

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada bab ini berisikan kajian pustaka yang digunakan guna mendukung penelitian, kerangka pemikiran mengenai konsep penelitian dan hubungan antar variabel-variabel. Bab ini juga memaparkan hipotesis yang yang disimpulkan berdasarkan rumusan masalah dan teori-teori pendukung, serta jurnal terdahulu mengenai penelitian serupa

##### **2.1.1 *Work life balance***

##### **2.1.1.1 Pengertian *Work life balance***

*Work life balance* yaitu bagaimana seseorang mencari keseimbangan juga kenyamanan dalam pekerjaan dan di luar. *Work life balance* berarti karyawan dapat dengan bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau karyanya dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, seni, studi dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya (Frame dan Hartog dalam Ganapathi, 2021: 2). “*Work-life balance* dipahami sebagai keseimbangan antara keterlibatan seseorang dalam kehidupan kerja dan non-kerja, serta minimnya konflik peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi/non-pekerjaan.” (Wulansari & Harsono, 2022) *Work life balance* adalah keseimbangan kerja dan kehidupan dimana seseorang terikat secara seimbang diantara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga atau kehidupan pribadi (Greenhaus et al dalam Poulouse & Susdarsan, 2020: 10).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa *work life balance* adalah suatu tindakan seseorang untuk menyeimbangkan perannya dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam menyeimbangkan kedua hal tersebut dibutuhkan adanya keselarasan, banyak pegawai yang kesulitan dalam mengatur waktu dengan baik dalam bekerja maupun dalam kesehatannya sendiri. Hal ini penting kaitannya dalam area sumber daya manusia dimana keseimbangan ini berperan penting dalam kelancaran dan keberhasilan karyawan.

#### **2.1.1.2 Dimensi dan Indikator *Work Life Balance***

*Work life balance* yang dimiliki oleh seseorang diharapkan dapat menjadi lebih produktif. Hal ini karena kondisi yang dirasakan orang tersebut cukup mendukung dan meningkatkan kepuasannya dalam melakukan pekerja. Ada 4 komponen penting yang menjadi alat ukur dalam keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) (Fisher dalam Poulouse dan Sudarsan, 2020), yaitu:

1. Waktu (*time*)

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

2. Perilaku (*behaviour*)

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

### 3. Ketegangan (*strain*)

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

### 4. Energi

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

Ada beberapa dimensi atau aspek-aspek pada keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) (Hudson dalam Rahajeng, 2021), yaitu:

1. Keseimbangan Waktu (*Time balance*), menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan melakukan aktivitas di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dalam instansi dan perannya dalam kehidupan pribadi tersebut, misalnya seorang pegawai selain bekerja juga membutuhkan waktu untuk liburan, menyediakan waktu bersama keluargadan juga berkumpul dengan teman.
2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement balance*), menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen pegawai yang seimbang dalam pekerjaan dan keluarganya. Keseimbangan yang melibatkan pegawai dalam dirinya seperti keterlibatan pegawai untuk bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.
3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction balance*), menyangkut tingkat kepuasan pegawai dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Pegawai yang merasakan kepuasan memiliki kenyamanan dalam keterlibatannya pada pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi pegawai tersebut.

Berdasarkan pendapat Hudson di atas, dapat diketahui bahwa aspek aspek dalam *work life balance* dalam kehidupannya antara lain keseimbangan waktu. Proporsi waktu yang diluangkan untuk pekerjaan dan hal- hal diluar pekerjaan tentunya sangat menentukan dalam upaya tercapainya *work life balance*. Waktu untuk kesenangan pribadi, keluarga ataupun orang orang disekitar.

Terdapat empat komponen dalam keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) yang menjadi dasar dalam mengembangkan alat ukur keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) (Fisher et.al., dalam Gynning et al., 2022). Pengembangan alat ukur tersebut menghasilkan butir-butir yang digolongkan menjadi empat dimensi, yaitu:

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

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

- a. Pengambilan keputusan: dalam indikator ini menjelaskan apakah kehidupan pribadi individu dapat memengaruhi 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 memengaruhi 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 memengaruhi 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. 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*.

#### **2.1.1.3 Faktor Pendorong *Work life Balance***

*Work life balance* memiliki makna kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tanggungjawabnya dalam pekerjaan dan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Terdapat beberapa faktor pendorong *work life balance* (Fisher et. al., dalam Gynning et al., 2022), yaitu:

1. Nilai *comfort*, kenyamanan membuat seseorang lebih memahami dengan apa yang dilakukannya setiap hari dan membuat seseorang dapat mengatasi konflik yang terjadi. Contohnya pegawai dapat mengatur ruangan kerja atau meja kerja, sehingga membuat nyaman pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya;
2. Nilai *religious*, dengan cara yakin kepada Tuhan, seseorang akan mampu untuk melakukan refleksi diri dan menerima kondisi. Contohnya sebelum melakukan suatu pekerjaan, pegawai dapat melakukan ibadah seperti doa, shalat atau lain sebagainya;
3. Nilai *achievement*, dimana seseorang dapat memanfaatkan pengetahuannya untuk dapat membantu dan menyelesaikan masalah yang terjadi dalam

kehidupan sehari-hari dengan fleksibel. Contohnya pegawai dapat mengatur jadwal kerja dari pemahaman manajemen waktunya, sehingga waktu untuk bekerja dapat diselesaikan dengan fleksibel dan cepat.

*Work Life balance* juga tidak hanya tergantung dari faktor internal di atas, tapi juga terpengaruh faktor eksternal. Faktor eksternal yang paling berpengaruh tentunya lingkungan kerja. Rekan yang memiliki pemikiran positif tentunya akan sangat mendukung terbentuknya suasana kerja kondusif. Lingkungan kerja juga akan menentukan tingkat efektifitas kerja seorang pegawai. Namun faktor utama tercapainya *work life balance* adalah internal seorang pegawai, baik dari segi fisik maupun mental.

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

#### 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, tanggung jawab, 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.

Faktor-faktor yang memengaruhi keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) (Poulose dan Sudarsan, 2020), sebagai berikut.

#### 1. Faktor Individu (*Individual Factors*)

##### a. Kepribadian (*Personality*)

Kepribadian adalah akumulasi dari berbagai cara seorang individu bereaksi terhadap lingkungan dan berinteraksi dengan orang lain.

Kepribadian manusia terdiri dari beberapa faktor utama yaitu; ekstrasversi (tingkat kesenangan terhadap hubungan), keramahan (tingkat kepatuhan terhadap orang lain), kesadaran atau sifat berhati-hati (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), *neurotisisme* (ketahanan terhadap stres), dan keterbukaan terhadap pengalaman.

b. Kesejahteraan Psikologis (*Psychological well-being*)

*Psychological well-being* mengacu pada sifat-sifat psikologis yang positif seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan, dan optimisme. *Psychological well-being* berkorelasi positif dengan *work-life balance*. Pekerja dengan *psychological well-being* yang tinggi memiliki tingkat *work-life balance* yang tinggi pula.

c. Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

Didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan dan mengenali emosi atau perasaan, mengungkapkan emosi atau perasaan, mengatur emosi atau perasaan, dan mempergunakan emosi atau perasaan.

2. Faktor Organisasional (*Organisational Factor*)

a. Pengaturan Kerja (*Work Arrangement*)

Pengaturan kerja yang mudah disesuaikan membantu pegawai untuk mengatur antara pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan dan memotivasi.

b. *Work-life balance Policies and Programs*

Adanya suatu kebijakan atau program yang mendukung terhadap keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) pegawainya dengan

misalkan memberikan kemudahan bagi pegawai dalam mengambil cuti, atau membuat kegiatan hiburan atau *gathering* dan *outbound*.

c. Dukungan Organisasi (*Work Support*)

Ada dua bentuk dukungan organisasi, yaitu dukungan formal dan dukungan informal. Dukungan formal dapat berupa ketersediaan *work-family policies/benefit* dan fleksibilitas pengaturan jadwal kerja, sedangkan dukungan informal dapat berupa otonomi kerja, dukungan dari atasan dan perhatian terhadap karir pegawai.

d. Stress kerja (*Job Stress*)

Dapat didefinisikan sebagai persepsi individu tentang lingkungan kerja seperti mengancam atau menuntut, atau ketidaknyamanan yang dialami oleh individu di tempat kerja.

e. Teknologi (*Technology*)

Teknologi dapat membantu pekerjaan di kantor maupun pekerjaan rumah tangga sehingga sangat bermanfaat terhadap pengelolaan waktu.

f. Faktor Peran (*Role-Related Factors*)

Konflik peran, ambiguitas peran, serta jam kerja yang berlebihan memiliki peran yang besar dalam munculnya *work-life conflict*. Semakin tinggi kekacauan peran yang terjadi, semakin sulit pula tercapainya keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*).

3. Faktor Sosial yang Memengaruhi (*Societal Factors Influencing*)

a. Tanggung jawab Perawatan Anak (*Child Responsibility*)

Berhubungan dengan jumlah anak dan tanggung jawab perawatan anak menyebabkan ketidak seimbangan peran pekerjaan dan keluarga.

b. Dukungan Keluarga (*Family Support*)

Dukungan pasangan, orang tua dan permintaan pribadi dan keluarga.

4. Faktor Lainnya

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

**2.1.1.4 Manfaat *Work Life Balance***

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan menurut para ahli, Tercapainya *work-life balance* menghasilkan beberapa keluaran yang terbagi menjadi dua kategori yaitu: keluaran yang berkaitan dengan pekerjaan atau karir dan keluaran yang tidak terkait dengan karir (Poulose dan Sudarsan, 2020). Fungsi *work-life balance* pada bidang pekerjaan atau karir adalah:

1. Kepuasan Kerja

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) tinggi memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula.

2. Komitmen terhadap Organisasi

Keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) juga berhubungan positif dengan komitmen karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi

keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) seseorang karyawan, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

### 3. Minimnya *Turnover*

Keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) telah dibuktikan berhubungan signifikan dengan *turnover*. Hubungan yang dimiliki antara keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) dan *turnover* adalah hubungan negatif. Semakin tinggi keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) yang dimiliki seseorang karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover* karyawan.

### 4. Minimnya Ketidakhadiran dalam Pekerjaan

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) berhubungan signifikan dengan ketidakhadiran atau absen karyawan. Hubungan yang dimiliki adalah hubungan negatif, sehingga semakin tinggi keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) seseorang karyawan maka semakin rendah tingkat ketidakhadiran karyawan tersebut.

### 5. Performa Kerja

Keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) memiliki hubungan yang signifikan dengan performa kerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) tinggi memiliki performa kinerja yang baik.

Dari teori kehidupan keseimbangan kerja atau keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) maka yang menjadi indikatornya adalah keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan kepuasan

Manfaat *work-life balance* bagi perusahaan (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 Kompensasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi yang layak sangat diharapkan dari karyawan untuk mencukupi kebutuhan keluarga ataupun pribadi. Bila kompensasi diberikan secara benar, karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai tujuan atau sasaran perusahaan.

Berikut adalah pendapat mengenai kompensasi. Kompensasi adalah bagian dari *system reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, tetapi sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh *system* dalam *spectrum* yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah dari keseluruhan *system reward* yang disediakan oleh organisasi (Sinambela dan Sinambela, 2019: 219).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Fulmer & Li, 2022: 155). Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada organisasi (Robbins & Judge, 2023: 118).

Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees*, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial) (Smithey Fulmer, Gerhart & Kim, 2023: 447). Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Personnel Psychology, 2023: 44).

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi (Fulmer & Li, 2022: 67). Apabila kompensasi dikelola secara tepat, perusahaan akan lebih mudah mencapai tujuan serta menjaga kualitas karyawan yang baik. Sebaliknya, jika kompensasi kurang memadai, pekerja yang sedang bekerja cenderung akan meninggalkan organisasi

tersebut, dan organisasi akan mengalami kesulitan dalam merekrut tenaga kerja yang tepat.

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya (Bangun dalam Edison et al, 2020: 152). Mereka turut memberikan kontribusi berharga, baik dalam bentuk tenaga kerja maupun pengetahuan yang dimiliki. Seorang pekerja yang mengangkut barang merasa bahwa kekuatan fisiknya merupakan aset berharga yang mereka bawa ke dalam pekerjaan mereka. Dengan melakukan pengangkutan barang dari satu lokasi ke lokasi lain, mereka menerima imbalan atas layanan yang mereka berikan. Yang berharga bagi pekerja ialah pengetahuan serta keterampilan yang mereka miliki, sebagai landasan untuk memperjuangkan hak-hak mereka sebagai pekerja.

Dari berbagai pandangan ahli tentang kompensasi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diterima pekerja dari perusahaan sebagai penghargaan atas dedikasi dan kontribusinya, baik berupa uang secara langsung (finansial) maupun tidak langsung (nonfinansial) karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran untuk kemajuan perusahaan.

#### **2.1.2.2 Jenis Kompensasi**

Kompensasi terbagi menjadi dua (Rivai dalam Widjaya & Sirait, 2024: 36), yakni:

1. **Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial meliputi dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- a. Kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran pokok seperti gaji dan upah, pembayaran prestasi, insentif, komisi, bonus, pembagian keuntungan, opsi saham. Sementara itu, pembayaran yang ditangguhkan mencakup program pensiun dan saham komulatif;
- b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri dari perlindungan seperti asuransi, pesangon, pendidikan anak, pensiun. Kompensasi di luar jam kerja meliputi lembur, hari libur, cuti sakit, cuti melahirkan, sementara kompensasi fasilitas meliputi akomodasi, biaya pindah, dan kendaraan.

## 2. Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial terdiri atas perlindungan karier yang meliputi stabilitas posisi, peluang untuk naik jabatan, penghargaan atas kinerja, temuan baru, pencapaian istimewa. Lingkungan kerja itu meliputi unsur pujian, keramahan, kenyamanan dalam pelayanan, kegembiraan dan kondusif.

### 2.1.2.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah (Widjaya & Sirait, 2024: 21):

#### 1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

#### 2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi keperluan mereka melalui pemberian kompensasi.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi diberikan dengan jumlah yang cukup besar, akan lebih mudah untuk merekrut karyawan yang berkualitas untuk perusahaan.

4. Motivasi

Jika balasan jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memberikan motivasi kepada staf.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan memberikan imbalan yang cukup besar, tingkat disiplin karyawan juga semakin membaik.

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik, Serikat Buruh dapat mengurangi dampaknya, dan karyawan dapat fokus pada tugas mereka dengan lebih baik.

8. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi mengikuti ketentuan undang-undang perburuhan, seperti batasan upah minimum, maka campur tangan pemerintah bisa dihindari.

Program kompensasi yang dipertimbangkan berdasarkan prinsip yang adil, layak, dan kompetitif, dapat memberikan stabilitas yang lebih terjamin bagi karyawan karena tingkat pergantian yang cenderung rendah. Dengan diberikan kompensasi yang cukup besar, tingkat disiplin karyawan menjadi lebih baik. Dengan program kompensasi yang sesuai, pengaruh serikat pekerja dapat diminimalkan, sehingga karyawan lebih fokus pada tugas-tugas mereka. Jika program kompensasi yang diterapkan oleh pengusaha sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku, seperti upah minimum, maka kemungkinan intervensi pemerintah bisa diminimalisir.

Dari berbagai tujuan pemberian kompensasi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi bertujuan mendukung kebutuhan ekonomi karyawan untuk meningkatkan efisiensi kerja demi kemajuan organisasi atau perusahaan. Melalui motivasi karyawan melalui kompensasi yang diterima, mereka cenderung bekerja lebih produktif, dan perusahaan merasa terpenuhi karena telah memberikan yang terbaik untuk karyawan mereka. Maka, kelayakan kompensasi ditentukan oleh bagaimana karyawan melihat kompensasi yang mereka terima dari perusahaan. Pandangan karyawan terhadap kompensasi bisa bersifat positif atau negatif. Memberikan kompensasi yang adil itu membuat karyawan semangat dalam bekerja lebih baik.

#### **2.1.2.4 Asas Kompensasi**

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku (Widjaya & Sirait, 2024: 22). Prinsip adil dan layak perlu diperhatikan dengan sebaik-baiknya supaya kompensasi yang diberikan dapat mendorong semangat dan kebahagiaan kerja bagi karyawan.

#### 1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

#### 2. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang

sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

#### **2.1.2.5 Faktor yang Memengaruhi Besarnya Kompensasi**

Faktor-faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi (Widjaya & Sirait, 2024: 27), Diantaranya adalah sebagai berikut

##### **1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja**

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan), maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

##### **2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan**

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

##### **3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan**

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

##### **4. Produktivitas Kerja Karyawan**

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak, maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit, maka kompensasinya kecil.

#### 5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

#### 6. Biaya Hidup/*Cost of Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi, maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

#### 7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya, karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

#### 8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, maka gaji/balas jasanya akan semakin besar karena kecakapan serta

keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang, maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

#### 9. Kondisi Perekonomian Nasional

Ketika perekonomian nasional sedang maju (*boom*), tingkat upah meningkat karena kesempatan kerja hampir mencapai penuh. Sebaliknya, ketika ekonomi tidak berkembang (*depresi*), pembagian upah jadi rendah seiring dengan tingginya tingkat pengangguran (*disqueshed unemployment*).

#### 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jika pekerjaan tersebut memiliki sifat dan risiko tinggi (finansial, keselamatan), hal tersebut akan memengaruhi tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan keahlian serta ketelitian yang tinggi. Namun, jika pekerjaan itu mudah dan tidak begitu berisiko (finansial, kecelakaannya), tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Contohnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar dibandingkan mengerjakan mencetak batu bata.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi tingkat upah/kompensasi. Hal ini perlu diperhatikan supaya prinsip pengupahan adil dan layak dapat terpenuhi dengan lebih baik, serta mencapai kepuasan kerja.

#### **2.1.2.6 Dimensi Kompensasi**

Dimensi kompensasi (Simamora dalam Alwahdi, Muharam, & Yusnita, 2020: 5), yaitu:

1. Gaji/Upah

Bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan atau organisasi. Umumnya, upah merujuk pada tarif per jam. Upah merupakan bentuk pembayaran yang sering digunakan dalam industri produksi dan pemeliharaan. Gaji biasanya merujuk pada bayaran per minggu, bulan, atau tahun.

2. Insentif

Insentif merupakan kompensasi tambahan selain gaji atau upah yang dibayarkan oleh organisasi.

3. Tunjangan

Imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas jabatan dan prestasi kerja atau merupakan *indirect compensation*. Contoh tunjangan meliputi asuransi kesehatan dan jiwa, liburan berbayar, rencana pensiun, serta tunjangan terkait pekerjaan lainnya.

4. Fasilitas

Beberapa fasilitas yang biasanya disediakan untuk karyawan termasuk mobil dinas, keanggotaan klub, tempat parkir eksklusif, dan juga akses ke pesawat pribadi. Fasilitas yang dapat menjadi bagian signifikan dari kompensasi terutama bagi eksekutif yang bergaji tinggi.

Berdasarkan uraian faktor dan komponen kompensasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa komponen kompensasi meliputi gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas.

### **2.1.3 Lingkungan Kerja Non Fisik**

#### **2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah segala yang berada disekitar pegawai pada saat bekerja baik secara langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi diri dan pekerjaan karyawan saat bekerja (Budiasa, 2021;39) Lingkungan kerja yang baik yaitu apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rencangan sistem kerja yang efisien.

Lingkungan kerja segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan (Nitisemito, 2019: 183). Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayati, 2019: 21).

Lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus

diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan (Kuntjojo, 2023: 135).

Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

#### **2.1.3.2 Jenis Lingkungan Kerja**

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) (Sedarmayanti, 2019: 22), yakni :

##### **1. Lingkungan kerja Fisik**

Yang dimaksud dengan lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori (Sedarmayanti, 2019: 23), yakni:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya);
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

##### **2. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan

sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan (Sedarmayanti, 2019: 95).

### **2.1.3.3 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik meliputi semua kondisi yang terjadi terkait hubungan atasan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, hubungan sesama rekan kerja (Panggabean, et al., 2021). sedangkan pendapat lain menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik ialah segala situasi yang terjadi sehubungan dengan hubungan kerja, baik hubungan antar sesama rekan kerja ataupun hubungan antar atasan dengan bawahan (Enny, 2019).

Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan (Suwardi dan Daryanto, 2018). Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Wijaya, 2021).

Berdasarkan definisi menurut beberapa para ahli maka penulis menyimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik yaitu semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

### **2.1.3.4 Manfaat Lingkungan Kerja**

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat (Enny, 2019: 57). Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi

adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

### **2.1.3.5 Indikator Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja di dalam perusahaan tersebut. Bisa dari hubungan atasan dengan bawahan. Bisa juga hubungan sesama rekan kerja, serta hubungan sesama bawahan. Tentu saja lingkungan kerja non fisik itu penting. Jika tidak ada lingkungan kerja non fisik yang baik, maka akan berpengaruh terhadap hubungan antar karyawan. Efeknya bisa terjadi saling bermusuhan hingga menjatuhkan sama lain. Pekerjaan pun juga tidak bisa dilakukan secara optimal juga.

Di dalam lingkungan kerja non fisik, ada beberapa aspek yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan (Sedarmayanti, 2019: 66), seperti:

1. Tanggung jawab kerja

Dengan tanggung jawab kerja, maka karyawan tahu apa saja tanggung jawab mereka selama berada di dalam perusahaan. Dimulai dari tugas kerja, hasil kerja, hingga sikap yang mereka tampilkan di dalam.

2. Struktur kerja

Struktur kerja adalah pekerjaan yang diberikan kepada karyawan memang sudah berada di dalam struktur kerja serta organisasi yang baik. Dengan begitu, pekerjaan yang ada sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan juga.

3. Kelancaran komunikasi

Komunikasi adalah bagian yang penting di dalam menjalankan pekerjaan. Dengan begitu, karyawan harus merasa ada komunikasi yang baik, lancar, serta terbuka di antara rekan kerja hingga atasan

#### 4. Kerja sama antar kelompok

Karyawan harus merasa adanya kerja sama antar kelompok yang baik. Inilah yang membuat pekerjaan bisa dilakukan dengan lebih lancar dan mudah.

Indikator lingkungan kerja yang kondusif memang sebaiknya dipenuhi oleh seluruh perusahaan karena dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, meningkatkan motivasi, dan mendorong produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang baik mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis yang mendukung efektivitas kerja dan kesejahteraan karyawan (Robbins dan Judge, 2023). Selain itu, teori dua faktor Herzberg juga menjelaskan bahwa faktor lingkungan kerja, seperti kondisi kerja, hubungan antar rekan kerja, dan keamanan kerja termasuk dalam hygiene factors yang jika dipenuhi, dapat mencegah ketidakpuasan kerja dan mendukung kinerja optimal (Herzberg, 2020). Sementara itu, suasana kerja yang harmonis dan relasi interpersonal yang positif antar karyawan dapat meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat stres kerja (Mangkunegara, 2019). Dengan demikian, jika indikator-indikator ini terpenuhi, maka hubungan timbal balik yang positif antara perusahaan dan karyawan dapat tercipta secara berkelanjutan.

## **2.1.4 Kepuasan Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang relatif. Beberapa orang merasakan kepuasan ketika dapat melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Sedangkan beberapa orang lainnya merasakan kepuasan ketika hasil kerja dan usahanya mendapatkan reward yang setimpal. Kepuasan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaannya sendiri. (Dinda P., 2024: 75). Kreitner dan Kinicki juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan (Sujarwanta et al., 202: 201). Sedangkan pendapat lain mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan (Wijono, 2020: 121).

Kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional dan psikologis di mana seseorang merasakan perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan, termasuk kesesuaian antara harapan, kebutuhan, tugas pekerjaan, hubungan sosial, lingkungan kerja, dan penghargaan yang diperoleh (Devi et al., 2023). Individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sementara individu dengan kepuasan yang rendah akan merasakan perasaan negatif. Kepuasan kerja merupakan hal penting bagi individu dalam

bekerja karena dapat mempengaruhi motivasi, kinerja, dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi.

Setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda, tingkat kepuasannya pun juga berbeda. Sementara itu, pendapat lain mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang pegawai terhadap pekerjaannya. Artinya, secara umum seseorang yang memiliki rasa puas akan pekerjaannya mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi tempat ia bekerja. Sebaliknya, orang yang tidak memiliki rasa puas akan pekerjaannya cenderung akan bersikap negatif (Sule & Priansa, 2021: 170). Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi yang efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat ataupun perlahan menurut pendapat yang dikemukakan oleh Byras dan Rue (Sule & Priansa, 2021: 170).

Kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Pandangan lain menjelaskan kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan tingkat rasa suka atau tidak suka terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya (dalam Hambali, 2023: 235).

Kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan yang dilakukan. Sependapat dengan Gibson, Luthan mengatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada persepsi seseorang dalam melaksanakan tugasnya ditempat kerja (Usman, 2021: 499).

Dapat disimpulkan dari berbagai pendapat tersebut bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan dan sikap seorang pegawai terhadap pekerjaannya,

yang memiliki sifat positif berarti mempunyai rasa kepuasan kerja yang tinggi dan begitupun sebaliknya, sikap negatif merupakan rasa ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaannya itu sendiri.

#### **2.1.4.2 Dimensi – Dimensi Kepuasan Kerja**

Berdasarkan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terdiri tujuh dimensi (Devi et al., 2023: 45), yakni sebagai berikut:

1. Kompensasi.

Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja pegawai. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai tidak puas, demikian juga terhadap pemberian gaji yang tidak adil.

2. Supervisi.

Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

3. Pekerjaan itu sendiri.

Sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai dalam organisasi yakni *skill varety*, *task identy*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback*, akan memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja pegawai.

4. Hubungan dengan rekan kerja.

Interaksi antara pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Secara individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja pegawai lainnya.

5. Kondisi kerja.

Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

6. Kesempatan memperoleh perubahan status.

Bagi pegawai yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan dirinya, maka kebijakan promosi yang adil yang diberlakukan organisasi akan memberikan dampak puas kepada pegawai.

7. Keamanan kerja.

Rasa aman didapatkan pegawai dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan suatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi enam dimensi yakni gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan kondisi kerja (Sujarwanta et al., 2025: 44). Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaji.

Berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan. Uang yang diperoleh pegawai tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai namun juga untuk kebutuhan yang lebih tinggi. Oleh karena itu gaji yang diterima pegawai haruslah memenuhi kebutuhan

nominal, bersifat mengikat, menimbulkan semangat, diberikan secara adil, dan bersifat dinamis.

2. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan harus menarik bagi pegawai, memberikan kesempatan belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang terlalu mudah memberikan rasa jenuh, akan tetapi pekerjaan terlalu berat membuat pegawai tertekan.

3. Promosi.

Merupakan proses pemindahan dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi di dalam organisasi. Promosi diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang baru yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Kesempatan promosi ini memberikan pengaruh yang bervariasi terhadap kepuasan kerja pegawai dalam organisasi.

4. Kelompok kerja.

Teman kerja yang ramah dan mudah diajak kerjasama memberikan kepuasan kerja bagi pegawai lainnya. Teman kerja seperti ini jika terjadi secara merata diantara kelompok kerja akan membuat pekerjaan menjadi mudah dilakukan dan akibatnya pegawai mendapat kepuasan kerja.

5. Pengawasan.

Gaya atasan dalam menjalankan pengawasan terhadap pegawai dapat berupa memberikan perhatian dan partisipasi pegawai. Pengawasan yang memberikan perhatian terhadap kepentingan pegawai dan mengajak

pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan pegawai sendiri akan sulit dilupakan pegawai.

#### 6. Kondisi Kerja.

Jika kondisi kerja bagus individu akan mudah menyelesaikan pekerjaannya. Jika kondisi kerja buruk individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan.

Kepuasan kerja berfokus pada sikap karyawan terhadap pekerjaan, ini memiliki tiga dimensi penting (Sujarwanta et al., 2025), antara lain:

1. Kepuasan kerja dapat diukur dengan respon emosional terhadap situasi kerja, karena itu tidak dapat dilihat, dan itu hanya dapat disimpulkan;
2. Kepuasan kerja adalah terkait dengan apa yang Anda dapatkan sebagai hadiah dan apa yang Anda harapkan untuk mendapatkan;
3. Kepuasan kerja berhubungan dengan dimensi pekerjaan. Ini dapat dinatakan dalam hal pekerjaan konten, remunerasi, sikap rekan kerja, dan peluang pertumbuhan pekerjaan yang mampu menyediakan dalam hal promosi.

Berdasarkan pemaparan dimensi yang menggambarkan kepuasan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa dimensi yang menggambarkan kepuasan kerja adalah gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, dan kesempatan memperoleh perubahan status.

#### **2.1.4.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Orang berpendapat bahwa gaji atau upah yang merupakan kpmpensai merupakan faktor utama munculnya kepuasan kerja. Padahal banyak sekali faktor-

faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan faktor-faktor itu sendiri memiliki peranannya dalam kepuasan kerja pegawai. Adapun faktor-faktor (Sujarwanta et al., 2025: 79) yang menyebabkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Kedudukan.

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

2. Pangkat.

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerja tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

3. Jaminan finansial dan sosial.

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan.

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja.

Kreitner dan Kinicki menyatakan lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja (Sule & Priansa, 2021: 183), yaitu:

1. Pemenuhan Kebutuhan.

Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan.

Model ini menyatakan, bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan pemenuhan harapan. Pemenuhan harapan menverminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh pegawai dalam mengemban pekerjaan.

3. Pencapaian Nilai.

Kepuasan merupakan hasil dari presepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penring.

4. Keadilan.

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen Genetik.

Model ini didasarkan pada keyakinan, bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik yang ada dan menjadi bawaan pegawai.

kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor (Sujarwanta et al., 2025: 49), yakni:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang.

Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang

## 2. Imbalan yang setimpal.

Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijaksanaan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan level keterampilan individu dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi akan muncul. Serupa karyawan mencari kebijaksanaan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status sosial. Jika individu-individu yang menganggap keputusan-keputusan promosi dalam perusahaan secara terbuka dan adil, maka setiap orang berpeluang meraih kepuasan dalam pekerjaan.

## 3. Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik.

## 4. Mitra kerja yang mendukung.

Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata.

### 2.1.5 *Burnout*

#### 2.1.5.1 *Pengertian Burnout*

*Burnout* merupakan fenomena yang telah ada sejak lama. *Burnout* ini merupakan penyakit psikologis yang ditandai dengan unsur kelelahan, sinisme, dan inefisiensi (Maulidah, et., al, 2022:109). Berikut adalah pengertian *burnout* yang dikemukakan para ahli diantaranya sebagai berikut:

*Burnout* adalah sebagai suatu sindrom kelelahan secara emosioanl dan sinisme dengan frekuensi yang sering pada individu yang pekerjaannya berhubungan dengan idnidvidu lainnya (Maslach dalam Jeikawati et., al, 2023: 352). Sedangkan Pendapat lain menyatakan bahwa: “*Burnout* adalah suatu kondisi seseorang mengalami kelelahan yang diakibatkan oleh intensitas kerja yang berlebihan dimana pegawai bekerja terlalu lama serta terlalu banyak sehingga mengabaikan kebutuhannya sebagai karyawan (Hariyadi dalam Anandani & Rahmasari, 2023: 105).” Sedangkan, “*Burnout* adalah suatu keadaan dimana seseorang tidak lagi menikmati pekerjaan mereka dan kurang antusias untuk melanjutkan pekerjaanya (Nadiva & Cahyadi, 2022: 223).”

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa *burnout* merupakan suatu kondisi dimana seorang karyawan mengalami kejenuhan serta kelelahan yang diakibatkan oleh intensitas kerja yang berlebihan dimana pegawai bekerja terlalu lama yang menyebabkan kurang antusias untuk melanjutkan pekerjaanya.

#### **2.1.5.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Burnout***

Terdapat 6 (enam) faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *burnout* pada seorang karyawan (Maslach& Leiter dalam Nelma, 2019: 15), diantaranya:

1. Beban Kerja

Beban kerja berlebih dapat menyebabkan berkurangnya kapasitas seseorang untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Beban kerja berlebih menyebabkan seseorang memiliki waktu istirahat yang lebih sedikit untuk dapat mengembalikan energi dalam bekerja.

2. Kontrol

Terdapat korelasi yang kuat antara kurangnya kontrol dalam pekerjaan dengan tingginya *burnout*. Disisi lain, ketika seseorang diberikan ruang lebih besar untuk melakukan kontrol terhadap pekerjaan dan ruang untuk mempengaruhi pihak otoritas agar pekerjaan yang dilakukannya dapat efektif berdampak positif terhadap kondisi psikis pekerja sehingga mengurangi *burnout*.

3. Imbalan

Kurangnya imbalan yang didapat oleh seseorang dalam bekerja (baik imbalan yang berupa pengakuan, penghargaan, finansial, serta keuntungan sosial) dapat menyebabkan *burnout*. Hal ini disebabkan munculnya rasa kurang dihargai oleh pihak otoritas baik kurang dihargai secara personal maupun rasa kurang berharga yang muncul akibat pekerjaan yang dilakukan kurang dianggap memiliki nilai yang penting.

4. Komunitas

Komunitas memiliki pengaruh terhadap munculnya burnout melalui interaksi yang tidak sehat dengan rekan kerja. Hal ini ditandai dengan kurangnya dukungan sesama rekan kerja, kurang rasa percaya, serta konflik yang tidak terselesaikan.

#### 5. Keadilan

Rasa keadilan muncul ketika keputusan yang diambil dianggap adil. Sinisme dan kemarahan muncul ketika seseorang merasa diperlakukan secara tidak adil dan tidak terhormat.

#### 6. Nilai-nilai.

Ketika ada perbedaan antara nilai-nilai personal dengan nilai-nilai yang berada di tempat kerja membuat seseorang terjebak dalam situasi antara pekerjaan yang ia inginkan (yang sesuai dengan nilai-nilai personal) dan pekerjaan yang harus ia lakukan (mengikuti nilai-nilai di tempat kerja). Kondisi ini dapat menyebabkan *burnout* bila terjadi terus menerus.

### 2.1.5.3 Dampak dari *Burnout*

Ketika karyawan atau mereka mengalami burnout dapat diidentifikasi sebagai berikut (Freudenberger dan Richelson dalam Sujarwanta et al., 2025), diantaranya:

1. Kelelahan yang merupakan proses kehilangan energi diseryai keletihan. Kadaan ini merupakan gejala utama burnout. Individu tersebut akan merasa bahwa selama ini tidak pernah lelah, walaupun aktifitas yang dijalani padat;

2. Lari dari kenyataan, ini adalah alat yang digunakan individu untuk menangkal penderitaan yang dialami. Pada saat individu tersebut merasa kecewa dengan kenyataan yang tidak sesuai harapannya, mereka menjadi tidak peduli terhadap permasalahan yang ada, agar dapat menghindari kekecewaan yang lebih parah, seperti misalnya sebagai karyawan tidak melakukan tanggung jawab atas pekerjaannya karena tidak senang dengan kepemimpinan atasannya;
3. Kebosanan dan sinisme, ketika individu tersebut mengalami kekecewaan, sulit bagi mereka untuk tertarik lagi pada kegiatan yang mereka tekuni. Mereka mulai mempertanyakan makna kegiatan, merasa bosan dan berpandangan sinis terhadap kegiatan tersebut;
4. Tidak sabar dan mudah tersinggung, hal ini terjadi karena selama individu mampu melakukan segalanya dengan cepat dan ketika itu pula mengalami kelelahan untuk menyelesaikannya dengan cepat;
5. Merasa hanya dirinya yang dapat menyelesaikan semua permasalahan. Disini, individu tersebut mempunyai satu keyakinan bahwa hanya dirinya yang dapat melakukan sesuatu dengan baik;
6. Merasa tidak dihargai, usaha yang semakin keras namun tidak dibarengi dengan kemampuan yang cukup sehingga hasil yang diperoleh tidak memuaskan dan timbul perasaan tidak dihargai dan dihargai oleh orang lain;
7. Mengalami disorientasi, individu merasa dirinya terpisah dari lingkungannya, karena tidak mengerti bagaimana situasinya menjadi kacau

dan tidak sesuai dengan harapan. Ketika berbincang-bincang dengan orang lain, individu ini sering kali kehilangan katakata yang akan diucapkan;

8. Keluhan psikosomatis, individu seringkali mengeluh sakit kepala, mual-mual, diare, ketegangan otot, dan gangguan fisik lainnya;
9. Curiga tanpa alasan, ketika sesuatu hal tidak berjalan sebagaimana mestinya, kecurigaan muncul dalam diri individu tersebut, menurutnya hal ini dibuat oleh orang lain;
10. Depresi, yang perlu diperhatikan adalah depresi dalam konteks burnout yang bersifat sementara, khusus dan terbatas. Individu dapat merasa tertekan di tempat kerja, tetapi dapat bersenda gurau dan tertawa saat tiba di rumah;
11. Penyangkalan, selalu menyangkal kenyataan yang dihadapinya. Penyangkalan ini ada dua macam yaitu penyangkalan terhadap kegagalan yang dialami dan penyangkalan terhadap rasa takut yang dirasakannya.

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator *Burnout***

Dimensi & indikator variable burnout (Maslach dalam Jeikawati et. al, 2023: 353) dibagi menjadi 3 bagian, diantaranya:

1. Kelelahan Emosional (*Emotional Exhaustion*), seseorang yang mengalami burnout akan mengalami kelelahan emosi dan kewalahan saat menghadapi pekerjaannya dan aktivitas yang dijalani setiap harinya. Adapun indikator-indikator atau pengukuran kelelahan emosional, yaitu:
  - a. Timbul perasaan frustrasi, putus asa, sedih, tidak berdaya, tertekan, apatis terhadap pekerjaan;

- b. Karyawan merasa terbelenggu oleh tugas-tugas dalam pekerjaan sehingga karyawan merasa tidak mampu memberikan pelayanan secara psikologis yang maksimal.
- 2. Depersonalisasi (*Depersonalization*), adalah pengembangan perasaan sinis dan tak berperasaan terhadap orang lain. Proses penyeimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu. Adapun indikator-indikator atau pengukuran depersonalisasi, yaitu:
  - a. Timbul sikap sinis terhadap rekan kerja ataupun atasan dan;
  - b. Kecenderungan untuk menarik diri dengan berkurangnya absen kerja.
- 3. Penurunan Penapaian Personal (*Lack of Personal Accomplishment*), terjadinya penurunan pencapaian atau prestasi karyawan. Adapun indikator-indikator atau pengukuran penurunan pencapaian personal, yaitu:
  - a. Merasa tidak puas terhadap hasil pekerjaan diri sendiri maupun kehidupan;
  - b. Karyawan menunjukkan dengan perasaan tidak mampu melaksanakan tugas-tugas profesional maupun hal-hal personal;
  - c. Berkurangnya produktivitas dalam melakukan kinerjanya.

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Sebagai bahan perbandingan, penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu untuk melihat letak perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan, dan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian terdahulu dengan Penelitian yang sekarang**

| No | Nama Peneliti, Tahun, dan Tempat                                                                                                                                            | Persamaan                                                                      | Perbedaan                                                      | Simpulan                                                                                                                       | Sumber                                                                                                                                                                                                            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 2                                                                                                                                                                           | 3                                                                              | 4                                                              | 5                                                                                                                              | 6                                                                                                                                                                                                                 |
| 1  | Mardiyana, M., & Hidayat, R. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening | - Work Life Balance<br>- Lingkungan Kerja Non Fisik<br>- Kepuasan Kerja        | - Kompensasi<br>- Burnout                                      | Lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara Work Life Balance tidak signifikan. | <i>Scientific Journal of Reflection</i> , 5(2).<br><a href="https://ojsipustek.org/index.php/SJR/article/view/1021">https://ojsipustek.org/index.php/SJR/article/view/1021</a>                                    |
| 2  | Jessica, N., Afifah, N., & Daud, I. (2023). <i>The effect of work environment and work-life balance on job satisfaction: Work stress as a mediator.</i>                     | - <i>Work Life Balance</i><br>- Lingkungan Kerja Non Fisik<br>- Kepuasan Kerja | - Kompensasi<br>- <i>Burnout</i>                               | Stres kerja memediasi pengaruh negatif dari Work Life Balance dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.                    | <i>Journal of Economics and Business Research</i> , 4(1), 45–57.<br><a href="https://www.researchgate.net/publication/367188397">https://www.researchgate.net/publication/367188397</a>                           |
| 3  | Wijaya, E. (2024). <i>The influence of burnout and the non-physical work environment on employee performance.</i>                                                           | - <i>Burnout</i><br>- Lingkungan Kerja Non Fisik                               | - Kompensasi<br>- <i>Work Life Balance</i><br>- Kepuasan Kerja | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>burnout</i> menurunkan performa, namun lingkungan kerja non fisik meningkatkan performa. | <i>Primanomics: Jurnal Ekonomi dan Bisnis</i> , 22(1), 63–71.<br><a href="https://jurnal.buddhidharma.ac.id/index.php/PE/article/view/3229">https://jurnal.buddhidharma.ac.id/index.php/PE/article/view/3229</a>  |
| 4  | Hakim, M. M. (2024). <i>Work-life balance, take home pay and workplace environment: Which one has the most influence toward employee performance on Gen Z?</i>              | - <i>Work Life Balance</i><br>- Lingkungan Kerja Non Fisik                     | - Kompensasi<br>- <i>Burnout</i><br>- Kepuasan Kerja           | <i>Work Life Balance</i> dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z.                          | <i>JSHP: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan</i> , 6(1), 12–24.<br><a href="https://jurnal.poletekba.ac.id/index.php/jsh/article/view/1810">https://jurnal.poletekba.ac.id/index.php/jsh/article/view/1810</a> |

| 1  | 2                                                                                                                                                                                        | 3                                                                              | 4                                                | 5                                                                                                                                           | 6                                                                                                                                                                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. | Dhia, M. R. (2024). <i>The effect of flexible working arrangement, work-life balance, and work environment on job satisfaction startup employee in Tangerang.</i>                        | - <i>Work Life Balance</i><br>- Lingkungan Kerja Non Fisik<br>- Kepuasan Kerja | - Kompensasi<br>- <i>Burnout</i>                 | <i>Work Life Balance</i> dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.                                                  | Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi (JEMBA), 5(3), 88–102.                                                                                                                                                     |
| 6. | Mokana, A., Pangil, F., & Kumarasamy, P. M. (2020). <i>Individual, organizational and environmental factors affecting work-life balance.</i>                                             | - <i>Work Life Balance</i><br>- Lingkungan Kerja Non Fisik<br>- Kepuasan Kerja | - Kompensasi<br>- <i>Burnout</i>                 | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor organisasi dan personal berdampak pada keseimbangan kerja dan <i>burnout</i> .                | <i>Universiti Utara Malaysia, School of Business Management.</i><br><a href="https://etd.uum.edu.my/6273/1/s93692_01.pdf">https://etd.uum.edu.my/6273/1/s93692_01.pdf</a>                                                |
| 7  | Shah, S. M., Noranee, S., & Munir, Z. A. (2024). <i>The influence of work-life balance, workload and work environment on burnout among teachers in Melaka Tengah District, Malaysia.</i> | - <i>Work Life Balance</i><br>- Lingkungan Kerja Non Fisik<br>- <i>Burnout</i> | - Kompensasi<br>- Kepuasan Kerja                 | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Work Life Balance</i> dan lingkungan kerja berperan penting dalam menurunkan <i>burnout</i> guru. | <i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i> , 14(1), 33–47.<br><a href="https://www.researchgate.net/publication/393723823">https://www.researchgate.net/publication/393723823</a> |
| 8  | Amin, G., & Hastayu, P. (2020). <i>The influence of workload, job satisfaction and working environment toward woman work life balance.</i>                                               | - <i>Work Life Balance</i><br>- Lingkungan Kerja Non Fisik<br>- Kepuasan Kerja | - Kompensasi<br>- <i>Burnout</i>                 | Keseimbangan kerja perempuan dipengaruhi oleh kepuasan dan lingkungan kerja.                                                                | <i>Women Work Life Balance Research Report.</i><br><a href="https://www.researchgate.net/publication/343787794">https://www.researchgate.net/publication/343787794</a>                                                   |
| 9  | Nde, A. A. (2022). <i>The influence of technostress and work-life balance on burnout among employees in the banking sector in the Free State.</i>                                        | - <i>Work Life Balance</i><br>- <i>Burnout</i>                                 | - Kompensasi Kerja Non Fisik<br>- Kepuasan Kerja | Hasil penelitian menunjukkan tekanan teknologi meningkatkan <i>burnout</i> , yang dapat ditekan melalui <i>Work Life Balance</i> .          | <i>University of the Free State Theses &amp; Dissertations.</i><br><a href="https://scholar.ufs.ac.za/handle/1660/11735">https://scholar.ufs.ac.za/handle/1660/11735</a>                                                 |

| 1  | 2                                                                                                                                                                | 3                                                                              | 4                                                                | 5                                                                                                                                                      | 6                                                                                                                                                                                                                           |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2021). <i>Work–family balance: A review and extension of the literature.</i>                                                   | - <i>Work Life Balance</i><br>- <i>Burnout</i>                                 | - Kompensasi<br>- Lingkungan Kerja Non Fisik<br>- Kepuasan Kerja | Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakseimbangan kehidupan kerja-keluarga memicu burnout dan menurunkan kepuasan kerja.                            | <i>Journal of Management</i> , 37(1), 17–52.<br><a href="https://doi.org/10.1177/0149206311415280">https://doi.org/10.1177/0149206311415280</a>                                                                             |
| 11 | Wardah, A. K., & Haris, H. (2025). <i>The influence of work-life balance, burnout, and job satisfaction on intention to stay on Generation Z employees.</i>      | - <i>Work Life Balance</i><br>- <i>Burnout</i><br>- Kepuasan Kerja             | - Kompensasi<br>- Lingkungan Kerja Non Fisik                     | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work Life Balance</i> dan burnout memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi bertahan melalui kepuasan kerja. | <i>MANABIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis</i> , 7(1).<br><a href="https://journal.y3a.org/index.php/manabis/article/view/4266">https://journal.y3a.org/index.php/manabis/article/view/4266</a>                                |
| 12 | Sudiana, K., & Amin, M. R. (2024). <i>The influence of work-life balance and work environment on employee job satisfaction of PT. Sucofindo Makassar Branch.</i> | - <i>Work Life Balance</i><br>- Lingkungan Kerja Non Fisik<br>- Kepuasan Kerja | - Kompensasi<br>- <i>Burnout</i>                                 | Hasil kajian <i>Work Life Balance</i> dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.                                                | <i>Jurnal Ekonomi</i> , 6(2).<br><a href="https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/4831">https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/4831</a>                            |
| 13 | Noya, J. (2024). <i>Physical and non-physical work environment on employee performance.</i>                                                                      | - Lingkungan Kerja Non Fisik<br>- Kepuasan Kerja                               | - Kompensasi<br>- <i>Burnout</i><br>- <i>Work Life Balance</i>   | Lingkungan kerja non fisik berkontribusi besar terhadap kinerja karyawan.                                                                              | <i>Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science</i> , 4(1).<br><a href="http://www.ajmes.com/index.php/ajmes/article/view/796">http://www.ajmes.com/index.php/ajmes/article/view/796</a>                |
| 14 | Pramesti, F. I., & Yuniawan, A. (2025). <i>The effect of physical work environment, non-physical work environment, and role conflict on intention to quit.</i>   | - Lingkungan Kerja Non Fisik<br>- Kepuasan Kerja                               | - Kompensasi<br>- <i>Burnout</i><br>- <i>Work Life Balance</i>   | Lingkungan kerja non fisik menurunkan intensi keluar ( <i>turnover intention</i> ).                                                                    | <i>Indonesian Management and Accounting Research</i> , 6(1).<br><a href="https://www.e-journal.trisakti.ac.id/index.php/imar/article/view/21467">https://www.e-journal.trisakti.ac.id/index.php/imar/article/view/21467</a> |

| 1  | 2                                                                                                                                                                                           | 3                                                                                                                                            | 4                                                                                                                            | 5                                                                                                                                                   | 6                                                                                                                                                                                                                        |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 | Primaharanti, R., & Sarah, S. (2023). <i>The influence of workload, non-physical work environment, and employee engagement on the job satisfaction.</i>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lingkungan Kerja Non Fisik</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompensasi</li> <li>- <i>Burnout</i></li> <li>- <i>Work Life Balance</i></li> </ul> | Lingkungan kerja non fisik dan beban kerja signifikan terhadap kepuasan kerja.                                                                      | <i>Jurnal Mirai Management</i> , 4(1).<br><a href="https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/5830">https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/5830</a>                              |
| 16 | Nufus, F. H., Munir, M., & Sumelvia, A. (2024). The role of work-life balance, non-physical work environment, and workload on employee performance at Aura Syifa Hospital.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lingkungan Kerja Non Fisik</li> <li>- <i>Work Life Balance</i></li> <li>- Kepuasan Kerja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompensasi</li> <li>- <i>Burnout</i></li> </ul>                                     | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Work Life Balance</i> dan lingkungan kerja non fisik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. | <i>Jurnal of Academic Management and Research</i> , 5(2).<br><a href="https://ejournal.uniska-kediri.ac.id/index.php/ammer/article/view/5989">https://ejournal.uniska-kediri.ac.id/index.php/ammer/article/view/5989</a> |
| 17 | Alham, A. A., & Swasti, I. K. (2025). <i>The influence of work-life balance and non-physical work environment on employee performance through job satisfaction: at Bank UMKM East Java.</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lingkungan Kerja Non Fisik</li> <li>- <i>Work Life Balance</i></li> <li>- Kepuasan Kerja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompensasi</li> <li>- <i>Burnout</i></li> </ul>                                     | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan lingkungan non fisik terhadap kinerja.            | <i>Management Science Research Journal</i> , 5(1).<br><a href="https://managementsscieresearchjournal.com/index.php/msr/article/view/143">https://managementsscieresearchjournal.com/index.php/msr/article/view/143</a>  |
| 18 | Damayanti, I., & Wulansari, P. (2024). <i>The influence of compensation and non-physical work environment on employee turnover intention among Generation Z in Bandung City.</i>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lingkungan Kerja Non Fisik</li> <li>- Kompensasi</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Work Life Balance</i></li> <li>- <i>Burnout</i></li> </ul>                       | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja non fisik menurunkan niat resign Gen Z.                                          | <i>International Research Journal of Economics and Management Studies</i> , 3(1).<br><a href="https://irjems.org/Volume-3-Issue-1/IRJEMS-V3I1P139.pdf">https://irjems.org/Volume-3-Issue-1/IRJEMS-V3I1P139.pdf</a>       |

| 1   | 2                                                                                                                                                                                          | 3                                                                            | 4                                                   | 5                                                                                                                                                       | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19  | Hasanudin, H., & Jaya, A. (2025). <i>The influence of work environment and work-life balance on generation Z employee job satisfaction with work stress mediation.</i>                     | - Lingkungan Kerja Non Fisik<br>- <i>Work Life Balance</i><br>Kepuasan Kerja | - <i>Kompensasi</i><br>- <i>Burnout</i>             | Hasil penelitian menyatakan bahwa stres kerja memediasi pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja Gen Z.           | <i>Jurnal Multidisiplin</i> , 4(1).<br><a href="https://jurnal.uta-mi.id/index.php/JM/article/view/265">https://jurnal.uta-mi.id/index.php/JM/article/view/265</a>                                                                                                                                                                                              |
| 20  | Apriliani, T. R., & Mukhsin, M. (2024). <i>The mediating role of job satisfaction on the relationship between work-life balance and female employee performance influenced by burnout.</i> | - <i>Work Life Balance</i><br>- <i>Burnout</i><br>Kepuasan Kerja             | - <i>Kompensasi</i><br>- Lingkungan Kerja Non Fisik | Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh burnout dan <i>Work Life Balance</i> terhadap kinerja perempuan.                       | <i>International Journal of Applied Finance and Business Studies</i> , 3(2).<br><a href="https://www.ijafibs.pelnus.ac.id/index.php/ijafibs/article/view/308">https://www.ijafibs.pelnus.ac.id/index.php/ijafibs/article/view/308</a>                                                                                                                           |
| 21. | Soelistya, D., & Wijayanti, T. C. (2022). <i>The mediating role of the work environment between work life balance and work supervision in improving employee performance.</i>              | - <i>Work Life Balance</i><br>Lingkungan Kerja Non Fisik<br>- Kepuasan Kerja | - <i>Kompensasi</i><br>- <i>Burnout</i>             | Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memediasi hubungan antara <i>Work Life Balance</i> dan pengawasan kerja dalam meningkatkan kinerja. | <i>Journal of Positive School Psychology</i> , 6(2).<br><a href="https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&amp;profile=ehost&amp;scope=site&amp;authtype=crawler&amp;jrnl=27177564&amp;AN=157809724">https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&amp;profile=ehost&amp;scope=site&amp;authtype=crawler&amp;jrnl=27177564&amp;AN=157809724</a> |
| 22  | Yen, C. C., & Lin, Y. T. (2021). <i>Examining the role of work-life balance in job satisfaction and burnout in Asian workforces.</i>                                                       | - <i>Work Life Balance</i><br>- <i>Burnout</i><br>Kepuasan Kerja             | - <i>Kompensasi</i><br>- Lingkungan Kerja Non Fisik | <i>Work Life Balance</i> secara signifikan menurunkan burnout dan meningkatkan kepuasan kerja.                                                          | <i>International Journal of Human Resource Studies</i> , 11(3). (DOI retrieval via HR Studies database).                                                                                                                                                                                                                                                        |

| 1  | 2                                                                                                                                      | 3                                                                    | 4                                                                       | 5                                                                                                                      | 6                                                                                                                                               |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23 | Salami, S. O. (2019). <i>Moderating role of personality in the relationship between job burnout and work-life balance.</i>             | - <i>Work-life balance</i><br>- <i>Burnout</i>                       | - <i>Kompensasi</i><br>- Lingkungan Kerja Non Fisik<br>- Kepuasan Kerja | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepribadian memoderasi hubungan antara burnout dan keseimbangan kerja.          | <i>International Journal of Psychology</i> , 54(2).                                                                                             |
| 24 | Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). <i>Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry.</i> | - <i>Work-family balance</i><br>- <i>Burnout</i>                     | - <i>Kompensasi</i><br>- Lingkungan Kerja Non Fisik<br>- Kepuasan Kerja | <i>Burnout</i> dipicu oleh tekanan kerja berlebihan dan rendahnya dukungan organisasi.                                 | <i>World Psychiatry</i> , 15(2), 103–111.<br><a href="https://doi.org/10.1002/wps.20311">https://doi.org/10.1002/wps.20311</a>                  |
| 25 | Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2021). <i>Work-family balance: A review and extension of the literature.</i>                         | - <i>Work-family balance</i><br>- <i>Burnout</i><br>- Kepuasan Kerja | - <i>Kompensasi</i><br>- Lingkungan Kerja Non Fisik                     | Imbalance <i>Work-family balance</i> menyebabkan stress dan burnout; <i>Work-family balance</i> meningkatkan kepuasan. | <i>Journal of Management</i> , 37(1), 17–52.<br><a href="https://doi.org/10.1177/0149206311415280">https://doi.org/10.1177/0149206311415280</a> |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan agar kinerja tetap optimal. Salah satu faktor penting dalam mendukung hal tersebut adalah kepuasan kerja, yang dipengaruhi oleh keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work life balance*), kompensasi yang layak, serta lingkungan kerja non fisik yang mendukung. Ketiga faktor ini dapat secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kepuasan kerja melalui burnout sebagai variabel intervening. Jika tidak dikelola dengan baik, *burnout* dapat menurunkan motivasi dan produktivitas karyawan secara signifikan.

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kepuasan kerja adalah *work-life balance*. *Work-life balance* adalah konsep yang relevan dalam dunia kerja saat ini, di mana karyawan sering dihadapkan pada tekanan untuk mencapai kesuksesan profesional sekaligus menjaga keseimbangan dalam kehidupan pribadi mereka. *Work life balance* adalah keseimbangan kerja dan kehidupan dimana seseorang terikat secara seimbang diantara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga atau kehidupan pribadi (Greenhaus et al dalam Poulouse & Susdarsan, 2021: 10).

*Work life balance* yang dimiliki oleh seseorang diharapkan dapat menjadi lebih produktif. Hal ini karena kondisi yang dirasakan orang tersebut cukup mendukung dan meningkatkan kepuasannya dalam melakukan pekerja. Berikut merupakan dimensi - dimensi untuk mengukur *work life balance* (Gynning et al., 2022), yaitu. *Time balance* (Keseimbangan Waktu), *Involvement balance* (Keseimbangan Keterlibatan) dan *Satisfaction balance* (Keseimbangan Kepuasan).

*Work-life balance* berkaitan erat dengan kepuasan kerja. Ketika karyawan mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih puas dalam menjalani peran di tempat kerja. Kondisi ini menciptakan perasaan positif, menurunkan stres, serta meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap meningkatnya kepuasan kerja (Greenhaus & Allen, 2021).

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Jessica et al.,

2023). Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian yang menyimpulkan bahwa *work-life balance* berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT Sucofindo Makassar (Sudiana & Amin, 2024). Selain itu, menegaskan bahwa *work-life balance* dapat meningkatkan intensi bertahan melalui peningkatan kepuasan kerja, khususnya di kalangan generasi Z (Wardah & Haris, 2025). Penelitian internasional juga mendukung temuan ini, menyatakan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja (Yen & Lin, 2021).

*Work-life balance* memiliki peran penting dalam menekan tingkat burnout di lingkungan kerja. Ketika karyawan mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan tuntutan pekerjaan, mereka cenderung mengalami stres yang lebih rendah, kelelahan emosional yang minimal, serta kondisi psikologis yang lebih stabil. Penelitian terdahulu menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan dalam mengurangi tingkat *burnout* pada tenaga pendidik di Malaysia (Shah et al., 2024). Hal ini diperkuat oleh temuan yang menunjukkan bahwa *work-life balance* mampu menurunkan dampak negatif dari *technostress* terhadap *burnout* di sektor perbankan (Nde, 2022). Dengan demikian, *work-life balance* dapat dianggap sebagai strategi preventif untuk menghindari *burnout*, menjaga kesejahteraan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Selain *work-life balance*, faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Fulmer & Li, 2022: 55).

Dimensi kompensasi yaitu gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas (Simamora dalam Alwahdi, Muharam, & Yusnita, 2020: 5).

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kompensasi yang adil dan sesuai, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan persepsi positif terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai secara layak atas kontribusinya cenderung lebih puas dalam menjalani pekerjaannya. Penelitian terdahulu menegaskan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan generasi Z (Hakim, 2024). Sementara itu, penelitian lain menemukan bahwa kompensasi yang memadai secara langsung menurunkan intensi untuk keluar (*turnover intention*) dan meningkatkan kepuasan kerja (Damayanti & Wulansari, 2024). Kompensasi juga menjadi alat penting dalam menjaga semangat kerja dan membangun hubungan kerja yang sehat antara karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang transparan dan adil merupakan investasi strategis dalam menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Kompensasi yang tidak sesuai atau dirasa tidak adil dapat menjadi pemicu munculnya *burnout* pada karyawan. Ketika beban kerja tinggi tidak diimbangi dengan imbalan yang sepadan, karyawan cenderung mengalami kelelahan emosional, penurunan semangat kerja, dan perasaan tidak dihargai oleh organisasi. Sebaliknya, kompensasi yang layak dan transparan mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis serta menekan tingkat stres kerja. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa kompensasi yang memadai berperan

penting dalam membangun semangat kerja dan mengurangi gejala *burnout* pada generasi Z (Hakim, 2024). Temuan dari lain juga memperkuat bahwa kompensasi menjadi faktor protektif terhadap tekanan kerja dan risiko *turnover* (Damayanti & Wulansari, 2024). Oleh karena itu, sistem kompensasi yang adil bukan hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi dalam pencegahan *burnout* karyawan.

Faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan (Nitisemito, 2019: 183). Di dalam lingkungan kerja non fisik, ada beberapa aspek yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, seperti tanggung jawab kerja, struktur kerja, kelancaran komunikasi dan kerja sama antar kelompok (Sedarmayanti, 2019: 66).

Lingkungan kerja non fisik, seperti suasana kerja yang kondusif, hubungan antar rekan kerja, dukungan atasan, komunikasi yang efektif, serta budaya organisasi, memainkan peran penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, aman secara psikologis, dan didukung oleh lingkungan sosial di tempat kerja, maka mereka cenderung lebih puas dan termotivasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja di PT Sucofindo Makassar (Sudiana & Amin, 2024). Selain itu, penelitian juga menyimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja melalui peningkatan keterlibatan karyawan (*employee*

*engagement*) (Primaharanti & Sarah, 2023). Oleh karena itu, membangun lingkungan kerja non fisik yang sehat merupakan strategi penting dalam menciptakan karyawan yang puas, loyal, dan produktif.

Lingkungan kerja non fisik yang buruk, seperti minimnya dukungan sosial, komunikasi yang tidak efektif, tekanan interpersonal, serta budaya kerja yang kaku, dapat menjadi pemicu utama *burnout* di tempat kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja non fisik yang positif mampu menciptakan rasa aman, nyaman, dan dihargai, sehingga menurunkan risiko kelelahan emosional dan stres berkepanjangan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat *burnout* yang dialami karyawan (Wijaya, 2024). Hal ini didukung oleh studi, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik yang mendukung secara sosial mampu menekan stres kerja, yang merupakan komponen utama dari *burnout* (Jessica et al., 2023). Oleh karena itu, menciptakan suasana kerja yang sehat secara psikologis merupakan salah satu upaya strategis dalam mencegah *burnout* dan menjaga keberlanjutan kinerja karyawan.

*Burnout* adalah suatu keadaan dimana seseorang tidak lagi menikmati pekerjaan mereka dan kurang antusias untuk melanjutkan pekerjaannya (Nadiva & Cahyadi, 2022: 223). Dimensi & indikator variable *burnout* (Maslach dalam Jeikawati, et., al, 2023: 353) dibagi menjadi 3 bagian, diantaranya: Kelelahan Emosional (*Emotional Exhaustion*), Depersonalisasi (*Depersonalization*), dan Penurunan Penapaian Personal (*Lack of Personal Accomplishment*).

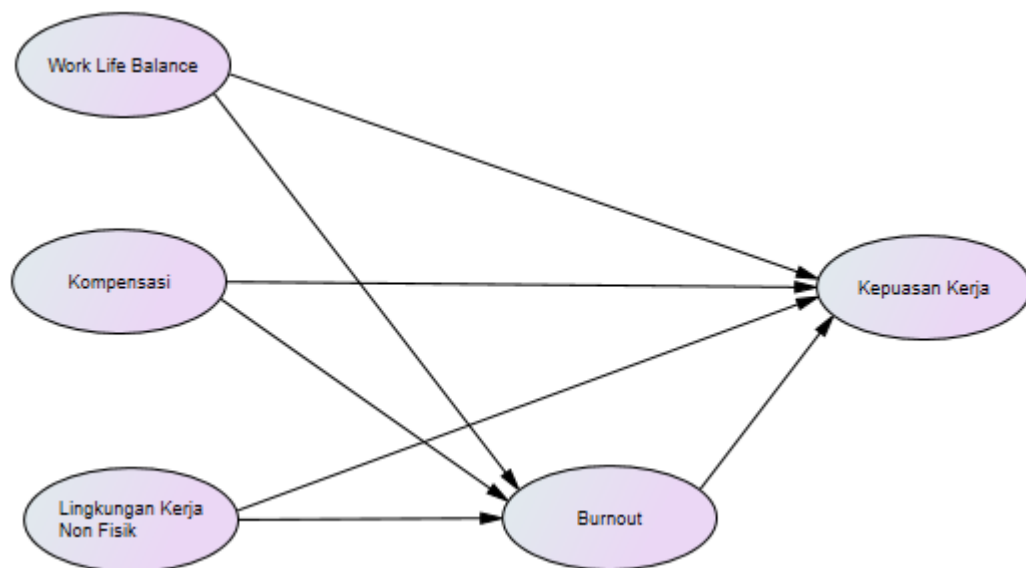
*Burnout* merupakan kondisi kelelahan fisik dan emosional akibat tekanan kerja berkepanjangan yang berdampak langsung pada penurunan kepuasan kerja. Karyawan yang mengalami *burnout* cenderung merasa lelah secara psikologis, kehilangan motivasi, dan tidak lagi memiliki keterikatan emosional dengan pekerjaannya, yang pada akhirnya menurunkan tingkat kepuasan kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *burnout* memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan kepuasan kerja pada tenaga kerja di Asia (Yen & Lin, 2021). Penelitian lain juga menemukan bahwa *burnout* memediasi secara negatif hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja di kalangan generasi Z (Wardah & Haris, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *burnout* yang dialami karyawan, maka semakin rendah tingkat kepuasannya. Oleh karena itu, mengelola dan meminimalisasi *burnout* menjadi salah satu kunci utama dalam menciptakan karyawan yang puas dan produktif.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaannya sendiri (Handoko dalam Sujarwanta et al., 2025: 35). Kepuasan kerja meliputi enam dimensi yakni: Gaji, Pekerjaan itu sendiri, Promosi, Pengawasan, Kelompok kerja, dan Kondisi kerja (Sujarwanta et al., 2025: 44).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa praktik *work life balance*, kompensasi yang adil, dan lingkungan kerja non fisik yang kondusif memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Ketiga faktor ini dapat mengurangi tingkat *burnout* yang dialami oleh Aparatur Sipil Negara (ASN), sehingga secara tidak langsung memengaruhi kepuasan kerja

mereka. Burnout bertindak sebagai variabel intervening yang menghubungkan pengaruh work life balance, kompensasi, dan lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang merasa seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, menerima kompensasi yang layak, serta bekerja dalam lingkungan yang mendukung secara emosional dan sosial, cenderung mengalami *burnout* yang lebih rendah dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, pengelolaan ketiga faktor tersebut secara efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja ASN, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.

Dari pernyataan di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. *Work Life Balance*, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap *Burnout* pegawai Aparatur Sipil Negara Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.
2. *Work Life Balance*, Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik dan *Burnout* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai Aparatur Sipil Negara Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.
3. *Work Life Balance*, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui *Burnout* pegawai Aparatur Sipil Negara Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.