

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Work Life Balance*

Dalam sebuah organisasi, *work life balance* merupakan sebuah tantangan yang selalu terjadi, dimana pihak karyawan dituntut harus menjalankan pekerjaan dengan profesional dimana dilain tempat ada tanggung jawab yang harus selalu dijalankan secara bersamaan. Karyawan dituntut untuk mempunyai keseimbangan kehidupan kerja yang baik agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan tanggung jawab pada keluarga dapat selalu terjaga.

Frasa *work life balance* yang sering digunakan terdiri dari tiga kata yaitu kerja, kehidupan dan keseimbangan. Secara umum dimana pekerjaan berarti pekerjaan, karier, mata pencaharian atau ambisi yang dibayar, sedangkan kehidupan yaitu menggambarkan kehidupan keluarga, kehidupan pribadi, kehidupan rekreasi, kehidupan kesenangan, dan kehidupan bersosialisasi, dan kata yang terakhir yaitu keseimbangan yang mengacu pengelolaan dua masalah yang dapat dilakukan dengan baik dan sukses dimana dapat memuaskan dengan memprioritaskan antara bekerja dan kehidupan. Dengan kata lain berkaitan dengan membangun kehidupan yang seimbang antara kehidupan pribadi dan profesional melalui berbagai cara. Sebenarnya *work life balance* adalah konsep yang luas, tidak ada satu definisi yang cocok untuk semua atau makna penuhnya dapat ditangkap dalam satu definisi tunggal. Selain itu, keseimbangan dapat terus berubah, memungkinkan keseimbangan yang tepat di hari ini mungkin akan berbeda untuk besok.

2.1.1.1 Pengertian *Work Life Balance*

Istilah *work life balance* pertama kali dikenalkan di Inggris pada tahun 1970, menurut Singh dan Khanna dalam Pandiangan (2018:29) menyatakan *work life balance* adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara “pekerjaan” (karir dan ambisi) pada satu sisi dan “kehidupan” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) di sisi lain.

Menurut Delecta dalam Ganapathi (2016:126) *work life balance* didefinisikan sebagai “Kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeuarga mereka, serta tanggung jawab non pekerjaan lainnya.”

Definisi lainnya dari *Work life balance* yaitu menurut Lockwood dalam Aseptia (2017:78) “*Work life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan di mana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama”.

Hafid (2017:987) berpendapat bahwa *work life balance* adalah sebagai kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka ,serta tanggung jawab di luar pekerjaan lainnya.

Menurut Greenhaus dalam Umartiwi (2017:13) keseimbangan (*balance*) dipandang tidak adanya konflik. Sangatlah penting dalam sebuah organisasi maupun dalam kehidupan pribadi seorang karyawan jika kedua peran dalam organisasi maupun di luar organisasi saling mendukung di mana tidak adanya konflik yang terjadi dalam kehidupan kerja maupun dalam peran karyawan tersebut.

Menurut Mardhatillah & Santoso dalam Cici *et al* (2019:229) *work life balance* merupakan suatu pilihan dalam pengelolaan di dalam bekerja dan tanggung

jawab pada pribadi atau keluarga dari sisi karyawan. Sedangkan pandangan *work life balance* dari perusahaan adalah menciptakan budaya yang merupakan suatu tantangan yang mengharapkan karyawan untuk fokus bekerja di tempat kerja atau di perusahaan guna mendukung tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dipaparkan oleh para ahli dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa *work life balance* merupakan tindakan manajemen dalam mendorong karyawan agar dapat memiliki kemampuan agar dapat menyeimbangkan dalam melaksanakan tugas organisasi dan kehidupan pribadinya.

2.1.1.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Walaupun persepsi dan penilaian tentang *work life balance* antarsatu individu dengan individu yang lain bervariasi tetapi pada intinya apabila individu mencapai kepuasan dan keseimbangan antara pembagian waktu dan keterlibatan psikologis antar keduanya, maka individu tersebut dapat dikatakan memiliki *work-lifebalance*. Menurut Schabracq, dkk, dalam Ilma *et al* (2015:16) ada beberapa faktor yang mungkin dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja atau *work life balance* seseorang, yaitu:

1. Karakteristik Kepribadian, hal ini berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan diluar kerja. Terdapat hubungan antara tipe *attachment* yang diperoleh individu saat masih kecil dengan *work life balance*. Individu yang memiliki *secure attachment* cenderung mengalami *positive spillover* dibandingkan individu yang memiliki *insecure attachment*.

2. Karakteristik Keluarga, hal ini menjadi salah satu faktor penting paling bisa menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang.
3. Karakteristik Pekerjaan, karakteristik ini meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dan mernicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.
4. Sikap, merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu factor yang mempengaruhi *work life balance*.

Sedangkan menurut Ahmad dalam R Umartiwi (2017:17) , mengatakah bahwa faktor yang mempengaruhi *work life balance*, diantaranya:

1. Waktu, cakupan banyaknya waktu yang dihabiskan di tempat kerja atau lama waktu berada di tempat kerja.
2. Jadwal atau serangkaian rencana kegiatan yang dimiliki karyawan di luar maupun di dalam lingkup pekerjaan, untuk diselesaikan.
3. Kelelahan, kondisi dimana berkurangnya kapasitas yang dimiliki seseorang untuk bekerja dan mengurangi efesiensi prestasi kerja dengan disertai rasa lelah.

Adapun menurut Clark dalam Diah (2018:20) menyimpulkan ada 4 faktor yang mempunyai pengaruh terhadap dua domain, yaitu:

1. *Border*, dikatakan sebagai suatu batasan untuk memisahkan antara domain yang satu dengan domain lainnya. Terdapat 3 jenis batasan yaitu:

- a. *Physical border*, yaitu batasan fisik yang membatasi seseorang, seperti tembok.
 - b. *Temporal border*, yaitu batasan waktu yang sementara, seperti jam kerja.
 - c. *Psychological border*, yaitu batasan psikologi yang berhubungan dengan perilaku, pola pikir dan emosional yang ada pada diri seseorang.
2. *Permeability*, yaitu indikasi yang mengartikan bahwa apakah elemen dari luar dapat dapat memasuki dominan tersebut. Elemen yang dimaksudkan biasanya berupa tindakan interupsi dan emosi maupun tingkah laku yang terbawa dalam ke dalam lingkungan rumah.
 3. *Flexibility*, yaitu mengartikan bahwa apakah domain mampu memperluas batasannya dengan mempertimbangkan tuntutan domain lain, Contohnya, jika ada pegawai yang memiliki jam kerja yang fleksibel, maka batasan yang memisahkan waktu pekerjaan dan waktu keluarga juga akan fleksibel.
 4. *Blending*, yaitu disaat *permeability* dan *flexibility* bertemu, maka akan terjadi proses *blending*. Proses *blending* dapat digambarkan sebagai pembentukan batasan yang baru ketika kedua domain tidak lagi saling berhubungan.

2.1.1.3 Program Kerja *Work Life Balance*

Menurut Lewison dalam Diah (2018:24) mengungkapkan bahwa ada 6 kategori dasar dari program kerja yang memperhatikan *work life balance*, antara lain:

1. *Flexitime*, yaitu situasi dimana karyawan dapat memilih jam kerjanya sendiri tetapi mematuhi jam kerja perusahaan

2. *Flexible week / comprassed week*, yaitu situasi dimana karyawan bekerja lebih lama pada hari-hari tertentu dan bekerja lebih sebentar pada hari lain selain hari tersebut
3. *Work at home, flexplace or telecommuting*, yaitu situasi dimana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya di luar tempat bekerjanya
4. *Part time*, situasi dimana karyawan ditawarkan untuk bekerja pada jam kerja yang pendek
5. *Job sharing*, yaitu situasi dimana pekerjaan dikerjakan oleh lebih dari satu orang agar dapat meringankan proses pekerjaan
6. *Part time telecommuting*, yaitu situasi dimana terdapat kolaborasi antara kerja paruh waktu dan kerja di luar tempat kerja.

2.1.1.4 Manfaat *Work Life Balance*

Organisasi atau sebuah perusahaan dapat membentuk sebuah kebijakan terkait *work life balance* agar dapat membantu karyawan dalam menyeimbangkan peran pekerjaan dan peran di luar pekerjaan. Adapun *work life balance* menurut Lazar dalam Frianne *et al* (2018:2) memiliki manfaat bagi perusahaan, antara lain:

1. Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan
2. Meningkatkan tingkat produktivitas
3. Adanya komitmen dan loyalitas karyawan
4. Meningkatnya retensi pelanggan
5. Berkurangnya *turn over*

Selain bermanfaat bagi perusahaan, *work life balance* bermanfaat bagi karyawan itu sendiri. Manfaat *work life balance* bagi karyawan, antara lain:

1. Meningkatnya kepuasan kerja
2. Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*)
3. Meningkatnya kontrol terhadap *work life environment*
4. Berkurangnya tingkat stress
5. Semakin meningkatnya tingkat kesehatan fisik dan mental.

2.1.1.5 Indikator *Work Life Balance*

Indikator-indikator untuk mengukur *work life balance* menurut McDonald dan Bradley dalam Pangemanan *et al* (2017:2) terdiri dari:

1. *Time balance* (keseimbangan waktu), *Time balance* 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.

2.1.2 *Burnout*

Dalam suasana bekerja pada setiap organisasi, setiap individu pasti memiliki masalah terlepas dari jabatan yang dipegangnya. Salah satu masalah yang sedang krusial di dunia kerja saat ini adalah *burnout*. Hal ini karena *burnout* seringkali menghambat laju kinerja para karyawan yang akhirnya merugikan perusahaan. *Burnout* sangat penting untuk diperhatikan karena setiap karyawan bisa mengalami *burnout* yang akan mempengaruhi terhadap tugas dan perilaku karena

burnout adalah reaksi stress kerja baik secara psikologis, psikofisiologis dan perilaku yang merugikan. Karyawan yang sehat secara fisik dan psikologis akan melaksanakan tugas dan kegiatannya dengan dengan baik. Tekanan yang terjadi kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap semua aktivitas sehari-harinya.

2.1.2.1 Pengertian *Burnout*

Burnout merupakan istilah psikologis yang digunakan untuk menunjukkan keadaan kelelahan kerja. Istilah *burnout* muncul pertama kali dikemukakan Herbert Freudenberger, seorang psikolog klinis, dalam tulisannya berjudul “*Staff Burnout*” yang dimuat di *Journal of Social Issues* edisi tahun 1974. Istilah *burn out* digunakan oleh Freudenberger untuk menunjuk pada kondisi stres dan kelelahan luar biasa yang dialami oleh sukarelawan pada klinik gratis di New York yang bekerja menangani ketergantungan obat.

Burnout adalah keadaan kelelahan fisik, emosional dan mental, dimana *burnout* keadaan yang lebih mendalam, lebih membebani daripada stres. *Burnout* terjadi ketika ada banyak tuntutan dan berkepanjangan. Seseorang dalam keadaan *burnout* merasa 'kosong' dan mereka memiliki ketidakmampuan untuk merasakan simpati dan empati kepada orang lain, kehilangan kepekaan terhadap emosi pribadi. *Burnout* menyebabkan gangguan fisik dan mental dan seseorang mungkin mengalami kelelahan kronis, disfungsi kognitif, gangguan tidur dan dapat mengembangkan depresi dengan gejala fisik yang mungkin termasuk masalah kardiovaskular dan masalah serius lainnya.

Menurut Chirico (2017:443) *Burnout* adalah fenomena terkait stress yang telah mendapatkan perhatian luas sebagai masalah penting bagi individu yang terkena maupun bagi masyarakat.

Menurut Freudenberger dalam Nurmayani *et al* (2015:34) *burnout* adalah suatu bentuk kelelahan yang disebabkan oleh seseorang yang beraktivitas terlalu intens, memiliki dedikasi yang tinggi dan berkomitmen, braktivitas terlalu lama dan banyak serta memandang kebutuhan, dan keinginan sebagai hal kedua yang dapat menyebabkan individu tersebut merasakan adanya tekanan - tekanan yang memberikan sumbangan lebih banyak bagi perusahaannya.

Sedangkan menurut Muslihudin dalam Wardani *et al* (2021:4) *Burnout* adalah suatu kondisi fisik, emosi dan mental yang sangat drop yang diakibatkan oleh situasi kerja. Hal ini menyebabkan kelelahan yang sangat tinggi dari dalam diri indivisu yang selanjutnya juga akan merubah tingkah laku individu ke arah yang negatif.

2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Burnout*

Burnout tidak selalu terjadi pada setiap orang, karena ada perbedaan individual yang turut berpengaruh. Satu hal yang berkontribusi besar terhadap timbulnya *burnout*, jika mereka merasa kurang dihargai dan merasa pekerjaan mereka tidak berarti.

Menurut Baron dan Greenbreg dalam Wardani *et al* (2017:22) menyatakan ada dua faktor yang dapat mempengaruhi munculnya *burnout*:

1. Faktor *Eksternal*

Meliputi lingkungan kerja psikologi yang kurang baik, kurangnya dukungan dari atasan, imbalan yang dirasa masih kurang, kurangnya kesempatan untuk promosi, tuntutan pekerjaan dan pekerjaan yang monoton.

2. Faktor *Internal*

Meliputi jenis kelamin, usia, harga diri, dan karakteristik kepribadian.

Wanita dan pria tidak hanya berbeda dari fisik saja, akan tetapi berbeda dalam hal psikologis dan sosiologisnya.

2.1.2.3 Karakteristik *Burnout*

Ada 11 karakteristik pada penderita *burnout* menurut Isra *et al* (2018:55), yaitu:

1. Kelelahan yang merupakan proses kehilangan energi disertai keletihan; penderita *burnout* mengalami kelelahan fisik yang ditandai dengan perasaan kekurangan energi dan merasa lelah sepanjang waktu.
2. Lari dari kenyataan, yaitu penderita *burnout* cenderung menghindari 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, yaitu 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. Curiga tanpa alasan: penderita *burnout* menjadi mudah curiga terhadap orang lain karena berkembangnya pendapat negatif dalam diri mereka yang membuat mereka menjaga jarak dengan orang lain serta menjauh dari lingkungan sosial.
10. Depresi adalah gangguan mood, kondisi emosional berkepanjangan, yang mewarnai seluruh proses berfikir, berperasaan serta berperilaku seseorang.
11. Penyangkalan; merupakan perilaku menolak menghadapi kenyataan yang tidak menyenangkan.

2.1.2.4 Indikator *Burnout*

Menurut Baron dan Greenberg dalam Imaniar *et al* (2016:49), *burnout* memiliki empat indikator yaitu:

1. Kelelahan Fisik (*physical exhaustion*)
Kekurangan energi pada diri seseorang dengan merasa kelelahan 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 (*emotional exhaustion*)

Merupakan suatu indikator dari kondisi *burnout* yang berwujud perasaan sebagai hasil *excessive psychoemotional demand* yang ditandai hilangnya perasaan, perhatian, kepercayaan diri, minat dan semangat (Pines dan Aronson). Orang yang mengalami kelelahan emosional akan merasa hidupnya kosong, lelah dan tidak dapat lagi mengatasi tuntutan pekerjaan.

3. Kelelahan Mental (*mental exhaustion*)

Merupakan tendensi kemanusiaan terhadap sesama yang merupakan pengembangan dari sikap sinis terhadap karier, dan kinerjanya sendiri (Cordes dan Dougherty dan Maslach). Seseorang yang mengalami masalah ini merasa tidak ada satupun aktivitas yang dilakukannya bernilai atau berarti. Sikap ini ditunjukkan melalui perilaku masa bodo, bersikap sinis, tidak berperasaan dan tidak mementingkan kepentingan orang lain.

4. Rendahnya Penghargaan Diri (*low of personal accomplishment*)

Merupakan indikator kurangnya aktualisasi diri, rendahnya motivasi kerja dan penurunan rasa kepercayaan diri. Sering kali kondisi ini terlihat pada kecenderungan dengan rendahnya prestasi yang dicapainya (Cordes dan Dougherty dan Maslach).

2.1.3 Kepuasan Kerja

Bagaimana kepuasan kerja memberikan manfaat kepuasan perusahaan adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang penting. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi pergantian, dan meningkatkan kehadiran, mengurangi kecelakaan dan mengurangi stres kerja. Jika karyawan merasa pekerjaan mereka

menyenangkan dan menarik, mereka akan lebih bersedia memberikan upaya ekstra untuk bekerja demi kepentingan seluruh perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang memberikan kontribusi bagi keberhasilan dalam organisasi, khususnya dalam sumber daya manusia. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menunjukkan tingkat kegembiraan atau emosional yang dirasakan karyawan atau bagaimana cara mereka memandang dan melakukan pekerjaan dalam aktivitas mereka yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal – hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. (Saripuddin, dalam Muhammad Elfi 2020:48-49).

Menurut Wexley dan Yukl dalam Syaiful dan Yuni (2017:12) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya, bermacam-macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemanggunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dirasakan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan menciptakan perasaan menyenangkan yang akan membuat karyawan termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebaliknya apabila karyawan merasa tidak puas, karyawan akan

bermalas-malasan dalam melaksanakan tugasnya sehingga tidak akan mencapai tujuan perusahaan Arianty *et al* dalam Manda (2020:161).

Masum *et al* dalam Riza dan Budiono (2018:406) mendefinisikan kepuasan kerja adalah perasaan emosional sekaligus ekspresi perilaku untuk suatu pekerjaan. Perasaan dipengaruhi oleh beberapa faktor terkait pekerjaan, seperti gaji/upah, berbagai jenis tunjangan, pengakuan, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja serta supervisor, dan lain-lain.

Weihrich dan Koontz dalam Diah (2018:25) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu hal yang perlu diperhatikan seorang pemimpin. Kepuasan kerja mengacu pada pengalaman kesenangan yang dirasakan oleh karyawan ketika apa yang diinginkan dapat terwujud.

Menurut Davis dalam Elfi *et al* (2020:49) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka. Suatu keputusan yang diambil perusahaan tentunya berharap memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dalam bekerja. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan berupaya untuk mencari suatu faktor yang memuaskan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

Menurut Daulay (2017:159) menyatakan kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik, prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya apabila imbalan

dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung timbul ketidakpastian.

2.1.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara dalam Dede *et al* (2017:120) mengemukakan beberapa teori kepuasan kerja, antara lain:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, Wexly dan Yukl dalam mengemukakan komponen utama dari teori ini adalah *input* adalah suatu nilai yang diberikan karyawan saat melaksanakan pekerjaannya, *outcome* adalah semua nilai yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya, *comparison person* adalah seorang pegawai yang berada dalam organisasi yang sama ataupun diluar organisasi, atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya, *equity-inequity* adalah suatu yang dirasakan karyawan adil atau tidak adil.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke dalam Dede *et al* (2017:34) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai.

3. Teori Pemenuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhinya atau tidak nya kebutuhan pegawai.

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

Pada teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap sebagai kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor

Pada teori ini dijelaskan bahwa secara kualitatif, kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Teori ini mengelompokkan karakteristik pekerjaan menjadi dua kategori yaitu “*disatisfiers*” atau “*hygiene factor*” dan “*satisfiers*” atau “*motivators*”. *Hygiene factor* terdiri dari administrasi dan kebijakan perusahaan, gaji/upah, pengawasan, kualitas, keamanan kerja, hubungan antar pribadi, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. *Satisfiers* merupakan karakteristik suatu pekerjaan yang berhubungan dengan kebutuhan seseorang serta perkembangan psikologis, mencakup pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Vroom dalam Dede *et al* (2017:34) dalam menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang menuntunnya.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi pada berbagai faktor, salah satunya dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap peningkatan kompensasi mereka mengingat peningkatan kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja mereka Sarmawa dalam (2019:84)

As'ad dalam (2019:84) menyebutkan ada empat faktor utama sebagai pemicu tingkat kepuasan kerja:

1. Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
2. Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
3. Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi system penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lainnya.
4. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda.

Sedangkan menurut Davis dalam Manda (2020:162) mengatakan kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan dalam bekerja. Menurut Mangkunegara dalam Manda (2020:162) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Robbins, dalam Andi (2019:42) mengemukakan beberapa faktor penting dalam kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan yang menantang
2. Pemberian gaji yang adil
3. Kondisi kerja yang mendukung; serta
4. Rekan kerja yang mendukung.

2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator-indikator Kepuasan Kerja Kepuasan kerja yaitu sikap emosional yang menyenangkan dan sangat mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut Rivai dalam Syaiful dan Yuni (2017:13) indikator kepuasan kerja diukur dari :

1. Isi pekerjaan, yaitu penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
2. Supervisi, yaitu adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya supervisi yang buruk dapat meningkatkan *turn over* dan absensi karyawan

3. Organisasi dan manajemen, yaitu mampu memberikan situasi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
4. Kesempatan untuk maju, yaitu adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
5. Gaji atau insentif, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
6. Rekan kerja, yaitu hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja yang akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang baik.
7. Kondisi pekerjaan, yaitu kondisi yang mendukung tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Dyah Ayu Kartika & Herison Pandapotan /2019/Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Burnout</i> Pada Perawat Rumah Sakit. Jurnal	Variabel Independen: <i>Work Life Balance</i>	Objek Penelitian: Rumah Sakit Variabel Dependen: <i>Burno</i>	Terdapat hubungan antara <i>work life balance</i> terhadap <i>burnout</i> terhadap perawat rumah sakit, dengan arah hubungan yang

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Psikologi Industri dan Organisasi 2019, Vol. 8, pp. 59-70			negatif yaitu semakin tinggi <i>work life balance</i> , maka semakin rendah <i>burnout</i> dan sebaliknya.
2	Muhammad Arrozak, Hadi Sunaryo, Khalikussabir/ 2020/ Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Mitra Jaya Company Malang. E – Jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisma	Variabel Independen: <i>Work Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Variabel Dependen: Kepuasan Kerja	Objek Penelitian: CV. Mitra Jaya Company Malang	<i>Work Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Mitra Jaya Company Malang. <i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Mitra Jaya Company Malang. <i>Burnout</i> tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Mitra Jaya Company Malang.
3	Friane Livi Pangemanan Riane Johnly Pio Tinneke M. Tumbel/ 2017/ Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Variabel Independen: <i>Work Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Variabel Dependen: Kepuasan Kerja	Objek Penelitian: PT. Jasa Raharja (Persero)	<i>Work life balance</i> dan <i>burnout</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Junaidin , Andi Aiyul Ikhrum , Hardiyono/ 2019/ Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Makasar Selatan. MANDAR (Management Development and Applied Research Journal)/ Vol. 1, No. 2 Juni 2019	Variabel Independen: <i>Work Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Variabel Dependen: Kepuasan Kerja	Objek Penelitian: Studi Kasus pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Makasar Selatan.	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan jika dimediasi oleh <i>burnout</i> pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Makassar Selatan
5	Ayu Nike Retnowati , Ratih Hadianitini , Putry Damayanty/ 2018/ Pengaruh <i>Work life balance</i> dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang PurbaleunyiVol. 17 No. 02, November 2018/ ISSN: 2580-3239	Variabel Independen: <i>Work Life Balance</i> Variabel Dependen: Kepuasan Kerja	Variabel Independen: Stress kerja Objek Penelitian: PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi.	Korelasi Berganda diperoleh angka R sebesar 0,483 hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sedang/cukup kuat antara <i>Work Life Balance</i> (X1), dan Stres Kerja (X2), terhadap Kepuasan Kerja (Y)
6	Achmad Amrullah Yoga Priyo Darmawan, Ika Adita Silviandari, dan Ika Rahma Susilawati/ 2015/ Hubungan <i>Burnout</i> dengan <i>Work Life Balance</i> pada dosen Wanita Universitas Negeri di Kota Malang. Jurnal mediapsi/ Vol.1 Nomor 1, Desember 2015, HAL 28-39	Variabel: <i>Burnout</i> dan <i>Work Life Balance</i>	Tidak terdapat variabel dependen Objek Penelitian: Universitas Negeri di Kota Malang.	Terdapat hubungan linier yang negatif antara <i>burnout</i> dengan <i>work life balance</i> , hal ini berarti semakin tinggi <i>burnout</i> maka akan semakin rendah <i>work life balance</i> dan sebaliknya.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	<p>Fenia Annamaria Rondunuwu, Wehelmina Rumawas, Sandra Asaloei/ 2018/ Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado.</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis/Vol. 7. NO. 2, 2018 (e-2655-206X)</p>	<p>Variabel Independen: <i>Work Life Balance</i></p> <p>Variabel Dependen: Kepuasan Kerja</p>	<p>Objek Penelitian: Hotel Sintesa Peninsula Manado</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian , diketahui bahwa <i>work life balance</i> memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Sintesa Peninsula Manado sebesar 37,4% sedangkan 63,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.</p>
8	<p>Isra Hayati, Suci Fitria/ 2018/ Pengaruh <i>Burnout</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada BMT El-Munawar Medan.</p> <p>Intiqad: Jurnal Agama dan Pendidikan Islam/ ISSN 2598-0033 (online)</p>	<p>Variabel Independen: <i>Burnout</i></p>	<p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan</p> <p>Objek Penelitian: BMT El-Munawar Medan</p>	<p><i>Burnout</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dinyatakan dengan hasil perhitungan t hitung > t tabel yaitu 34,264 > 2,160 sehingga disimpulkan t hitung berada dipenolakan H0 dan Ha diterima.</p> <p>Berdasarkan uji Determinasi Nilai R Square sebesar 0,989 atau 98,9% variabel kinerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh <i>burnout</i> (X). Sementara sisanya sebesar 1,1% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.</p>

2.2 Kerangka Pemikiran

Perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki kinerja yang baik yang mampu bekerja secara professional dan mendorong dirinya agar melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Peran karyawan dalam perusahaan merupakan peran vital yang mempengaruhi tercapainya tujuan perusahaan. Agar karyawan memberikan kinerja yang terbaik untuk perusahaan, karyawan harus memiliki kepuasan, motivasi dan rasa senang dalam bekerja sehingga karyawan tidak terbebani dalam pekerjaannya. Dengan hal tersebut tujuan karyawan dan perusahaan dapat sama-sama terwujud.

Sebagai karyawan sudah semestinya memiliki *work life balance*, seseorang harus memiliki kemampuan dalam menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab lainnya yang sama sekali tidak berkaitan dengan pekerjaan. *Work life balance* berarti karyawan dapat dengan bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau karyanya dengan komitmen lainnya seperti keluarga, hobi, seni, studi dan tidak hanya terfokus terhadap pekerjaan saja (Frame dan Hartog 2017:4). Jika karyawan memiliki skill yang baik dalam menyeimbangkan hal tersebut maka perusahaan tidak perlu khawatir karena harapan perusahaan pada karyawan akan tercapai.

Lazar, *et al* dalam Eviana (2020:2) menyatakan bahwa sejak awal penting untuk memahami bahwa *work life balance* bukan berarti mengalokasikan jumlah waktu yang sama dalam pekerjaan dan peran yang lain. Akan tetapi, dalam pengertian yang lebih luas, *work life balance* diartikan sebagai level kepuasan terhadap berbagai keterlibatannya dalam berbagai peran.

Untuk mengukur *work life balance* pada seorang karyawan, dibutuhkan indikator, Adapun indikator yang menurut McDonald dan Bradley (2017:3) terdapat 3 yaitu :

1. *Time balance* (keseimbangan waktu)
2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan)
3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan)

Dengan kemampuan seseorang dalam *work life balance*, karyawan mampu bekerja dengan maksimal dan tidak terganggu dengan hal lainnya diluar pekerjaan. Sebaliknya, apabila karyawan tidak dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan hal lainnya diluar pekerjaan maka kerja karyawan akan terganggu dan mempengaruhi harapan perusahaan terhadap seorang karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu Diah Lailatul Qodrizana (2018:107) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berpengaruh secara simultan berarti *work-life balance* mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, hal ini juga akan berdampak pada kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Sebagian besar karyawan yang sudah berkeluarga mereka membutuhkan asisten rumah tangga yang dapat membantu beberapa pekerjaan rumah tangga sehingga pembagian waktu dan keterlibatan untuk keluarga dan pekerjaan dapat berjalan dengan baik, sedangkan untuk karyawan yang belum menikah mayoritas tidak memiliki masalah pembagian waktu dan keterlibatan dengan kegemaran sehingga mampu membagi waktu dengan pekerjaannya.

Dengan demikian *work life balance* adalah hal yang penting dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Terdapat pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja yang berarti semakin rendah *work life balance* yang ada di setiap karyawan maka semakin rendah kepuasan kerjanya terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu Junaidin *et al* (2019:31) dikatakan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap *burnout*, dimana semakin meningkat *work life balance* dalam suatu perusahaan, makin berkurang tingkat *burnout* yang dirasakan para karyawan, dalam hal ini karyawan Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Makassar Selatan telah menurunkan *burnout* karyawan dengan peningkatan *work life balance*.

Selain *work life balance*, untuk menciptakan kepuasan kerja terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugasnya, yaitu permasalahan *burnout*. Menurut Cherniss dalam Widhiastuti (2018:12) *burnout* merupakan suatu proses dimana terjadi suatu perubahan perilaku negatif sebagai respon terhadap tekanan dan stress pekerjaan dalam waktu yang berkepanjangan. Karyawan yang mengalami *burnout* biasanya akan melakukan kesalahan dalam bekerja, mudah marah, kehilangan semangat, putus asa dan kehilangan kreativitas.

Burnout adalah hasil dari stress berkepanjangan, *burnout* mempunyai andil terhadap proses kinerja dalam melakukan tanggung jawab yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Apabila karyawan mengalami *burnout* yang berkepanjangan, hal ini akan berakibat buruk bagi lingkungan karyawan, kinerja dan tujuan perusahaan yang harapan terhadap karyawan hasilnya

tidak memenuhi ekpektasi. Karyawan yang terlalu lama mengalami *burnout* pada akhirnya dapat menyerah yang mengakibatkan pengunduran diri dari perusahaan.

Untuk mengukur *burnout* pada karyawan. menurut Baron dan Greenberg dalam Imaniar *et al* (2016:49), terdapat empat indikator *burnout* yaitu :

1. Kelelahan fisik (*physical exhaustion*)
2. Kelelahan Emosional (*emotional exhaustion*)
3. Kelelahan Mental (*mental exhaustion*)
4. Rendahnya Penghargaan Diri (*low of personal accomplishment*)

Pada penelitian sebelumnya Esti Andarini (2018:98) menunjukkan adanya temuan yang membuktikan bahwa *burnout* berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi dapat dibentuk melalui *burnout* yang rendah. Hasil lainnya yaitu Nwafor (2015:71-75) juga menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian *burnout* merupakan hal yang vital dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan. Terdapat pengaruh antara *burnout* dengan kepuasan kerja karyawan, yaitu semakin tinggi tingkat *burnout* maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja pada karyawan, begitu pula sebaliknya.

Work life balance juga dapat mempengaruhi *burnout*. Menurut Boamah & Laschinger (2016:180-189) *work life balance* dapat disebabkan karena adanya dukungan dari lingkungan sekitar, Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya milik Boamah & Laschinger (2016:180-189) yang menyatakan bahwa rendahnya *work life balance* dapat mengarah pada perasaan frustasi dan berdampak negatif pada kesehatan dan pekerjaan. Level *work life interference* yang tinggi

berhubungan dengan ketidakpuasan kerja, *absenteeism*, masalah *somatic* dan *burnout* (pada dimensi kelelahan emosional dan depersonalisasi).

Berdasarkan penelitian dari Nadya (2020:90) ada pengaruh *burnout* terhadap *work life balance*, karyawan diharapkan lebih memperhatikan kesehatan yang akan mengakibatkan depresi, stress, dan hilangnya motivasi karena hal tersebut juga akan berpengaruh terhadap kemampuan dalam membagi antara kerja dan keluarga.

Work life balance dan *burnout* mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia dalam Septiana (2015:8) kata kepuasan berasal dari kata “puas” yaitu merasa senang, gembira, lega karena sudah terpenuhi hasrat hatinya, jadi kata kepuasan adalah perihal yang bersifat puas, kesenangan, keleluasaan atau kelegaan. Kepuasan timbul akibat perasaan seseorang setelah terdapat perbandingan antara keinginan dengan dengan hasil kinerjanya. Apabila kinerja tidak sesuai keinginan, maka hasilnya akan mengecewakan, begitupun juga sebaliknya.

Noe *et al* dalam Kardiawan (2018:401) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang yang dihasilkan dari tanggapan bahwa pekerjaannya telah memenuhi atau telah memungkinkan dalam pencapaian nilai-nilai penting didalam perusahaan.

Kepuasan setiap masing-masing individu memiliki penilaian yang berbeda sesuai dengan kondisi yang dialaminya dalam bekerja. Jika dalam banyak aspek pekerjaannya sesuai dengan apa yang diinginkan maka akan mempengaruhi tingkat kepuasannya, oleh karena itu semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan (

Arivin 2017:14). Menjadi karyawan yang produktif dan memiliki kinerja yang baik tercipta dari karyawan yang bahagia dan merasa puas.

Adapun menurut Rivai dalam Syaiful dan Yuni (2017:13) mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja, diperlukan indikator, yaitu:

1. Isi pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji atau insentif
6. Rekan kerja
7. Kondisi pekerjaan

Berdasarkan Junaidin *et al* (2019:32) dikatan bahwa semakin meningkat *work life balance* dalam suatu perusahaan, maka semakin berkurang tingkat *burnout* dan kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* dan *burnout* dapat mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan dapat mengatasi *work life balance* dan terhindar dari *burnout* maka karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan kinerja dapat sesuai dengan harapan perusahaan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini yaitu **“Terdapat Pengaruh dari *Work Life Balance* dan *Burnout* Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Wanita PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya.”**