

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1 *Work-life Balance*

Istilah *work-life balance* pertama kali dikenal di Inggris pada akhir tahun 1970-an yang digunakan untuk menggambarkan keseimbangan antara pekerjaan individu dengan kehidupan pribadi individu itu sendiri (Ramya dalam Pangemanan dkk., 2017). Dundas dalam Pangemanan dkk., (2017) mendefinisikan *work-life balance* sebagai suatu penataan yang efektif terhadap pekerjaan dan aktivitas lainnya yang merupakan hal penting seperti keluarga, kegiatan komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan diri, wisata dan rekreasi. Robbin & Coulter dalam Megaster dkk., (2021) menyatakan bahwa individu yang memiliki tempat yang mendukung ramah keluarga tampak lebih puas dengan pekerjaannya.

Menurut Lockwood dalam Wardani dkk., (2021: 7) *work-life balance* adalah keseimbangan terhadap dua tuntutan individu yaitu pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam keadaan yang sama. *Work-life balance* dalam pandangan karyawan adalah kemampuan untuk menjalankan dan mengelola tugas sebagai seorang pekerja dan bertanggungjawab terhadap kehidupan pribadi dan juga keluarganya. Sedangkan perusahaan memandang *work-life balance* sebagai tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung terhadap pekerjaan dalam perusahaan, dimana karyawan dapat fokus untuk menyelesaikan pekerjaan mereka di tempat kerja sehingga dapat tercipta dan memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan guna mencapai tujuannya.

Clark dalam Megaster dkk., (2021) berpendapat adanya korelasi *work-life balance* dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen terhadap organisasi. Dengan adanya pengalaman dapat membantu karyawan untuk mencapai keberhasilan bagi perusahaan. Schemerhon dalam Ganaphati, (2016) mengungkapkan bahwa *work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya.

Menurut Delecta dalam Ganaphati, (2016) *work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeuarga mereka, serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya. *Work-life balance* ini, tentang bagaimana seseorang mencari keseimbangan juga kenyamanan dalam pekerjaan dan diluar pekerjaannya.

*Work-life balance* merupakan keseimbangan antara segala aspek yang ada dalam segala kehidupan manusia (Maslichah dan Hidayat dalam Arrozak, 2017). *Work-life balance* ini tentang bagaimana seseorang mencari keseimbangan juga kenyamanan dalam pekerjaannya. Menurut Greenhaus dalam Arrozak, (2017) keseimbangan dipandang tidak adanya konflik. Sangatlah penting dalam sebuah organisasi maupun dalam kehidupan pribadi seorang karyawan jika kedua peran dalam organisasi maupun diluar organisasi saling mendukung dimana tidak adanya konflik yang terjadi dalam kehidupan kerja maupun dalam peran karyawan tersebut. *Work-life balance* adalah keadaan dimana seseorang dapat mengatur dan membagi antara tanggung jawab pekerjaan kehidupan keluarga dan

tanggung jawab lainnya. Kondisi tersebut membantu agar tidak terjadi konflik antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan.

Dari beberapa pengertian *work-life balance* tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan suatu kondisi dimana seorang pekerja mampu mengatur waktu dan energi yang seimbang antara pekerjaan, kebutuhan pribadi, rekreasi, dan kehidupan berkeluarga sehingga tidak terjadi konflik dalam kehidupannya.

#### **2.1.1.1 Faktor-Faktor *Work Life Balance***

Penelitian yang dilakukan oleh Nasroni dalam Wardani dkk., (2021: 8) menyebutkan bahwa penelitian-penelitian yang dilakukan di negara-negara maju, seperti Eropa dan Amerika, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi usaha untuk menimbulkan *work-life balance*:

##### **1. Jam Kerja**

Banyaknya jumlah jam kerja yang digunakan oleh karyawan, maka kehadiran anak dalam kehidupan keluarga akan menuntut orangtua untuk dapat memenuhi kebutuhan materi juga psikologis anak sehingga waktu yang diperlukan menjadi lebih banyak dibandingkan dengan keluarga yang tidak memiliki anak, dan tantangan yang dihadapi orangtua akan menjadi lebih kompleks.

##### **2. Karakteristik Individu**

Individu yang neurotis biasanya lebih sulit untuk mencapai *work-life balance*, karena cenderung merespon secara negatif terhadap sebuah situasi ataupun pengalaman. Sebaliknya individu dengan karakter *conscientiousness*

berkorelasi negatif dengan *work family conflict*, sehingga secara positif dapat membantu dalam memfasilitasi tercapainya *work-life balance*. *Conscientiousness* merupakan kepribadian dengan ciri seseorang yang memiliki perencanaan, efisiensi, organisasi, tanggungjawab, dan berorientasi terhadap pencapaian prestasi.

### 3. Nilai-nilai Budaya

Nilai-nilai budaya didefinisikan sebagai sebuah orientasi mental, pola pikir, sistem nilai yang dipahami dan disepakati bersama sehingga memudahkan komunikasi dan kerja sama diantara anggota-anggotanya. Pemahaman terhadap nilai budaya yang telah disepakati akan menumbuhkan sistem yang dapat menguatkan interaksi dalam kehidupan kerja dan keluarga. Apabila memiliki kesamaan dalam meyakini nilai-nilai tersebut, maka seseorang akan lebih mudah dalam menjalankan perannya baik di dalam pekerjaan, keluarga, dan tanggung jawab terhadap dirinya.

#### **2.1.1.2 Dimensi *Work Life Balance***

Menurut Fisher, Bulger dan Smith dalam Wardani dkk., (2021: 9) dimensi dalam mengukur *work-life balance* adalah:

##### 1. *Work Interference with Personal Life (WIPL)*

Pada dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan individu dapat mempengaruhi dan mengganggu kehidupan pribadinya. Contohnya seorang individu tidak memiliki banyak waktu untuk kehidupan pribadinya dikarenakan waktu individu tersebut digunakan untuk bekerja. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Jumlah jam kerja: berapa lama waktu yang dihabiskan oleh seorang individu atau karyawan dalam bekerja.
- b. Waktu bersama keluarga: waktu yang digunakan individu untuk menghabiskan waktu dengan keluarganya, individu cenderung lebih banyak menghabiskan waktunya di tempat kerja.
- c. Waktu untuk kehidupan pribadi: waktu yang digunakan individu untuk menghabiskan kehidupan pribadinya seperti hobi dan berkumpul dengan temannya.

## 2. *Personal Life Interference with Work (PLIW)*

Pada dimensi ini menjelaskan sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat mempengaruhi dan mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya fokus individu terhadap pekerjaannya dapat terganggu ketika individu tersebut sedang mengalami masalah dalam kehidupan pribadinya, sehingga mempengaruhi terhadap kinerjanya. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Pengambilan keputusan: dalam indikator ini menjelaskan apakah kehidupan pribadi individu dapat mempengaruhi pengambilan keputusan individu dikantor atau di tempat kerja.
- b. Tanggung jawab terhadap keluarga: tanggung jawab dalam keluarga ketika terjadi konflik apakah dapat mengganggu aktivitas pekerjaan.
- c. Tepat waktu dalam menyelesaikan tugas: ketika individu dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu, hal tersebut memberi peluang

terhadap individu untuk menghabiskan waktu luang lebih banyak terhadap kehidupan pribadi atau keluarganya.

- d. Beban kerja: pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan memberikan beban kerja terhadap individu.

### 3. *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*

Pada dimensi ini menjelaskan sejauh mana peningkatan performa individu dalam bekerja dipengaruhi oleh kehidupan dan aktivitas pribadi individu tersebut. Contohnya, perasaan senang juga bahagia yang dirasakan individu yang disebabkan oleh kehidupan pribadinya, akan berpengaruh terhadap suasana hatinya pada saat bekerja. Hal tersebut memberi dampak positif yaitu peningkatan performa individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Suasana lingkungan kerja: keadaan dan suasana lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi performa individu dalam bekerja.
- b. Hubungan dengan atasan atau bawahan: hubungan yang baik dengan atasan atau bawahan mendukung individu dalam mencapai performanya.
- c. Kehidupan sosial di luar pekerjaan: pergaulan yang dimiliki individu apakah dapat membuat individu mampu meningkatkan performanya di tempat kerja.

### 4. *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan individu dapat mempengaruhi dan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Contohnya, ilmu pengetahuan yang individu dapatkan dari tempat kerja, memungkinkan

individu tersebut untuk menerapkan dan memanfaatkannya di kehidupan sehari-harinya. Indikator dalam dimensi ini yaitu, implementasi pengetahuan, keterampilan dan pelatihan dalam kehidupan pribadi.

Individu dikatakan telah memiliki *work-life balance*, yaitu pada saat individu telah mencapai kepuasan dan keseimbangan psikologis juga pembagian waktu. Meskipun persepsi dan penilaian terhadap *work-life balance* setiap masing-masing individu bervariasi. Dan, seorang individu dikatakan tidak memiliki *work-life balance* yaitu pada saat individu merasa tidak puas juga tidak adanya keseimbangan dalam pembagian waktu dan psikologisnya. Maka dari itu dapat disimpulkan, jika kepuasan dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dirasakan pada saat individu mencapai tingkat yang diinginkan dari apa yang ia pikirkan mengenai *work-life balance*.

Dimensi lain untuk mengukur *work-life balance* menurut McDonald *et al.* dalam Pangemanan dkk., (2017) adalah sebagai berikut:

#### 1. *Time Balance* (Keseimbangan Waktu)

*Time balance* merujuk pada jumlah waktu yang diberikan oleh individu baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaan misalnya seperti waktu bagi keluarganya. Keseimbangan waktu yang dimiliki oleh karyawan menentukan jumlah waktu yang dialokasikan oleh karyawan pada pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka dengan keluarga, beragam aktivitas kantor, keluarga atau tempat bersosialisasi lainnya hanya dapat dimiliki karyawan. Keseimbangan waktu yang dicapai karyawan menunjukkan bahwa tuntutan

dari keluarga terhadap karyawan tidak mengurangi waktu profesional dalam menyelesaikan pekerjaan, begitupun sebaliknya.

## 2. *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan)

*Involvement balance* merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Waktu yang dialokasikan dengan baik belum tentu cukup sebagai dasar pengukuran tingkat *work-life balance* karyawan, melainkan harus didukung dengan jumlah atau kapasitas keterlibatan yang berkualitas disetiap kegiatan yang karyawan tersebut jalani. Sehingga karyawan harus terlibat secara fisik dan emosional baik dalam kegiatan pekerjaan, keluarga maupun kegiatan sosial lainnya, barulah keseimbangan keterlibatan akan tercapai.

## 3. *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan)

*Satisfaction balance* merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Kepuasan akan timbul dengan sendirinya apabila karyawan menganggap apa yang dilakukannya selama ini cukup baik dalam mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga. Hal ini dilihat dari kondisi yang ada pada keluarga, hubungan dengan teman-teman maupun rekan kerja, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

### 2.1.1.3 Manfaat *Work-Life Balance*

Manfaat *work-life balance* bagi perusahaan menurut Lazar dalam Wardani dkk., (2021: 13), antara lain:

1. Mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan dan keterlambatan saat masuk kerja;
2. Meningkatkan produktivitas dalam pekerjaan dan *organizational image*;
3. Meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan;
4. Meningkatnya nilai karyawan dan retensi pelanggan;
5. Berkurangnya *turn-over* karyawan dan biaya lembur.

Sedangkan bagi karyawan, manfaat program *work-life balance* antara lain:

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

### **2.1.2 Burnout**

Konsep mengenai *burnout* pertama kali diperkenalkan pada tahun 1974 oleh seorang psikolog klinis bernama Herbert Freudenberger, dimana ia menggunakan istilah *burnout* pada kondisi stres dan kelelahan luar biasa yang dialami oleh sukarelawan yang ia tangani pada klinik gratis di New York (Lailani *et al.*, dalam Pangemanan dkk., 2017). Pada tahun 1981, Maslach dan Jackson dalam Friane dkk., (2017) juga mempelajari konsep *burnout*, dimana menurut mereka *burnout* merupakan pengalaman psikologis yang negatif sebagai reaksi terhadap stres kerja berkepanjangan.

*Burnout* merupakan sindrom psikologis yang meliputi kelelahan, depersonalisasi dan menurunnya kemampuan dalam melakukan tugas-tugas rutin

seperti mengakibatkan timbulnya rasa cemas, depresi, atau bahkan dapat mengalami gangguan tidur. *Burnout* sebagai suatu proses dimana sikap dan tingkah laku individu berubah menjadi negatif dalam merespon pekerjaannya. Proses perubahan tingkah laku ini dimulai pada saat adanya ketidakseimbangan antara kemampuan yang dimiliki individu dengan tuntutan yang harus dihadapinya. Hal ini menyebabkan kelelahan yang sangat tinggi dalam diri individu. Selanjutnya terjadi perubahan tingkah laku individu ke arah yang negatif.

Menurut Adi dalam Ramli dkk., (2016) menyatakan *burnout* adalah keadaan stres yang dialami individu dalam jangka waktu yang lama dan dengan intensitas yang cukup tinggi, ditandai dengan kelelahan fisik, mental dan emosional, serta rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri yang mengakibatkan individu merasa terpisah dari lingkungannya dan menyebabkan perubahan sikap dan perilaku.

Leats dan Stolar dalam Pangemanan dkk., (2017) 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.

Menurut Maslach dalam Wardani dkk., (2021: 20) *burnout* adalah suatu sindrom psikologis yang muncul sebagai respon berkepanjangan terhadap stres interpersonal akut pada pekerjaan yang ditandai dengan lelah berlebih, sinisme, dan rasa kurangnya pencapaian pribadi. Maslach juga mengatakan apabila *burnout* sudah dirasakan oleh karyawan maka fenomena kurangnya kontrol emosi pada karyawan akan terjadi seperti karyawan gampang meledak dan mudah

emosi. Hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan juga merugikan perusahaan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *burnout* merupakan berubahnya perilaku individu ke arah negatif yang disebabkan oleh stres dan kelelahan luar biasa sebagai respon dari tekanan-tekanan juga ketidakmampuan yang dimiliki terhadap tuntutan pekerjaannya.

#### **2.1.2.1 Faktor-Faktor Terjadinya *Burnout***

Menurut Baron dan Greenberg dalam Wardani dkk., (2021: 22) menjelaskan terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *burnout*:

##### 1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini meliputi lingkungan kerja psikologis yang dapat dikatakan kurang baik, atasan yang minim memberikan dukungan, imbalan yang diberikan tidak mencukupi, terbatasnya kesempatan untuk mengembangkan karir, tuntutan pekerjaan, dan pekerjaan yang monoton.

##### 2. Faktor Internal

Meliputi jenis kelamin, usia, harga diri, dan karakteristik kepribadian. Misalnya, pengetahuan bahwa “saya seorang wanita” atau “saya seorang pria” hal tersebut merupakan salah satu identitas diri yang di dalam benak kita telah tertanam siapa itu pria dan wanita. Begitu pula pemikiran mengenai apa ciri khas perilaku pria atau wanita, tidak hanya berbeda secara fisik, tetapi berbeda pula dari segi psikologis dan sosiologisnya.

Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi terjadinya *burnout* dibagi dalam dua kelompok, yaitu:

## 1. Lingkungan

### a. Kurangnya otonomi profesional

Perasaan kurangnya kemampuan untuk melakukan kontrol dalam pekerjaan dapat menyebabkan terjadinya *burnout*. Kurangnya kemampuan kontrol tersebut dapat berupa keharusan untuk mengerjakan sesuatu secara tepat sesuai dengan perintah, maupun karena tidak adanya wewenang dalam mengambil keputusan.

### b. Berhadapan dengan publik

Pekerjaan yang melibatkan interaksi dengan orang akan sangat melelahkan. Pekerjaan tersebut banyak membutuhkan tenaga untuk sabar menghadapi frustrasi orang lain dan menuntut pekerjaan untuk menunjukkan keterampilan sosial yang sesuai tanpa menghiraukan perasaannya sendiri.

### c. Konflik peran

Terdapat dua tipe *role* konflik yang berperan pada terjadinya *burnout*. Konflik tersebut adalah adanya ketidakcocokan individu dengan pekerjaannya dan konflik antara nilai-nilai yang dimiliki individu dengan kecenderungan dari pekerjaan.

### d. Peran ambigu

Peran ambigu adalah keaburan tanggung jawab atau harapan dalam pekerjaan. Ketidakjelasan tujuan individu dan organisasi atau adanya parameter dan ruang lingkup pekerjaan yang tidak jelas dapat menyebabkan stres yang kronis.

### e. Beban kerja berlebihan yang terus menerus

Lamanya jam kerja, banyaknya tanggung jawab yang harus diterima dan banyaknya tugas-tugas yang harus ditangani, tugas-tugas membuat tulisan dan tugas-tugas yang berulang-ulang diidentifikasi sebagai penyebab terjadinya *burnout*.

f. *Stressor* dalam lingkungan fisik

Peralatan kerja, ventilasi, pencahayaan, kebisingan, kurangnya privasi, adanya interupsi, tempat duduk yang tidak nyaman dan ketiadaan fasilitas yang mendukung merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan stres kerja dapat menyebabkan *burnout*.

2. Personal

a. Idealisme yang tinggi

Penelitian yang menunjukkan bahwa *burnout* banyak diderita oleh orang yang memiliki idealisme dan antusias yang tinggi.

b. Perfeksionis

Seseorang yang perfeksionis ingin mengerjakan segala sesuatu dengan sempurna. Namun kebutuhan untuk selalu sempurna akan menghasilkan rasa frustrasi yang akan menyebabkan seseorang mengalami *burnout*.

c. *Overcommitment*

Kesulitan untuk mengatakan tidak pada pekerjaan dan kebutuhan yang tinggi untuk kompetisi merupakan *overcommitment* yang akan membawa seseorang dalam masalah *burnout*.

d. *Single mindedness*

Seseorang yang merasa bahwa pekerjaannya merupakan hal yang terpenting bagi hidupnya akan berusaha untuk mencapai sukses dalam pekerjaan namun jika karena berbagai hal kesuksesannya menurun maka orang akan mengalami tahap awal *burnout*.

e. Kurangnya personal *support*

Kurangnya dukungan sosial dari rekan kerja, keluarga, dan teman-teman merupakan salah satu faktor penyebab timbulnya *burnout*.

Dapat disimpulkan bahwa *burnout* tidak selalu terjadi pada setiap individu, hal tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor yang turut mempengaruhi.

### **2.1.2.2 Dimensi *Burnout***

Maslach dalam Wardani dkk., (2021: 21) membagi tiga dimensi utama yang dapat dijadikan tolak ukur *burnout*, yaitu:

1. *Exhaustion* (Kelelahan)

Ditandai dengan kelelahan yang berkepanjangan baik secara fisik, mental, maupun emosional seperti perasaan frustrasi, putus asa, sedih, tertekan, apatis terhadap pekerjaan dan merasa terbelenggu oleh tugas dalam pekerjaannya. Seorang karyawan yang mengalami *burnout* cenderung mengalami kelelahan emosi dan merasa tanggung jawab yang ia pegang terlalu berat atau kewalahan. Hal tersebut akan mengganggu aktivitas yang dijalani dan berdampak negatif dengan tidak maksimalnya dalam menjalankan pekerjaan.

## 2. *Cynicism* (Sinisme)

Suatu sikap yang merupakan akibat dari kelelahan sehingga menimbulkan tindakan untuk mengucilkan diri secara emosional dan kognitif dari pekerjaan. Hal ini terjadi sebagai cara untuk mengatasi beban kerja yang ditandai dengan sikap sinis dan cenderung menarik diri dalam lingkungan kerja.

## 3. Pencapaian Profesional (*Professional Efficacy*)

Mengukur tingkat kepuasan dengan membandingkan pencapaian masa lalu dan sekarang, dan secara eksplisit menilai harapan individu terhadap efektivitas berkelanjutan di tempat kerja.

*Burnout* memiliki empat dimensi yang terdiri atas kelelahan fisik atau *physical exhaustion*, kelelahan emosional atau *emotional exhaustion*, kurangnya aktualisasi diri atau *diminished personal accomplishment*, serta depersonalisasi (Greenberg dalam Hayati dkk., 2018).

1. Kelelahan fisik merupakan kekurangan energi pada diri seseorang dimana kelelahan yang dirasakan berjalan dalam kurun waktu yang panjang dan menunjukkan keluhan fisik seperti sakit kepala, mual, susah tidur, dan mengalami perubahan pada nafsu makan yang diekspresikan dengan kurang bergairah dalam bekerja, lebih banyak melakukan kesalahan, merasa sakit padahal tidak terdapat kelainan pada fisiknya.
2. Kelelahan emosional adalah suatu indikator dari kondisi *burnout* yang berwujud perasaan sebagai hasil dari *excessive psychoemotional demands* yang ditandai hilangnya perasaan dan perhatian, kepercayaan, minat dan semangat.

Orang yang mengalami kelelahan emosional ini akan merasa hidupnya kosong, lelah dan tidak dapat lagi mengatasi tuntutan pekerjaannya.

3. Kurangnya aktualisasi diri merupakan rendahnya motivasi kerja dan menurunnya rasa percaya diri. Kondisi ini dapat terlihat pada kecenderungan dengan rendahnya prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan.
4. Depersonalisasi merupakan tendensi kemanusiaan terhadap sesama yang merupakan pengembangan dari sikap sinis terhadap karier, dan kinerjanya sendiri. Seseorang yang mengalami masalah depersonalisasi merasa tidak ada satupun aktivitas yang dilakukannya bernilai atau berarti. Sikap ini ditunjukkan melalui perilaku masa bodoh, bersikap sinis, tidak berperasaan dan tidak memperhatikan kepentingan orang lain.

### **2.1.2.3 Gejala-gejala *Burnout***

*Burnout* bersifat psikobiologis yang berarti beban psikologis berpindah pada tampilan fisik, contohnya seorang karyawan yang sulit berkonsentrasi terhadap pekerjaannya, karyawan mudah pusing) hal ini biasanya bersifat kumulatif, sehingga terkadang permasalahan ini sulit untuk diselesaikan (Khusniah dalam Wardani dkk., 2021: 23). Terjadinya *burnout* tidak timbul dalam waktu yang singkat, ini merupakan proses kumulatif. Biasanya ditandai dengan peringatan kecil, namun ketika hal tersebut diabaikan maka akan menjadi masalah yang serius.

Potter dalam Azizah dkk., (2018) menjelaskan gejala-gejala *burnout* seperti berikut ini:

### 1. Emosi Negatif

Suatu perasaan marah, frustrasi, ketidakpuasan, kegelisahan sampai pada keadaan depresi, dianggap keadaan normal dari kehidupan bekerja. Tetapi seseorang atau individu yang terjebak dalam siklus *burnout* emosi negatif ini sangat sering terjadi sehingga lambat laun menjadi kronis. Tahap berkelanjutan dari emosi-emosi di atas akan terlihat adanya kecemasan, kemurungan, rasa bersalah, emosi yang tidak terkontrol dan rasa takut yang kemudian menjadi depresi.

### 2. Frustrasi

Frustrasi merupakan gejala awal timbulnya *burnout* dalam dunia kerja ketika harus menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dan menyelesaikan setiap tanggung jawab selama proses waktu bekerja. Seseorang yang merasa frustrasi dapat dilihat ketika terjadinya kegagalan yang mereka alami, karyawan tersebut cenderung menyalahkan dirinya sendiri sebagai penyebab utama kegagalan.

### 3. Depresi

Perasaan depresi muncul sebagai respon terhadap situasi dalam pekerjaan, depresi yang mendalam hampir mirip dengan kelelahan emosional dan spiritual dimana individu merasa seolah kehabisan energi. Hal ini dapat menyebabkan gangguan kesehatan yang buruk dan *performance* kerja menurun.

### 4. Masalah Kesehatan

Cadangan emosional seseorang yang mengalami *burnout* akan terkuras serta kualitas hubungannya memburuk, ketahanan fisik mereka juga menurun. Menurunnya ketahanan fisik menyebabkan rentannya mengalami masalah

kesehatan mulai dari flu, pilek, insomnia, alergi, gangguan pencernaan dan masalah kesehatan serius lainnya.

#### 5. Kinerja Menurun

Kinerja yang menurun dapat menyebabkan pekerjaan dirasa lebih menyakitkan dan kurang menguntungkan, jumlah absen akan meningkat, juga korban *burnout* akan sering mengalami kondisi emosional. Tinggal menunggu saja pada kualitas penurunan kinerja yang hasil akhirnya akan berdampak pada penurunan produktivitas kerja.

Selain gejala-gejala diatas, terdapat gejala untuk mengetahui seseorang mengalami *burnout*, dari penelitian yang dilakukan Greenbreg dalam Darmawan dkk., (2015) menyatakan bahwa terdapat beberapa gejala *burnout*, diantaranya adalah:

1. Berkurangnya selera humor.
2. Mengabaikan waktu istirahat.
3. Kerja terus menerus.
4. Mengalami sakit secara fisik.
5. Menarik diri dari lingkungan sosial.
6. Menurunnya kinerja.
7. Menggunakan obat-obatan.
8. Merubah kepribadian.

#### 2.1.2.4 Karakteristik *Burnout*

*Burnout* dapat merubah karakteristik seseorang menjadi lebih mudah mengalami kelelahan fisik, Rita Andarika dalam Hayati dkk., (2018) mengemukakan terdapat sepuluh karakteristik pada penderita *burnout*, yaitu:

1. Kelelahan yang merupakan proses kehilangan energi disertai keletihan, penderita *burnout* mengalami kelelahan yang ditandai dengan perasaan kekurangan energi dan merasa lelah sepanjang waktu.
2. Lari dari kenyataan, penderita *burnout* cenderung menghindari dari tanggung jawab pekerjaannya serta sering membolos kerja.
3. Kebosanan dan sinisme, disebabkan oleh tugas yang kurang menantang, kurang makna dan tidak beragam akan menimbulkan perasaan jemu yang melahirkan kehilangan ketertarikan terhadap pekerjaan maupun orang-orang di lingkungan pekerjaan.
4. Tidak sabar dan mudah tersinggung, penderita *burnout* cenderung lebih mudah marah dan tersinggung disebabkan hal-hal tidak penting, karena keadaan yang dirasakannya.
5. Merasa hanya dirinya yang dapat menyelesaikan semua permasalahan, hal ini didasari karena berkembangnya perasaan menjadi manusia super, yakni merasa sanggup menangani sesuatu, tidak memerlukan bantuan sehingga menjadi tinggi hati karenanya.
6. Merasa tidak dihargai, hal ini terjadi apabila puncak ambisi individu terlalu tinggi, mendorong dirinya terlalu keras sehingga ketidaksesuaian dengan realitas menyulut kekecewaan dan perasaan tidak dihargai.

7. Mengalami disorientasi, kehilangan arah serta tujuan hidupnya, tidak tahu apa target pekerjaannya.
8. Keluhan psikosomatis, penderita *burnout* sering mengalami sakit kepala, mual, sakit punggung dan keluhan fisik lainnya yang tidak diketahui apa penyebabnya.
9. Depresi adalah gangguan *mood*, kondisi emosional berkepanjangan, yang mewarnai seluruh proses berfikir, berperasaan serta berperilaku seseorang.
10. Penyangkalan, merupakan perilaku menolak menghadapi kenyataan yang tidak menyenangkan.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya, supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan disiplin karyawan meningkat. Keith dan Davis dalam Megaster dkk., (2021) "*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employess view the work*", kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Wexley dan Yukl dalam Megaster dkk., (2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat Keith Davis, Wexley, dan Yuki tersebut di atas, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pekerja yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi

perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Menurut Hasibuan dalam Ganaphati, (2017) kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang dirasakan karyawan. Sikap ini dapat dicerminkan dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan.

Robbins dan Judge dalam Megaster dkk., (2021) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif.

Menurut Siagian dalam Arrozak, (2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai penting dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Istilah kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) berkaitan dengan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang

pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pandangan senada dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donelly yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang berupa sikap menyenangkan atau tidak menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subjektif, dan merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai, diinginkan dan pikirannya sebagai hal yang pantas atau berhak baginya.

Sementara setiap pegawai secara subjektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Jadi secara garis besar kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan yang mana karyawan memandang pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang rajin, produktif, malas dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Dengan kepuasan kerja tersebut maka pencapaian tujuan perusahaan akan lebih baik dan akurat.

Sutrisno dalam Ganaphati, (2017) mengemukakan bila kepuasan karyawan terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap perusahaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif terhadap pekerjaan yang dihadapi atau ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. Perlunya perusahaan memperhatikan kepuasan kerja dikarenakan karyawan yang puas akan membawa pengaruh positif bagi organisasi, setiap karyawan dapat bekerja secara baik dan sesuai tanggung jawab sehingga meningkatnya efisiensi dan dapat mengatur waktu untuk keluarga sedangkan karyawan yang tidak puas dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya dengan mengambil sikap

berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi.

Karyawan yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini, akan memilih untuk lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa atau upah yang ia dapatkan dari pekerjaan tersebut. Karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan.

### **2.1.3.1 Variabel-Variabel Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan organisasi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith dan Davis dalam Megaster dkk., (2021) yang mengemukakan bahwa “*Job satisfaction is related to a number of employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*”.

#### **1. Turnover**

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

#### **2. Tingkat ketidakhadiran kerja**

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

### 3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

### 4. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

### 5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

#### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno dalam Ganaphati, (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

### 1. Faktor Psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, dan keterampilan.

### 2. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan maupun karyawan dengan atasan.

### 3. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

### 4. Faktor *Financial*

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Menurut Hasibuan dalam Ganaphati, (2017) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat-ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.

6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

### **2.1.3.3 Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut George dan Jones dalam Kristinae, (2018) mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi kepuasan kerja yang meliputi *personality* (personaliti), *value* (nilai), *work situation* (situasi pekerjaan), dan *social influence* (lingkungan sosial).

#### **1. *Personality***

*Personality* merupakan cara pandang seseorang yang terbentuk karena suatu perasaan, pikiran dan keyakinan. Meliputi: pemanfaatan kemampuan, prestasi kerja, kemajuan, kreativitas kerja, dan kemandirian dalam melaksanakan tugas.

#### **2. *Values***

*Values* merupakan nilai-nilai kerja seseorang yang bersifat instrinsik maupun ekstrinsik, yang terdiri dari imbalan, pengakuan, tanggung jawab, jaminan kerja, dan layanan sosial.

#### **3. *Work Conditions***

*Work conditions* merupakan situasi kerja yang terbentuk karena pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, supervisor, bawahan dan kondisi fisik. Yang terdiri dari wewenang, hubungan dengan atasan, pengawasan teknis, keberagaman tugas, dan kondisi kerja.

#### 4. *Social Influence*

*Social Influence* merupakan pengaruh yang terbentuk karena rekan kerja, kelompok atau budaya organisasi. Meliputi aktivitas atau kegiatan, kebijakan perusahaan, rekan kerja, nilai moral dan status.

Dimensi kepuasan kerja menurut Hasibuan dalam Bintoro & Daryanto, (2017: 93) antara lain:

##### 1. Kesetiaan

Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang tidak bertanggung jawab.

##### 2. Kemampuan

Dalam hal ini, karyawan di nilai dari hasil kerjanya baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

##### 3. Kejujuran

Hal ini menilai kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

##### 4. Kreatifitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

##### 5. Kepemimpinan

Kemampuan pemimpin dalam hal memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

## 6. Tingkat Gaji

Jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

## 7. Kompensasi tidak langsung

Pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atas waktu, tenaga, pikiran serta prestasi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.

## 8. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik dapat membantu karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

### 2.1.3.4 Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja

Dibawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Sinambela, (2016: 304) yaitu teori keseimbangan (*equity theory*), teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), teori pandangan kelompok sosial (*social reference group theory*), teori pengharapan (*expentancy theory*), dan teori dua faktor Herzberg.

#### 1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

*Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job.* (Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Sedangkan *comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or event the person himself in a previous job.* (*Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya). Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan, sebaliknya, *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

## 2. Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang di dapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar

daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

### 3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

### 4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

### 5. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberi kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan

atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

#### 6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. “*Vroom explain that motivation is a product how much one wants something and one’s estimate of the probability that a certain will lead to it*” (Keith dan Davis dalam Megaster dkk., 2021).

##### **2.1.3.5 Penyebab Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Darmawati dkk., (2016) terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

#### 1. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Model ini dapat dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

#### 2. *Discrepancies* (Perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari pada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat atas harapan.

#### 3. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

#### 4. *Dispositional/genetic components* (Komponen Genetik)

Beberapa rekan kerja tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

### **2.1.3.6 Mengukur Kepuasan Kerja**

Greenberg dan Baron dalam Wiliandari, (2015) mengemukakan terdapat tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

### 1. *Rating Scales* dan Kuesioner

*Rating scales* dan kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

### 2. *Critical Incidents*

Disini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkapkan tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja menyebutkan situasi dipekerjaan dimana mereka diperlakukan kasar oleh supervisor atau apabila pekerja memuji supervisor atas sensitivitas yang ditunjukkan pada masa sulit, gaya pengawasan memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja mereka.

### 3. *Interviews*

*Interview* merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka. Dengan mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawaban secara sistematis, hubungan pekerjaan dengan sikap dapat dipelajari.

Luthans dalam Rondonuwu dkk., (2018) mengemukakan lima dimensi pekerjaan yang paling penting dimana karyawan memiliki respon efektif (kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja), yaitu:

1. Pekerjaan Itu Sendiri

Pekerjaan harus memberikan tugas yang menarik kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2. Gaji

Upah yang diterima dipandang pantas dalam organisasi.

3. Kesempatan Promosi

Terbuka kesempatan untuk maju dalam organisasi.

4. Pengawasan

Terdapat penyelia yang memiliki kemampuan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

5. Rekan Kerja

Terdapat rekan kerja yang memiliki kepandaian secara teknis dan memberi dukungan secara sosial.

### **2.1.3.7 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja**

Robbins dalam Sinambela, (2016: 320) mengemukakan terdapat lima tanggapan yang berbeda dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Keluar/*Exit*

Adanya ketidakpuasan yang dirasakan oleh seseorang dapat ditunjukkan melalui perilaku dan mengarah pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

## 2. Kesetiaan/*Loyalty*

Ketidakpuasan dapat ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk didalamnya menyarankan suatu perbaikan, diskusi terhadap suatu masalah dengan atasan, dan berbagai aktivitas perserikatan.

## 3. Kesehatan

Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari sebuah kepuasan kerja dan kesehatan saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari faktor satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat negatif terhadap lain nya juga.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, maka penulis akan memaparkan penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal. Penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Fenia, Wehelmina, Sandra Asaloei (2018) Pengaruh <i>Work-life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado	<i>Work-life Balance</i> ( $X_1$ ) Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ )	<i>Burnout</i> ( $X_2$ )	<i>Work-life Balance</i> memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan	JAB (Jurnal Administrasi Bisnis): ISSN 2338-9605. Vol. 7 No.2, 65-72, 2018

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2.	Friane Livi, Riane Johnly, Tinneke M (2017) Pengaruh <i>Work-life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja	<i>Work-life Balance</i> (X <sub>1</sub> ) <i>Burnout</i> (X <sub>2</sub> ) Kepuasan Kerja (Y)		<i>Work-life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan  <i>Burnout</i> berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.5 No. 003, 30-39, 2017
3.	I Made Devan Ganaphati (2016) Pengaruh <i>Work-life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Bio Farma Persero)	<i>Work-life Balance</i> (X <sub>1</sub> ) Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	<i>Burnout</i> (X <sub>2</sub> )	<i>Work-life Balance</i> berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan	Jurnal Ecodomic, Vol.4 No. 1, 125-135, 2016
4.	Agusthina, Bambang, Armanu, Endang Siti (2011) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	<i>Burnout</i> (X <sub>2</sub> ) Kepuasan Kerja (Y)	<i>Work-life Balance</i> (X <sub>1</sub> ), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kinerja Karyawan.	<i>Burnout</i> berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja	Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 9 No. 3, 840-851- 2011
5.	Tekni Megaster, Fida, Amelia (2021) Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Nusantara Lestari	<i>Work Life Balance</i> (X <sub>1</sub> ) <i>Burnout</i> (X <sub>2</sub> ) Kepuasan Kerja (Y)		<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan	Jurnal <i>Comparative: Ekonomi dan Bisnis</i> Vol. 3 No. 1, 62-75, 2021

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				<i>Burnout</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	
6.	Muhammad Arrozak, Hadi, Khalikussabir (2020) Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Mitra Jaya Company Malang	<i>Work Life Balance</i> (X <sub>1</sub> ) <i>Burnout</i> (X <sub>2</sub> ) Kepuasan Kerja Karyawan (Y)		<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan C. Mitra Jaya Company Malang  <i>Burnout</i> tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Mitra Jaya Company Malang	Jurnal Ilmiah Riset Manajemen Vol. 9 No. 21, 1-24, 2020
7.	Shelly Nurillah, Ulil Amri, Mariyam Zanariah (2018) Pengaruh Deskripsi Kerja ( <i>Job Description</i> ), <i>Work Life Balance</i> dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perpustakaan Daerah Provinsi Sumatera Selatan	<i>Work Life Balance</i> (X <sub>1</sub> )	Deskripsi Kerja ( <i>Job Description</i> ), Budaya Kerja	<i>Work-life balance</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Jurnal Kompetitif Vol. 7 No. 1, 87-103, 2018
8.	Eland Ramadhan, Rusman (2022) Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja di Baznas Provinsi Jawa Barat	<i>Worklife Balance</i> (X <sub>1</sub> ) <i>Burnout</i> (X <sub>2</sub> ) Kepuasan Kerja Karyawan (Y)		Terdapat pengaruh positif signifikan antara <i>work-life balance</i> terhadap keuasan kerja karyawan di Baznas Provinsi Jawa Barat Terdapat pengaruh negatif signifikan antara <i>burnout</i> terhadap kepuasan kerja karyawan di Baznas Provinsi Jawa Barat	Bandung Conference Series Business and Management Vol.2 No. 1, 170-174, 2022

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9.	Naser Jamal , Omar Durrah, Martin Harris (2015) <i>The Effect of Job Burnout on Employess Satisfaction: A Comparison Study Between Public Universities and Private Universities in Jordan</i>	<i>Burnout</i> (X <sub>2</sub> )  Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	<i>Work-Life Balance</i> (X <sub>1</sub> )	<i>No dimension of job burnout morally affects on employees satisfaction in public universities</i>  <i>Burnout has a negative but not significant effect on job satisfaction in private universities</i>	<i>Journal of Management Research</i> Vol. 7 No. 4, 54-81, 2015
10.	Wa Ode Nurhasanah, La Ode Kalimin, Dedy (2019) <i>The Effect of Work Life Balance on Job Satisfaction and Female Employee Performance in Commercial Bank in Kendari City</i>	<i>Work Life Balance</i> (X <sub>1</sub> )  Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	<i>Burnout</i> (X <sub>2</sub> )  <i>Female Employee Performance</i>	<i>Work life balance is positive and significant impact on job satisfaction were significantly improved behavioral changes in work life balance and the positive direction of the real againts the role encourage increased employee job satisfaction of public banks in Kendari</i>	<i>IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)</i> Vol. 21 No. 5, 1-7, Mei 2019
11.	Indri Iswardhani, Nurdin Brasit, Ria Mardiana (2019) <i>The Effect of Work-Life Balance and Burnout on Employee Job Satisfaction (The Case Study in Deputy BPJS Health Office in South Sulawesi, West Sulawesi, Southeast Sulawesi, and Maluku)</i>	<i>Work-Life Balance</i> (X <sub>1</sub> )  <i>Burnout</i> (X <sub>2</sub> )  Kepuasan Kerja Karyawan (Y)		<i>Work-life balance has a positive and significant effect on employee job satisfaction</i>  <i>Burnout has a negatif and significant effect on job satisfaction</i>	<i>Hasanuddin Journal of Business Strategy</i> Vol. 1 No. 2, 1-13, 2019
12.	Achmad Amrullah Yoga Priyo Darmawan, Ika Adita Silviandari, Ika Rahma Susilawati (2015) <i>Hubungan Burnout dengan Work-Life Balance Pada Dosen Wanita</i>	<i>Work-Life Balance</i> (X <sub>1</sub> )  <i>Burnout</i> (X <sub>2</sub> )	Kepuasam Kerja (Y)	Terdapat hubungan antara kedua variabel yang bersifat negatif dan berada para rentag sedang	<i>Jurnal Ilmu Manajemen</i> Vol. 13 No. 1, 1-21, 2015

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Manusia sebagai tenaga kerja atau karyawan merupakan sumber keberhasilan juga salah unsur paling utama bagi sebuah perusahaan. Perusahaan maupun karyawan tentu memiliki tujuan serta pencaaian yang diinginkan, dalam menjalankan aktifitas-aktifitas dalam perusahaan guna untuk mencapai tujuan dan pencapaiannya tersebut karyawan yang merupakan sumber daya memiliki cara berpikir, sikap, tingkah laku, dan kebutuhan yang berbeda. Hal tersebut harus diperhatikan oleh perusahaan dimana pengelolaan sumber daya manusia sangat penting sebab jika pengelolaannya tidak baik maka akan menimbulkan masalah, salah satunya adalah ketidakpuasan kerja karyawan. Ketidakpuasan kerja ini akan berpengaruh terhadap keberlangsungan aktivitas-aktivitas dalam perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Timbulnya ketidakpuasan kerja ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya *work-life balance* dan *burnout*. Menurut Lockwood dalam Wardani dkk., (2021: 7) *work-life balance* adalah keseimbangan terhadap dua tuntutan individu yaitu pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam keadaan yang sama. *Work-liffe balance* dalam pandangan karyawan adalah kemampuan untuk menjalankan dan mengelola sebagai seorang pekerja dan bertanggungjawab terhadap kehidupan pribadi dan keluarganya. Sedangkan perusahaan memandang *work-life balance* sebagai tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung terhadap pekerjaan dalam perusahaan, dimana karyawan dapat fokus untuk menyelesaikan pekerjaan mereka di tempat kerja sehingga dapat tercipta dan memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan guna mencapai tujuannya. Bulger dan

Smith dalam Wardami, dkk., (2021: 9) dimensi *work-life balance*, yaitu: *Work Interference with Personal Life (WIPL)*, *Personal Life Interference with Work (PLIW)*, *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*, *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*.

Adanya *work-life balance*, seseorang dapat menjadi lebih produktif. Hal ini karena kondisi yang dirasakan orang tersebut cukup mendukung dan meningkatkan kepuasannya dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, ia juga menjadi lebih kreatif karena memiliki waktu, energi, atau modal lebih untuk melakukan hal yang ia senangi. Sebaliknya, jika seseorang tidak memiliki *work-life balance* yang baik, kinerjanya cenderung merosot dan bisa merusak bidang kehidupan lainnya. Umumnya hal ini disebabkan oleh tingginya tuntutan pekerjaan zaman sekarang. Dapat dikatakan individu yang memperhatikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan individu yang lebih mementingkan kesejahteraan psikologinya daripada mengejar kekayaan semata.

Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Pangemanan dkk., (2017) yang menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Pangemanan dkk., (2017), penelitian yang dilakukan oleh Megaster dkk., (2021) juga menunjukkan hasil yang sama dimana *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

*Work life balance* merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi *burnout*. Adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan individu, maka akan kecil kemungkinan terjadinya *burnout* begitupun sebaliknya. Adi dalam Ramli dkk., (2016). *Burnout* adalah suatu keadaan stres yang dirasakan oleh karyawan dalam jangka waktu yang panjang dan dengan intensitas yang cukup tinggi, yang ditandai dengan kelelahan fisik, mental, dan emosional, serta rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri yang mengakibatkan perubahan sikap dan perilaku.

Semua bidang pekerjaan memiliki risiko terjadinya *burnout*, terutama pekerjaan yang menuntut untuk turun langsung ke lapangan. Akan membuat karyawan cenderung lebih besar mengalami *burnout*. *Burnout* dapat terjadi dengan munculnya stres ketika bekerja yang bersifat berkepanjangan. Tidak adanya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan juga akan menyebabkan timbulnya *burnout*. Maslach dalam Wardani dkk., (2021: 21) memaparkan terdapat tiga dimensi utama yang dapat dijadikan tolak ukur terjadinya *burnout* yaitu: kelelahan (*exhaustion*), sinisme (*cynicism*), dan depersonalisasi pencapaian profesional (*professional efficacy*).

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan dkk., (2022) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara *burnout* terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut selaras dengan yang dilakukan oleh Megaster dkk., (2021) bahwa *burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Hasibuan dalam Ganaphati, (2017) kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang dirasakan karyawan. Sikap ini dapat dicerminkan dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan. Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang rajin, produktif, malas dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Dengan kepuasan kerja tersebut maka pencapaian tujuan perusahaan akan lebih baik dan akurat.

Bila kepuasan karyawan terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap perusahaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif terhadap pekerjaan yang dihadapi atau ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. George dan Jones dalam Saina, (2017: 93) memaparkan bahwa terdapat empat dimensi kepuasan kerja, antara lain: *personality, values, work conditions*, dan *social influence*.

*Work-life balance* dan *burnout* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Darmawan dkk., (2015) mengenai “Hubungan *Burnout* dengan *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Wanita” menunjukkan terdapat hubungan linier yang negatif antara *burnout* dengan *work-life balance*, hal ini berarti semakin tinggi *burnout* maka akan semakin rendah *work-life balance*, begitupun sebaliknya. Ketika karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadinya maka

risiko terjadinya *burnout* akan rendah, hal tersebut akan berdampak baik terhadap peningkatan kepuasan kerja pada karyawan sebab dapat menimbulkan semangat kerja dalam menjalankan tugas dan kewajibannya terhadap perusahaan. Begitupun sebaliknya, ketika tingkat *burnout* pada karyawan tinggi maka *work-life balance* karyawan akan rendah, hal tersebut sesuai dengan. akan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan sebab akan menghambat produktivitas juga semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugasnya. Yang nantinya akan berakibat pada tidak tercapainya tujuan perusahaan juga tujuan individu dan berakhir dengan tidak tercapainya kepuasan kerja.

#### **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **“Terdapat Pengaruh *Work Life Balance* dan *Burnout* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Lapangan CV Putra Mandiri”**.