. Meningkatkan hasil kerja pegawai;
3. Adanya loyalitan dan komitmen seorang pegawai;
4. Tingginya retensi pelanggan;
5. Berkurangnya *Turnover* pegawai.

b. Bagi Pegawai

1. Meningkatnya kepuasan kerja;
2. Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*);
3. Meningkatkan kontrol terhadap lingkungan kehidupan-kerja;
4. Berkurangnya tingkat stres kerja;
5. Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

2.1.2.3 Strategi Membentuk *Work Life Balance*

Demi menjaga kualitas dan komitmen dari para karyawan yang dituntut harus mencapai target yang diberikan, pada umumnya banyak perusahaan saat ini menerapkan program *work-life balance*. Rahmayati, (2021: 133) mengemukakan bahwa terdapat 5 (lima) strategi dalam membentuk *work life balanced* antara lain:

1. *Alternating*

Merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang dengan menyusun kegiatan alternatif, seperti melakukan relaksasi di tengah-tengah pekerjaan yang padat.

2. *Outsourcing*

Merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang dapat mewakili beberapa pekerjaan yang bersifat sampingan atau menjadi prioritas kedua namun tidak lupa memegang pekerjaan wajibnya.

3. *Bundling*

Merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang untuk melakukan aktivitas secara bersamaan, sebagai contoh menemani anak belajar sambil mengerjakan tugas-tugas kantor.

4. *Tecflexing*

Merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga waktu yang digunakan bisa lebih fleksibel

3. *Simplifying*

Merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengurangi beberapa pekerjaan yang kira-kira kurang diperlukan dan didasari oleh pada kebutuhan, nilai ekonomi, serta keuntungan yang akan diperoleh individu.

2.1.2.4 Faktor-Faktor *Work Life Balance*

Faktor-faktor *work-life balance* ini penting untuk diketahui oleh pemimpin agar pemimpin dapat memahami bagaimana cara *work life balance* dapat tertanam dalam diri karyawan agar tercipta kesejahteraan karyawan. Faktor yang memengaruhi *work-life balance*, menurut Pratiwi & Silvianita (2020: 126) yaitu:

a. Faktor Individual

1. Kepribadian: *conscientiousness, openness to experience, agreeableness, neuroticism, extraversion*;
2. Kesejahteraan: dipengaruhi dua komponen yaitu *cognitive component (life satisfaction)* dan *affective component (emotional well being)*;
3. *Emotional Intelligence (EI)*.

b. Faktor Organisasional

1. Pengaturan Kerja: Mudahnya menyesuaikan pengaturan kerja dapat membantu pegawai untuk mencapai tingkat pencampuran yang lebih baik antara aktivitas didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan dan memotivasi pegawai;
2. Dukungan Organisasi: Dukungan formal bisa berupa tersedianya *work-family policie/benefits* dan pengaturan jadwal kerja yang fleksibilitas. Sedangkan

untuk dukungan informal bisa berupa *support* dari atasan, dukungan terhadap karir karyawan, serta otonomi kerja;

3. Stres Kerja: Persepsi individu mengenai lingkungan kerja;
4. Peran : *Role overload*, konflik peran, dan ketidakjelasan peran;
5. Teknologi: Membantu pekerjaan kantor dan rumah jauh lebih mudah dan cepat sehingga bermanfaat untuk pengelolaan waktu.

c. Faktor Lingkungan

1. Pengaturan perawatan anak: jumlah anak dan tanggung jawab terhadap perawatan anak;
2. Dukungan keluarga: orang tua, keluarga, dan pasangan;
3. Faktor lingkungan sosial lainnya seperti lingkungan rumah, interaksi dengan tetangga dan teman sebaya.

d. Faktor Lainnya

Umur, tipe keluarga, status orang tua, tipe pekerjaan, penghasilan, tingkat pegawai, jenis kelamin.

2.1.2.5 Dimensi dan Indikator *Work-Life Balance*

Pheng & Chua (2018: 14) menyatakan bahwa *work life interface* merupakan alat penting dalam menganalisis *work life balance* yang menjelaskan interaksi pekerjaan dengan kehidupan seseorang. Maka dari itu Pheng & Chua (2018: 14) memberikan penjelasan terkait 4 (empat) dimensi yang digunakan untuk mengukur *work life balances* yaitu:

1. *Work Interference With Family (WIF)*

Pada dimensi *Work interference to family* terfokus pada konflik yang bersumber dari pemenuhan pekerjaan mengakibatkan timbulnya gangguan terhadap pemenuhan peran keluarga dan kehidupan pribadi individu. Misalnya, dengan bekerja diluar rumah membuat seseorang kesulitan dalam mengatur waktu untuk pekerjaan di dalam rumah atau keluarganya.

2. *Family Interference With Work (FIW)*

Pada dimensi ini mengacu pada sejauh mana konflik yang terjadi ketika peran dan tanggung jawab dalam keluarga dan kehidupan pribadi karyawan mengganggu aktivitas pekerjaan. Misalnya, apabila individu memiliki konflik di dalam kehidupan keluarganya, hal ini juga dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

3. *Work To Family Enrichment (WFE)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

4. *Family To Work Enrichment (FWE)*

Dimensi ini terfokus pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan atau lebih semangat. Berdasarkan uraian di atas, dapat

dipahami bahwa seluruh dimensi dari *work life balance* menggambarkan sejauh mana pekerjaan atau keluarga dan kehidupan pribadi mengganggu satu sama lain.

Sedangkan menurut Rondonuwu et al., (2018: 33) untuk mengukur *work-life balance* terdiri dari:

1. *Time balance* (keseimbangan waktu), merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya;
2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya;
3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan), merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya.

Selanjutnya ada 4 (empat) komponen penting yang menjadi alat ukur dalam *work-life balance* menurut Rahajeng (2021: 16), yaitu:

1. Waktu

Meliputi banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain di luar kerja.

2. Perilaku

Meliputi adanya tindakan untuk mencapai tujuan yang digunakan. Hal ini berdasarkan pada keyakinan seseorang bahwa ia mampu mencapai apa yang ia inginkan dalam pekerjaannya dan tujuan pribadinya.

3. Ketegangan (*strain*)

Meliputi kecemasan tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi dan sulit mempertahankan perhatian.

4. Energi

Energi merupakan sumber terbatas dalam diri manusia untuk mencapai tujuan sehingga apabila individu kekurangan energi untuk melakukan aktivitas, maka dapat meningkatkan stres.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dari setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Berikut ini adalah beberapa pengertian tentang kepuasan kerja dari beberapa ahli, yang diantaranya adalah sebagai berikut;

Menurut Robbins & Judge (2015: 170) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Sedangkan pendapat Rini & Setiawan, (2016: 172) kepuasan kerja adalah sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pegawai yang berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian pegawai terhadap perasaan menyenangkan atau tidak terhadap pekerjaan.

Parimita et al., (2018: 128) mendefinisikan "*job satisfaction means how employee of an organization feels about work*". Yang berarti kepuasan kerja merupakan apa yang karyawan rasakan tentang pekerjaan mereka. Hal ini dapat menimbulkan dampak yang positif atau negatif. Karyawan yang memiliki rasa kepuasan yang tinggi akan menunjukkan perilaku positif terhadap pekerjaan mereka, begitu juga sebaliknya.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap dan rasa seorang pekerja dalam menjalankan pekerjaannya dan kepuasan kerja tersebut akan didapatkan apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didupatkannya di tempat dia bekerja.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Setiap individu yang bekerja dalam setiap organisasi sudah sewajarnya mengharapkan akan memperoleh segala sesuatu yang bermanfaat dan menguntungkan bagi diri pribadinya. Pada dasarnya kepuasan kerja hal yang bersifat individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

A. P. Mangkunegara (2016: 205) membagi faktor-faktor dalam 2 (dua) kelompok besar, yaitu:

1. Faktor-faktor yang berkaitan dengan karyawan
 - a. kecerdasan (IQ);
 - b. kecakapan khusus;
 - c. umur;
 - d. jenis kelamin;
 - e. kondisi fisik;
 - f. pendidikan;
 - g. pengalaman kerja;
 - h. masa kerja;
 - i. kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, sikap kerja.
2. Faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan
 - a. jenis pekerjaan;
 - b. struktur organisasi;
 - c. kedudukan;

- d. pangkat (golongan);
- e. mutu pengawasan;
- f. jaminan finansial;
- g. kesempatan promosi jabatan;
- h. interaksi sosial dan , hubungan kerja.

Menurut Sutrisno (2019: 77), faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini ada hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan kerja.

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan saat kerja.

3. Gaji

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

4. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan Manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan Sekaligus atasannya.

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *Turn Over*.

6. Faktor instrinsik dari pekerjaan

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

7. Kondisi kerja

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

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

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan 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 karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.1.3.3 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mengungkap perasaan yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya. Dalam buku Meithiana (2017: 42) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diterangkan oleh teori berikut:

1. Teori *need fulfilment*

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima pegawai atau tingkat kebutuhan yang terpuaskan. Pegawai akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaiiknya. Ada hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan aktual terhadap kebutuhan yang diharapkan.

2. Teori *equity*

Prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*), Perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi *equity* dalam tiga bagian yakni:

- a. *Input*, adalah sesuatu yang berharga dirasakan oleh pegawai sebagai masukan untuk menunjang pekerjaannya seperti pendidikan, pelatihan, alat kerja, dan lain-lain;

- b. *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga dirasakan pegawai sebagai dari hasil pekerjaannya seperti gaji, status, pengakuan atas prestasi, dan lain-lain;
- c. *Comparisons person*, adalah perbandingan antara input dan out comes yang diperolehnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari perbandingan input-output dirinya dan input-output pegawai lain (*comparisons person*). Jika perbandingan tersebut adil maka pegawai puas demikian sebaliknya.

3. Teori *discrepancy*

Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation*, *needs*, atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidaksesuaian yang dirasakan

4. Teori *motives; two factor*

Menurut teori ini terdapat dua faktor pengukur kepuasan dan ketidakpuasan pegawai yakni:

- a. Faktor *maintenance* atau *dissatisfaction factors*, adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah meliputi gaji, kualitas supervisi, kebijakan

organisasi, kualitas hubungan interpersonal diantara rekan kerja, dengan atasan dan bawahan, keamanan bekerja, status, dan kondisi kerja;

- b. Faktor motivator atau *satisfaction factors* menyangkut kebutuhan psikologis pegawai. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi pegawai yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri.

5. Teori *social reference-group*

Teori ini hampir menyerupai teori *need fulfilment*, namun perbedaannya adalah bahwa dalam teori ini, harapan, keinginan, serta kepentingan adalah milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu yang independen. Menurut teori ini, jika pekerjaan sesuai dengan kepentingan, harapan, dan tuntutan individu dalam kelompok, maka seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya. Pada kenyataannya individu tidak selamanya mengikuti apa yang diputuskan kelompok, adakalanya bersikap independen.

2.1.3.4 Dampak Kepuasan Kerja

Dalam kepuasan dan ketidakpuasan dalam berkerja memiliki pengaruh terhadap berbagai faktor. Kepuasan dalam berkerja memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan, dan sebaliknya pengaruh ketidakpuasan dalam berkerja akan memberikan respon negatif terhadap pekerjaan tersebut. Ukuran untuk kepuasan dan ketidakpuasan dalam berkerja tidak dapat disamakan kepada seluruh pegawai, karena kebutuhan setiap pegawai berbeda-beda pula.

Menurut Suwatno & Priansa (2014: 294) beberapa dampak dari kepuasan kerja diantaranya:

1. kinerja;
2. *organizational citizenship behavior*;
3. perilaku menghindar;
4. *burnout*;
5. kesehatan mental dan fisik;
6. perilaku kontraproduktif;
7. kepuasan hidup.

Lalu menurut Edy (2016: 80) ada 3 (tiga) hal yang berdampak kepada kepuasan kerja, yaitu:

1. Dampak Terhadap Produktifitas

Hubungan kepuasan kerja dengan produktifitas dikatakan pegawai yang merasa bahagia dengan pekerjaannya adalah pegawai yang produktif.

2. Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Tenaga Kerja

Dalam menanggulangi ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja organisasi melakukan upaya yang cukup besar. Menaikkan gaji, memberikan pujian, pengakuan, kesempatan promosi bagi pegawai tentu akan memberikan kepuasan kerja

3. Dampak Terhadap Kesehatan.

Kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga

kerja dituntut penggunaannya dengan efektif dan kemampuan-kemampuan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan produktifitas dan sebaliknya apabila terjadi ketidakpuasan dalam berkerja, maka tingkat kehadiran dan keluarnya pegawai juga meningkat.

2.1.3.5 Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja

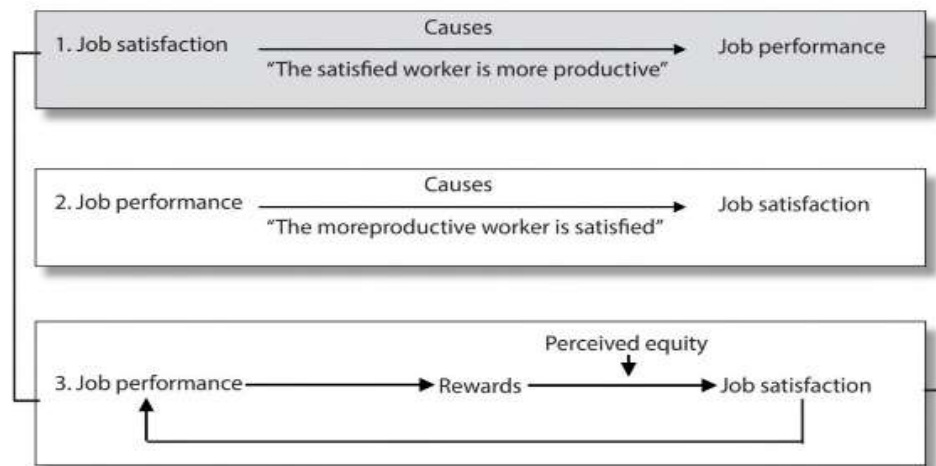
Seorang karyawan dikatakan memiliki kepuasan kerja yang tinggi apabila memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sementara seorang karyawan dikatakan memiliki kepuasan yang rendah apabila memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya. Tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan akan memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan tersebut.

Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja karyawan yang tinggi maupun rendah. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dalam memperoleh hasil kerja yang baik dalam menghasilkan produktivitas yang baik.

Fattah (2017 :23) berpendapat bahwa secara umum hubungan kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja pekerjaan;
2. Kinerja pekerjaan berpengaruh pada kepuasan kerja;
3. Hubungan kepuasan kerja - kinerja terdapat variabel moderat yaitu penghargaan.

Ketiga sudut pandang tersebut digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Hussein Fattah (2017:23)

Gambar 2.1
Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja

2.1.3.6 Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif.

Smith et.al. dalam Rini et.al (2016: 172) mengungkapkan pengukuran kepuasan kerja yaitu:

1. Atasan

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

2. Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

3. *Benefit*

Memberikan benefit merupakan kewajiban perusahaan dalam memenuhi kesejahteraan karyawannya, salah satu standar yang harus diberikan setidaknya berbentuk jaminan kesehatan dan jaminan hari tua.

4. *Contingent Reward*

Pemberian *reward* adalah salah satu cara dimana perusahaan berkomunikasi kepada karyawan bahwa mereka menghargai karyawan sebagai bagian penting dalam perusahaan. Dengan memberikan *reward* kepada karyawan dapat mendorong karyawan untuk memiliki perilaku dan sikap yang lebih positif dalam bekerja yang dapat meningkatkan produktivitas.

5. *Operating Procedure*

Operating Procedure adalah sistem yang disusun untuk memudahkan, merapikan, dan menertibkan pekerjaan tersebut. Ini digunakan untuk menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan pegawai cara konkret untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan.

Menurut Robbins & Judge (2015: 181) indikator kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

1. Kondisi Kerja yang mendukung

Karyawan peduli lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

2. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan pengharapan. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.

3. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

Sedangkan menurut A. A. A. P. Mangkunegara (2017: 126), pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Deskripsi Jabatan

Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari

lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi dan *co-worker*. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawabannya, tidak atau tidak ada jawaban.

2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah

Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.

3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota

Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih satu jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan perlu diperhatikan oleh organisasi, karena kinerja merupakan hal yang penting yang harus dicapai oleh setiap karyawan. Selain itu kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya. Berikut ini adalah beberapa pengertian tentang kinerja yang diantaranya adalah sebagai berikut;

Menurut Irham (2016 :12) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Lalu menurut Sedarmayanti & Safer (2016: 187) “performance is the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment” yang artinya kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut A. A. A. P. Mangkunegara, (2016: 67) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai atau seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Lalu Priansa (2018: 270) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

Berdasarkan definisi kinerja dari para ahli di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa kinerja dapat diartikan sebagai suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

2.1.4.2 Penilaian Kinerja

Menurut Robbins & Judge (2016: 287) dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam melakukan penilaian tersebut antara lain:

a. Atasan langsung

Semua hasil evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah pada umumnya dilakukan oleh atasan langsung karyawan tersebut.

b. Rekan kerja

Evaluasi ini merupakan salah satu sumber paling handal dari penilaian. Alasan rekan sekerja yang tindakan dimana interaksi sehari hari memberi pandangan menyeluruh terhadap kinerja dalam pekerjaannya.

c. Pengevaluasi diri sendiri

Mengevaluasi kinerja mereka sendiri apakah sudah konsisten dengan nilainilai, dengan sukarela dan pemberian kuasa.

d. Bawahan langsung

Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan secara rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena lazimnya penilaian yang mempunyai kontak yang sering dinilai.

e. Pendekatan menyeluruh

Pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkungan penuh kontak sehari-hari yang mungkin dimiliki karyawan, yang disekitar personal, ruang surat sampai ke pelanggan atasan rekan sekerja.

Menurut Dessler & Varkkey (2017: 72) Penilaian Kinerja biasa di definisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi: Penetapan standart kinerja, Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standart-standart, dan Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut

untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

Jadi penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawainya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai yaitu seperti pengembangan pegawai, promosi, dan penyesuaian kompensasi terhadap kinerja pegawai.

2.1.4.3 Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan

Perusahaan yang sehat tentu memiliki manajemen yang baik pula dan manajemen yang baik dapat dinilai dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja

karyawan yang baik tersebut memiliki beberapa manfaat. Seperti sebagaimana menurut pendapat para ahli dibawah ini:

Menurut Rozarie (2017: 66) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

1. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang;
2. Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya;
3. Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan;
4. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi;
5. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem *review* dan *coaching* telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat;
6. Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Menurut Rozarie (2017: 64) menyebutkan “Penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan dalam rangka pelayanan kepada konsumen/publik sekaligus juga sebagai pedoman untuk menjadikan karyawan dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, oleh karena itu untuk memastikan apakah pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik diperlukan penilaian terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan”.

Kemudian tujuan dari penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

1. Administrasi penggajian;
2. Umpan balik kinerja;
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu;
4. Mendokumentasi keputusan kepegawaian;
5. Penghargaan terhadap kinerja individu;
6. Mengidentifikasi kinerja buruk;
7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan;
8. Menetapkan keputusan promosi;
9. Pemberhentian pegawai;
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa manfaat dan tujuan dari kinerja karyawan sangat penting bagi internal maupun eksternal karyawan itu sendiri.

2.1.4.4 Jenis-jenis Kinerja Pegawai

Berbagai macam pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena setiap pekerjaan tentunya memiliki standar yang berbeda-beda mengenai pencapaian hasil kerjanya.

Menurut Robbins & Judge (2017: 65) Adapun penilaian kinerja terdiri dari pendekatan sikap, pendekatan perilaku, pendekatan hasil, dan pendekatan kontingensi. Adapun penjelasan mengenai jenis-jenis penilaian tersebut adalah:

1. Pendekatan sikap, pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu;
2. Pendekatan perilaku, yaitu melihat bagaimana orang dalam berperilaku. Kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kerja;
3. Pendekatan hasil, dimana perilaku memfokuskan pada proses, pendekatan hasil memfokuskan pada produk atau hasil usaha seseorang atau yang diselesaikan oleh individu;
4. Pendekatan kontingensi, pendekatan ini selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang. Pendekatan sikap cocok ketika harus membuat keputusan promosi untuk calon yang mempunyai pekerjaan tidak sama.

Kinerja Pegawai tidak akan terjadi secara otomatis, oleh karena itu perlu untuk memastikan apakah pegawai siap melaksanakan pekerjaannya dengan baik, penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan Menurut Rozarie (2017: 64) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai harus dilakukan dalam konteks pelayanan kepada

konsumen/masyarakat juga sebagai saran untuk membentuk pegawai yang siap dipromosikan ke jenjang yang jauh lebih baik yaitu diperlukan kinerja pegawai yang memuaskan.

Menurut Rivai (2016: 323) terdapat 6 (enam) jenis penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Penilaian hanya oleh atasan;
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai;
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.;
4. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir;
5. Penilaian berdasarkan tinjauan lapangan;
6. Penilaian oleh bawahan yang sejawat.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulannya bahwa kinerja dari suatu pegawai terdiri dari beberapa jenis yang memiliki tujuannya masing-masing.

2.1.4.5 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Terdapat beragam faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, faktor ini penting untuk diketahui oleh pemimpin agar pemimpin dapat memahami bagaimana cara memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Ahmad (2019: 139),

adapun faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh seorang karyawan akan memengaruhi kinerjanya. Semakin tinggi tingkatan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, maka pekerjaan yang dilakukan akan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Namun sebaliknya, jika kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh seorang karyawan tergolong rendah, ia akan menunjukkan kinerja yang kurang baik dan akan menghambat tercapainya sasaran kerja.

2. Pengetahuan

Pengetahuan yang dimaksudkan disini adalah pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukan. Dengan adanya pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukan, karyawan akan lebih mudah dalam melakukan pekerjaan. Maka dari itu kinerja dipengaruhi oleh tingkatan atau adanya pengetahuan yang dimiliki karyawan.

3. Rancangan Kerja

Rancangan kerja yang baik akan mempermudah karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan membantu karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik pula. Selain itu juga dapat membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Namun sebaliknya, jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan kerja maka akan mengalami kesulitan dalam melakukan rancangan kerja akan memengaruhi kinerja seorang karyawan.

4. Kepribadian

Dalam hal ini membahas tentang karakter yang dimiliki seseorang, yang pada dasarnya terdapat perbedaan antar individu. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, dinilai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, benar serta penuh tanggung jawab sehingga menghasilkan pekerjaan yang baik. Dan sebaliknya, jika seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang kurang baik, dinilai tidak bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan serta kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga menghasilkan pekerjaan yang kurang baik pula.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan. Jika seorang karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya, maka karyawan akan terpacu untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik yang pada akhirnya akan berdampak pada hasil kinerja yang baik. Dan sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki dorongan yang kuat dari dalam maupun luar dirinya, maka akan menurunkan hasil kinerja seseorang. Maka dari itu motivasi kerja sangat memengaruhi kinerja.

6. Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan membahas tentang perilaku seorang pemimpin dalam mengelola, mengatur, serta memerintah bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Atasan yang dapat menciptakan hubungan baik dengan bawahannya

dengan cara mengayomi, mau untuk mendidik serta membimbing bawahannya akan membuat karyawan menjadi senang sehingga mau untuk melakukan apa yang diperintahkan oleh pimpinannya. Sebaliknya, jika pemimpin yang kurang dapat menjalin hubungan baik dengan karyawan bawahnya, maka akan menurunkan kinerja bawahannya. Sehingga dapat disimpulkan, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. Gaya Kepemimpinan

Gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kebutuhan dalam sebuah organisasi.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan norma-norma atau kebiasaankebiasan yang berlaku dalam sebuah lingkup organisasi ataupun perusahaan. Hal ini mengatur tentang hal-hal yang berlaku dan dapat diterima secara umum, serta harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi maupun perusahaan. Karyawan yang dapat mematuhi atau mengikuti budaya organisasi yang ada dalam sebuah perusahaan, maka akan memengaruhi kinerja seseorang. Demikian pula sebaliknya, jika seorang karyawan kurang dapat mematuhi atau mengikuti budaya organisasi yang ada, maka akan menurunkan kinerja.

9. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencakup tentang perasaan senang atau perasaan suka seseorang setelah dan sebelum melakukan pekerjaan. Jika seseorang senang untuk

melakukan suatu pekerjaan, maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Dan jika seseorang kurang menyukai atau tidak suka atas pekerjaannya, maka akan menurunkan kinerja seseorang.

10. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan kondisi atau situasi sekitar tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa sarana dan prasarana, layout, ruangan, dan hubungan antar sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dirasa kondusif, maka akan meningkatkan hasil kerja seseorang karena tanpa adanya gangguan dalam melakukan suatu pekerjaan. Namun sebaliknya, jika lingkungan kerja dirasa kurang kondusif, maka akan mengganggu hasil dari pekerjaan seseorang.

11. Loyalitas

Kesetiaan seorang karyawan untuk tetap membela dan bekerja di dalam sebuah perusahaan merupakan bentuk dari sebuah loyalitas. Kesetiaan seorang karyawan dapat ditunjukkan dengan cara mau melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh meskipun perusahaannya sedang berada dalam kondisi yang kurang baik sekalipun. Selain itu, dengan tidak membicarakan rahasia maupun kelemahan perusahaan kepada pihak lain juga merupakan bentuk loyalitas seorang karyawan terhadap perusahaannya.

12. Komitmen

Komitmen dapat diartikan sebagai kepatuhan karyawan terhadap janji-janji yang telah dibuatnya, selain itu juga dapat diartikan sebagai kepatuhan karyawan untuk mentaati peraturan serta kebijakan perusahaan. Dengan adanya hal

tersebut, membuat seorang karyawan berusaha untuk memenuhi janji-janji yang telah dibuat dan akan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah di setujui.

13. Disiplin

Disiplin kerja merupakan usaha karyawan dalam melakukan pekerjaannya secara bersungguh-sungguh. Disiplin kerja lebih ditekankan dalam ketepatan waktu untuk melakukan suatu pekerjaan. Selain itu, mengerjakan apa yang harus dikerjakan sesuai dengan perintah juga merupakan disiplin dalam bekerja.

Sedangkan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menurut Sedarmayanti & Siswanto (2014: 223) antara lain:

1. Faktor Pribadi atau *Personal Factors*, ditunjukkan tingkat keterampilan, kompensasi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu;
2. Faktor Kepemimpinan atau *leadership Factors*, ditentukan kualitas dorongan bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*;
3. Faktor kelompok atau *Team Factors*, ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan satu kerja;
4. Faktor Sistem atau *System Factor*, ditunjukkan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi;
5. Faktor situasional atau *Contextual / Situational Factors*, ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan internal dan eksternal

Berdasarkan dari beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di atas, perusahaan perlu memperhatikan faktor yang mana yang paling memengaruhi kinerja karyawan pada perusahaannya. Memperhatikan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dapat mempermudah perusahaan dalam mengambil langkah yang akan dilakukan selanjutnya untuk mempertahankan serta meningkatkan kinerja karyawan yang ada pada perusahaan.

2.1.4.6 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dari evaluasi penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, dalam melakukan peningkatan kinerja dapat dilihat dari evaluasi faktor apa yang harus diperbaiki dan ditingkatkan.

Adapun menurut Sedarmayanti (2013: 264) penilaian kinerja pegawai mempunyai beberapa tujuan, diantaranya:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai;
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja;
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin;
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antar atasan dengan bawahan;
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja pegawai dalam bekerja;

6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu untuk berkembang. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai;
7. Hasil penilaian kinerja dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Sedangkan penilaian kinerja menurut Rahman et al., (2014: 306) mempunyai beberapa tujuan yaitu:

1. Mengukur kinerja karyawan seperti kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka panjang waktu *output*, kehadiran ditempat kerja, sikap kooperatif yang dimiliki karyawan;
2. Pendukung dalam melakukan promosi jabatan setelah melakukan penilaian kinerja.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan di atas pemimpin dapat memahami bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk mengevaluasi kendala yang dihadapi oleh karyawan yang menyebabkan terhambatnya kinerja karyawan yang berdampak pada terhambatnya pencapaian tujuan organisasi. Hasil dari evaluasi tersebut nantinya dapat digunakan oleh organisasi untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan aktivitas di dalam organisasi.

2.1.4.7 Evaluasi Penilaian Kinerja

Untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan evaluasi kinerja. Evaluasi dilakukan guna mengetahui seberapa jauh kinerja pegawai tersebut sudah dilaksanakan. Menurut Simanjuntak & Hamali (2016: 110) terdapat delapan evaluasi kinerja yaitu:

1. Penilai

Penilai adalah karyawan yang mempunyai hak dan kewajiban untuk menilai kinerja ternilai. Hak dan kewajiban penilai untuk menilai kinerja karyawan ternilai umumnya ditentukan oleh peraturan perusahaan, deskripsi kerja, dan undang-undang ketenagakerjaan.

2. Mengumpulkan informasi

Evaluasi kinerja merupakan proses mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai. Evaluasi kinerja merupakan bagian ilmu penelitian, oleh karena itu proses pengumpulan informasi mengenai kinerja ternilai harus dilakukan dengan menggunakan kaidah-kaidah ilmu penelitian atau riset.

3. Kinerja

Keluaran kerja ternilai yang disyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang dapat terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

4. Ternilai

Adalah karyawan dinilai oleh penilai. Ternilai adalah seorang karyawan, kelompok karyawan, atau tim kerja.

5. Dokumentasi

Dokumentasi kinerja adalah apa saja yang ditulis pada manajer dan supervisor dalam meneliti bawahannya yang melukiskan, mengevaluasi, dan mengomentari apa yang dilakukan bawahannya dan bagaimana melakukannya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

6. Membandingkan kinerja ternilai dengan standar atasannya

Standar kinerja adalah ukuran, tolak ukur untuk mengukur baik buruknya kinerja karyawan ternilai. Evaluasi kinerja tidak mungkin dilaksanakan tanpa standar kinerja karyawan

7. Dilakukan secara periodik

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja bergantung pada jenis pekerjaan dan organisasinya. Penilaian kinerja pada pekerjaan pemasaran, contohnya, dilaksanakan secara rutin dalam waktu pendek (target penjualan, enam bulanan, dan tahunan)

8. Pengambilan keputusan manajemen SDM

Hasil evaluasi kinerja adalah informasi mengenai kinerja karyawan. Informasi ini digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan tentang ternilai. Evaluasi kinerja hanya merupakan tujuan antara dan bukan tujuan akhir. Nilai evaluasi kinerja yang baik digunakan untuk memberikan promosi, sedangkan kinerja yang buruk untuk memberikan demosi.

Ada beberapa penjelasan tentang pendekatan-pendekatan pada evaluasi kinerja menurut Wardoyo (2019: 10) dalam bukunya sebagai berikut:

1. Pendekatan Sikap

Pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan, dan ketergantungan.

2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku ini menunjukkan bagaimana orang berperilaku, dan bukan tentang kepribadiannya. Kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kinerja.

3. Pendekatan Hasil

Bila pada pengertian pendekatan-pendekatan pada sebelumnya seperti pendekatan sikap memfokuskan pada orang dan pendekatan perilaku memfokuskan pada proses, maka untuk pendekatan hasil berfokus pada produk atau hasil usaha seseorang.

4. Pendekatan Kontijensi

Pendekatan sifat perilaku dan hasil cocok untuk dipergunakan tergantung pada kebutuhan pada situasi tertentu. Maka dari itu diusulkan sebuah pendekatan kontijensi yang selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang.

Dari penjelasan di atas peneliti mengambil kesimpulan bahwa evaluasi kinerja pegawai sangat penting untuk mengetahui seberapa jauh kinerja yang sudah dilakukan pegawai. Dengan mengevaluasi perperiode kinerja setiap pegawai, maka akan diketahui apa kekurangan yang dimiliki pegawai, serta apa saja kelebihan pegawai yang harus dan wajib dipertahankan. Dalam hal ini melalui evaluasi, kantor juga dapat mengetahui mana pegawai yang bekerja secara maksimal dan mana pegawai yang bekerja secara tidak maksimal. Hal ini bisa menjadi tolak ukur dan pertimbangan bagi organisasi.

2.1.4.8 Dimensi Kinerja

Kinerja dapat memengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Sedarmayanti & Siswanto (2014: 198) Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun kegiatan selesai dan berfungsi.

Menurut Sedarmayanti & Siswanto (2014: 198) ada beberapa syarat indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Spesifikasi dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi;

2. Dapat diukur secara obyektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yaitu: dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan sama;
3. Relevan, harus melalui aspek obyektif yang relevan;
4. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan *input*, *output*, hasil, manfaat, dan dampak serta proses;
5. Harus fleksibel dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian, pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan;
6. Efektif, data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Lalu menurut Irham (2016: 12) kinerja pegawai dapat dinilai dari dimensi dan indikator sebagai berikut.

1. Kuantitas kerja.

Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Kecepatan;
- b. Kemampuan.

2. Kualitas kerja.

Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan;
- b. Ketelitian;
- c. Hasil kerja.

3. Kerjasama.

Kerjasama merupakan suatu kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerjasama;
- b. Kekompakan.

4. Tanggung jawab.

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain:

- a. Hasil kerjasama;

b. Mengambil keputusan.

5. Inisiatif.

Kemampuan pegawai untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indikator dari dimensi inisiatif adalah:

- a. Berfikir positif;
- b. Mewujudkan kreatifitas;
- c. Pencapaian prestasi.

Menurut Hasibuan (2017: 95) adapun dimensi kinerja antara lain adalah:

1. Kesetiaan, penilaian mengukur kesetiaan pegawai terhadap pegawai serta jabatannya dalam organisasi;
2. Prestasi kerja, penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya;
3. Kejujuran, penilaian kejujuran dalam melaksanakan tugas, memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain;
4. Kedisiplinan, penilaian disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan;
5. Kreativitas, penilaian kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya;
6. Kerjasama, penilaian kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lainnya sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik;

7. Kepemimpinan, penilaian kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif;
8. Pengalaman, penilaian pengalaman kerja menunjukkan suatu kemampuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang;

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan oleh penulis sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Bertujuan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Berikut penelitian terdahulu ditampilkan dalam bentuk tabel:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	I Made Devan Ganapathi, 2016, Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bio Farma Persero)	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	<i>Work Life Balance</i> , kepuasan kerja	-	Ecodemica Vol. IV No.1 April 2016, Hal 125-135 ISSN: 2355-0295
2	Dyah Ayu Kartika Lestari & Herison Pandapotan Purba, 2019, Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Burnout</i> Pada Perawat Rumah Sakit	Terdapat pengaruh yang signifikan negatif dari <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>burnout</i>	<i>Burnout</i> , <i>Work Life Balance</i>	-	Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi Vol. 8, pp. 59-70 e-ISSN 2301-7090

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	Fida Arumingtyas dkk, 2021, Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Nusantara Lestari	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan <i>burnout</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	<i>Work Life Balance</i> , <i>Burnout</i> , Kepuasan Kerja	-	Comparative: Ekonomi Dan Bisnis Vol.3 (No.1), Hal 62-76
4	I Gede Agus Wirajaya, I Wayan Gede Supartha , 2016, Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh <i>Burnout</i> Terhadap Komitmen Organisasional Guru di SMAK Santo Yoseph Denpasar	<i>Burnout</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja, kepuasan kerja berdampak positif signifikan terhadap komitmen organisasi	<i>Burnout</i> , Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	E-Jurnal Manajemen Unud Vol. 5, No.8, Hal: 4779-4806 ISSN : 2302-8912
5	Sholikhan, 2009, Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Malang dan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Malang	Kelelahan emosional mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja , kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja	Meneliti salah satu dimensi <i>burnout</i> , kepuasan kerja, dan kinerja.	-	Jurnal Ekonomi Modernisasi Vol 5 No.3, Januari 2009, pp: 238-253
6	Xiaohua Song et.al., 2020. <i>Relationship Between Job Satisfaction and Burnout Based on a Structural Equation Model</i>	Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>burnout</i> .	Kepuasan kerja, <i>burnout</i> .	-	<i>Journal of Occupational and Environmental Medicine</i> , Publish Ahead of Print Vol 62 (12), Oktober 2020.
7	Rheajane A. Rosales et.al., 2013, <i>Nurses' Job satisfaction and Burnout: Is there a connection?</i>	Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dan <i>burnout</i> .	Kepuasan kerja, <i>burnout</i> .	-	<i>International Journal of Advanced Nursing Studies</i> , Vol 2 (1), Januari 2013 , Hal 1-10
8	Munnangi et.al., 2018. <i>Burnout, Perceived Stres, and Job Satisfaction</i>	Terdapat hubungan yang signifikan antara <i>stres</i> yang dirasakan, <i>burnout</i> dan kepuasan	<i>Burnout</i> , kepuasan kerja.	Stres	<i>Journal of trauma nursing</i> Vol 25 Issue 1, Januari 2018, pp

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	Sahar Behilak, Ayat Saif-elyazal Abdelraof, 2020, <i>The relationship between burnout and job satisfaction among psychiatric nurses</i>	<i>Burnout</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	<i>Burnout</i> , Kepuasan kerja.	-	<i>Journal of Nursing Education and Practice International Peer-reviewed and Open Access Journal for the Nursing Specialists</i> Vol 10, No.3, pp: 8-18 ISSN 1925-4059
10	Vousiopoulos et.al , 2019, <i>Job Satisfaction and Burnout among Greek Teachers and Physical Education Teachers: A comparison in Minority and Public Sector Schools in Thrace Sotirios</i>	<i>Burnout</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	<i>Burnout</i> , kepuasan kerja	-	<i>Annals of Applied Sport Science</i> Vol 7, No.4, Desember 2019, pp 52-60
11	Rajab Esfandiari, Mahdi Kamali, 2016, <i>On the Relationship between Job Satisfaction, Teacher Burnout and Teacher Autonomy</i>	Kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dengan <i>burnout</i> guru	<i>Burnout</i> , kepuasan kerja	Otonomi guru	<i>Iranian Journal of Applied Language Studies</i> Vol 8, No.2
12	Farhan Rafsanjani et.al, 2019, <i>The Effect of Work Life Balance on Employee Performance with Job Stres and Job Satisfaction as Intervening Variables</i>	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>stres</i> kerja dan kepuasan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	<i>Work Life Balance</i> , kepuasan kerja, kinerja	Stres kerja	<i>Hasanuddin Journal of Business Strategy</i> Vol 1 No 4, Desember 2019 ISSN: 2656-2707
13	A.ArunaShantha, 2019, <i>The Impact of Work Life Balance on Job Satisfaction: With Special Reference to ABC Private Limited in Sri Lanka</i>	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	<i>Work Life Balance</i> , Kepuasan Kerja	-	<i>American Journal of Humanities and Social Sciences Researches</i> Vol 3, Issue-6, pp: 97-108

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14	Fadliyana Nur, Ulfiani Rahman, Musdalifa, 2019, <i>Effect of Motivation and Job Satisfaction on Teacher Performance in Private Madrasah Aliyah in Maros Regency</i>	Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja,	Kepuasan kerja, kinerja.	Motivasi	Jurnal Pemikiran Penelitian : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik Vol.9,No1
15	Sameera Kousar, 2018, <i>Impact of Job Satisfaction on Nurses' Performance</i>	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Kepuasan kerja, kinerja.	-	<i>Saudi Journal of Nursing and Health Care</i> Vol 1, Iss 1, Februari 2018, pp: 49-55. ISSN: 2616-6186
16	Aslani et.al, 2015, <i>The impact of Work-Life Balance on employees' job satisfaction and turnover intention: the moderating role of continuance commitment</i>	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan signifikan negatif terhadap <i>turnover intention</i>	<i>Work-Life Balance</i> , kepuasan kerja	<i>Turnover intention</i>	<i>International Letters of Social and Humanistic Sciences</i> Vol. 51, pp 33-41 ISSN: 2300-2697
17	Adhy Lutfi Arif et.al, 2022, <i>Impact of Job Stres on Job Performance of Health Worker with Work Life Balance as Mediating Variable</i>	Stres kerja dan <i>Work Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja	<i>Work Life Balance</i> , kinerja	Stres kerja	<i>Management Analysis Journal</i> Vol 11 (1), pp: 104-109 e-ISSN 2502-1451
18	Ferdy Ardiansyah, Sylvia Diana Purba, 2015, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Karir Sebagai Variabel Moderasi dan Kepuasan Karir Sebagai Variabel Mediasi pada YP IPPI	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan karir dan di moderasi oleh motivasi karir	Kepuasan kerja, kinerja.	Motivasi Karir, Kepuasan Karir.	DeReMa Jurnal Manajemen Vol 10. No.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
19	M. Riadhos Solichin, 2013, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Dalam Meningkatkan Mutu Akademik Lulusan Pada SMA RSBI di Kabupaten Sidoarjo	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja	Kepuasan kerja, kinerja.	Stres kerja	Jurnal Ekonomi Pendidikan Dan Kewirausahaan, Vol 1, No. 1.
20	Hamna Satriansyah, 2016, Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah)	<i>Work-life balance</i> secara langsung berpengaruh signifikan terhadap stres kerja dan kepuasan kerja	<i>Work-life balance</i> , kepuasan kerja.	Stres kerja	Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Fakultas Brawijaya Vol 7 No 2
21	Sofia Ningsih, Tristiana Rijanti, 2021, Pengaruh kepribadian, <i>work-life balance</i> , dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	Kepribadian, <i>work life balance</i> , dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	<i>Work-life balance</i> , kepuasan kerja.	Kepribadian, budaya organisasi	Jurnal Manajemen Vol. 13 (2) 2021, Hal 315-323 eISSN: 2528-1518
22	R.R.Lumunon, G.M. Sendow & Y.Uhing., 2019, Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , Kesehatan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi	<i>Work Life Balance</i> , Kesehatan Kerja dan Beban Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja	<i>Work Life Balance</i> , Kepuasan Kerja.	Kesehatan Kerja, Beban Kerja	Jurnal EMBA Vol.7 No.4 Hal. 4671-4680 ISSN 2303-1174
23	Waleed Abdullah & Mohammed Nusari, 2019, <i>The Relationship between Nurses' Job Satisfaction and Nurses'</i>	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Kepuasan kerja, kinerja.	-	<i>International Journal of Management and Human Science (IJMHS)</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
24	Dian Rosyidawati et.al, 2020, <i>The Influence of Workload, Job Satisfaction and Work Motivation on Nurse Performance in Hospital Inpatient Installation</i>	Beban kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.	Kepuasan kerja, kinerja.	Beban kerja, motivasi kerja.	<i>Journal of Asian Multicultural Research for Social Sciences Study</i> Vol. 1 No. 2, Desember 2020
25	Wahyudi, 2018, <i>The Influence Of Job Satisfaction And Work Experience On Lecturer Performance Of Pamulang University</i>	Kepuasan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Kepuasan Kerja, Kinerja.	Pengalaman Kerja	<i>Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Bussines</i> Vol.1, No. 2, April 2018 ISSN 2615-3009

Sumber: Data penelitian dari berbagai sumber

2.2. Kerangka Pemikiran

Dari uraian dalam latar belakang, rumusan masalah serta tujuan dan mafaat studi dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dilakukan untuk mengkaji dan menganalisa hubungan variabel: *Burnout*, *Work Life Balance*, Kepuasan Kerja dan Kinerja.

Seorang karyawan dikatakan memiliki kepuasan kerja yang tinggi apabila memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sementara seorang karyaan dikatakan memiliki kepuasan yang rendah apabila memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya. Tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan akan memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan tersebut.

Paparang et al., (2021) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado”.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif Adapun hasil diperoleh yaitu nilai konstanta sebesar 22,180 sedangkan nilai atau koefisien regresi diperoleh nilai positif sebesar 0,145 yang dimana hasil tersebut signifikan. Jadi dapat disimpulkan arah variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah positif, dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Jadi dapat dibuktikan bahwa Kepuasan Kerja juga berpengaruh dalam Kinerja pegawai.

Lalu Ferdy Ardiansyah, Sylvia Diana Purba (2015) melakukan penelitian terkait pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dengan motivasi karir sebagai variabel moderasi dan kepuasan karir sebagai variabel mediasi pada YP IPPI. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji pengaruh variabel moderasi motivasi karir dan variabel mediasi pada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian ini menyebarkan kuesioner kepada 74 guru dari total 208 guru di YP IPPI di Jakarta dan dilakukan dengan random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Paparang et al., (2021) dan Ferdy Ardiansyah, Sylvia Diana Purba (2015) menampilkan hasil yang kurang lebih sama yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Apabila tingkat kepuasan kerja yang dialami pekerja tinggi maka kinerja tinggi begitu pula jika tingkat kepuasan kerja yang dialami pekerja rendah maka kinerja rendah.

Salah satu hal yang paling penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi yaitu menciptakan kepuasan kerja yang konsisten bagi karyawan, dengan selalu memberikan perhatian lebih terhadap lingkungan dimana karyawan tersebut

melaksanakan tugasnya yang berhubungan dengan rekan kerja, pimpinan, suasana kerja, dan hal-hal lain yang dapat memengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Penelitian mengenai *burnout* terhadap kepuasan kerja sudah banyak dilakukan di beberapa industri. Memperhatikan kepuasan kerja secara keseluruhan sangat penting untuk mencegah *burnout*. *Burnout* merupakan salah satu hal yang harus di perhatikan karena tidak hanya berakibat negatif pada individu seperti depresi, perasaan gagal, kelelahan, dan hilangnya motivasi, namun juga berakibat pada organisasi seperti absensi, *turnover*, dan menurunnya produktivitas kerja. Namun, sebagian besar perusahaan atau organisasi tidak tahu bahwa karyawan mereka telah mengalami *burnout* terlalu lama sampai akhirnya terlambat. Kelebihan beban pekerjaan dalam melakukan jenis pekerjaan yang tidak sesuai bidang dapat membuat karyawan merasa tidak puas bahkan mengalami *stres* dalam melakukan pekerjaan yang secara terus menerus. Untuk menunjukkan adanya pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja maka diperkuat dengan jurnal penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu.

I Gede Agus Wirajaya, I Wayan Gede Supartha (2016) melakukan penelitian terkait peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *burnout* terhadap komitmen organisasional guru di SMAK Santo Yoseph Denpasar. Penelitian dilakukan pada guru sebanyak 46 guru. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis jalur. Hasil pengujian mendapatkan *burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lalu Sotirios Vousiopoulos et.al (2019) melakukan penelitian yang berjudul “*Job Satisfaction and Burnout among Greek Teachers and Physical Education Teachers: A comparison in Minority and Public Sector Schools in Thrace*”. Penelitian ini menyelidiki tingkat kepuasan kerja dan *burnout* pada guru Pendidikan Jasmani Minoritas dan Sekolah Sektor Publik, serta hubungannya dengan karakteristik demografis. Untuk pengukuran *burnout* menggunakan kuesioner Maslach *Burnout Inventory* (MBI) yang juga telah divalidasi untuk populasi Yunani. Kuesioner diisi oleh 297 Guru Sekolah Dasar dan oleh 142 Guru Pendidikan Jasmani, yang melayani di 186 Sekolah Minoritas dan 253 Sekolah Umum Thrace. Hasil penelitian mengungkapkan hubungan negatif antara kepuasan kerja dan *burnout*; guru mengalami tingkat kelelahan yang relatif sedang dan tingkat kepuasan kerja mereka tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru Pendidikan Jasmani mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi dan *burnout* lebih rendah daripada guru sekolah dasar.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh I Gede Agus Wirajaya, I Wayan Gede Supartha (2016) dan Sotirios Vousiopoulos et.al (2019) menampilkan hasil yang kurang lebih sama yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *burnout* dan kepuasan kerja. Apabila tingkat *burnout* yang dialami pekerja tinggi maka kepuasan kerja rendah begitu pula jika tingkat *burnout* yang dialami pekerja rendah maka kepuasan kerja tinggi.

Selanjutnya, dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja saat ini banyak perusahaan yang mulai menerapkan program *work-life balance*. Untuk menunjukan

adanya pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja maka diperkuat dengan jurnal penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu.

I Made Devan Ganapathi (2016) melakukan penelitian terkait Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian dilakukan pada guru di PT. Bio Farma Persero dengan jumlah responden sebanyak 92 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil pengujian mendapatkan *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lalu Hana Silaban & Meily Margaretha (2021) melakukan penelitian tentang *The Impact Work-Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Indonesia*. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan generasi milenial di Kota Bandung, Indonesia. Hasil pengujian mendapatkan *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi kerja.

Work life balance adalah interaksi antara pekerjaan dan kegiatan lain yang mencakup keluarga, komunitas, waktu luang dan pengembangan pribadi. *Work life balance* bukan hanya mengenai keluarga seperti misalnya mengurus anak, akan tetapi bukan juga mengenai bekerja dengan jam kerja yang lebih sedikit, namun ini mengenai bekerja secara “*smart*”, dimana karyawan harus memberikan apa yang dibutuhkan dalam hal pekerjaan dan juga keluarga tanpa membahayakan atau mengorbankan satu sama lain. Hal ini dapat mengurangi stres dan ketidakhadiran

dalam suatu organisasi, sehingga karyawan dapat bekerja dengan kinerja yang tinggi (Mendis & Weerakkody, 2017).

Nugroho et al., (2016) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh *Job Burnout* dan Kepuasan Kerja melalui Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN Unit Pembangunan VIII Surabaya). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel-variabel bebas yaitu *job burnout* dan kepuasan kerja melalui variabel intervening komitmen organisasional terhadap variabel terikat kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

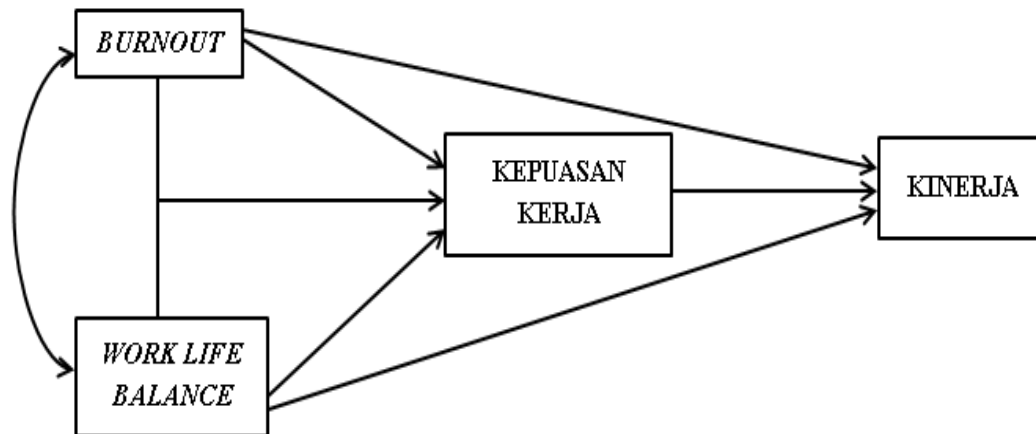
Lalu Lukmiati (2020) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Staff Produksi PT. Muara Tunggal Cibadak Sukabumi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *Work Life Balance* dalam meningkatkan kinerja karyawan staff produksi PT. Muara Tunggal, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan analisis regresi linier sederhana sebagai teknik analisa data, dengan jumlah responden sejumlah 46 orang yaitu dengan menggunakan survey melalui kuesioner kepada 46 karyawan PT. Muara Tunggal, hasil penelitian ini dapat menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Membahas mengenai keseluruhan kerangka penelitian yang mana sudah dijabarkan sebagaimana di atas oleh penulis maka dari seluruh kerangka penelitian

yang akan saling keterkaitan dengan proses berpikir yang mana merupakan suatu proses interaksi antara proses berpikir deduktif dan induktif, maka hipotesis ini merupakan solusi sementara atas rumusan masalah yang perlu dikaji kebenarannya, sehingga hipotesis memerlukan pengujian secara statistik yang relevan sehingga menghasilkan konsep tesis yang sesuai dan juga diharapkan.

Kerangka penelitian disusun setelah adanya kerangka pemikiran dengan tujuan untuk menjelaskan dari variabel-variabel mana yang berkedudukan sebagai variabel eksogen, variabel intervening dan variabel endogen terikat. Dengan persepsi yang telah dibentuk maka akan lebih jelas berapa banyak hipotesis yang harus disusun, variabel-variabel yang terkandung dalam masing-masing hipotesis dan bagaimana hubungan pengaruh antar variabelnya. Pada kerangka penelitian ini akan terlihat secara keseluruhan pengaruh langsung antara variabel *Burnout* (X1), *Work Life Balance* (X2), terhadap Kepuasan Kerja (Y) Implikasinya terhadap Kinerja (Z).

Berdasarkan pada uraian di atas yang terdapat pada penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *burnout* dan *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik secara parsial dan simultan. Serta kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain. Kemudian secara sistematis dapat digambarkan sebuah penelitian:



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiono (2017: 9), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. *Burnout* dan *Work Life Balance* Berpengaruh Secara Parsial dan Simultan Terhadap Kepuasan Kerja;
2. *Burnout* dan *Work Life Balance* Berpengaruh Secara Parsial dan Simultan Terhadap Kinerja;
3. Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja;
4. Dengan Mediasi Kepuasan Kerja, *Burnout* dan *Work Life Balance* Berpengaruh Terhadap Kinerja.