

# TESIS

**PENGARUH *BURNOUT* DAN *WORK LIFE BALANCE*  
TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPILIKASINYA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BOVEN DIGOEL**

***THE EFFECT OF BURNOUT AND WORK LIFE BALANCE  
TOWARDS SATISFACTION AS WELL AS THE IMPLICATIONS OF THE  
PERFORMANCE OF PUBLIC HOSPITALS IN BOVEN DIGOEL***



**YUKI T  
A012182045**

**MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH BURNOUT DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN  
SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT  
UMUM DAERAH BOVEN DIGOEL

disusun dan diajukan oleh :

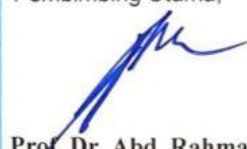
**YUKI T**  
**A012182045**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **11 DESEMBER 2020**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,


Pembimbing Pendamping,


  
Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.  
Nip. 19640205 198810 1 001

  
Dr. Hj. Sunjannah Hamid, SE., M.Agr  
Nip. 19600503 198601 2 001

Ketua Program Studi

  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

  
Prof. Dr. Syamsu Alam, S.E., M.Si.  
Nip.19600703 199203 1 001

  
Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.  
Nip. 19640205 199810 1 001

ABSTRAK

Yuki T. Pengaruh Burnout dan Work Life Balance terhadap Akutansi Kerja dan Kepuasannya terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel Kabupaten Dagoel.

**PERNYATAAN KEASLIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Yuki T

Nim : A012182045

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Burnout dan Work Life Balance Terhadap Kepuasan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya gunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Yuki T

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Kuasa karena kasih dan penyertaanNya melimpahkan berkat dan rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Burnout Dan Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel” Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen program strata (S2) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin .

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikna ucapan banyak terimakasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu,MA sebagai Rektor Universitas hasanuddin
2. Bapak Prof.Dr. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Hasanuddin
3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIMP sebagai ketua program studi magister manajemen Universitas Hasanuddin
4. 4. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai pembimbing I yang telah meluangkan waktu membimbing guna menyelesaikan tesis ini
5. Bapak Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr sebagai pembimbing II yang telah meluangkan waktu membimbing guna menyelesaikan tesis ini
6. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas hasanuddin yang membantu kelancaran mahasiswa dan akademik.

7. Papa yang selalu mendukung serta memberikan motivasi agar tidak pantang menyerah.
8. Mama yang selalu memberikan doa dan restunya serta cintanya agar dapat menyelesaikan Tesis ini.
9. Istriku tercinta dr.Herlina yang sangat-sangat memahami dan pengertian.
10. Anak-anakku tercinta Shanis Paramitha Audrey Yunalita, Sheren Paramitha Alyssa Yunalita, Son Pradjana Alfin Yunatan yang sangat-sangat memahami dan pengertian.
11. Seluruh rekan-rekan seangkatan program magister manajemen Universitas Hasanuddin yang telah sama-sama berjuang menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari sungguh dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kata sempurna . Oleh karena itu , kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan sebagai masukan dan motivasi yang berharga.

Makassar, Januari 2021

Penulis

## ABSTRAK

**YUKI T.** *Pengaruh Burnout dan Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel* (dibimbing oleh Abdul Rahman Kadir dan Nurdjanah Hamid).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh *burnout* dan *work life balance* terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Data terkait dengan variabel yang telah ditetapkan dikumpulkan menggunakan kuesioner, kemudian diolah menggunakan bantuan *software SmartPLS 2.0M3* dengan metode *structural equation model* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: *burnout* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai; terdapat pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai; terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel *burnout* terhadap kinerja pegawai; tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap kinerja pegawai; terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; *burnout* tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja; dan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: *burnout*, *work life balance*, kepuasan kerja, kinerja pegawai



## ABSTRACT

**YUKI T.** *The Effect of Burnout and Work Life Balance on Job Satisfaction and its Impression on The Performance of Employees at The Boven Digoel Regional General Hospital* (Supervised by **Abdul Rahman Kadir** and **Nurdjanah Hamid**)

This study aims to determine the effect of burnout and work life balance on the performance of employee of the Boven Digoel Regional General Hospital both directly and indirectly with job satisfaction as a mediating variable.

This research was a quantitative study using a questionnaire to collect data related to predetermined variables and then processed using the help of SmartPLS 2.OM3 software with a structural equation model (SEM) method.

The results found that Burnout has no positive and significant effect on job satisfaction, there is a positive and significant effect of work-life balance on employee job satisfaction, there is a positive and significant influence of Burnout variables on employee performance, there is no positive and significant effect work life balance which has an influence on employee performance, there is a positive and significant effect on job satisfaction variables on employee performance, Burnout does not have a negative and significant effect on the performance of Boven Digoel Regional Hospital Employees through job satisfaction, there is no positive and significant effect on work life balance on employee performance at General Hospital Boven Digoel areas through job satisfaction.

Keywords: Burnout, Work Life Balance, Job Satisfaction, Employee Performance



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>PERNYATAAN ORIGINALITAS TESIS</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>ABSTRACT</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Kegunaan Penelitian.....	7
1.5. Ruang Lingkup Penelitian .....	8
1.6. Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1. Landasan Teori.....	10
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.1.2. Tinjauan <i>Burnout</i> .....	17
2.1.3. Tinjauan Work-life balance.....	25
2.1.4. Tinjauan Kepuasan Kerja.....	32
2.1.5. Tinjauan Kinerja Pegawai .....	38
2.2. Tinjauan Empiris .....	41
2.3. Kerangka Konseptual.....	48
2.4. Hipotesis.....	50
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>52</b>
3.1. Rancangan Penelitian.....	52
3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian.....	52
3.3. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	52
3.4. Jenis dan Sumber Data .....	53
3.5. Metode Pengumpulan Data .....	54
3.6. Instrumen Penelitian .....	54
3.7. Teknik Analisis Data .....	55



3.8. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	59
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel .....	59
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>62</b>
4.1. Profil Obyek Penelitian.....	62
4.2. Deskripsi Tanggapan Responden.....	70
4.3. Uji Model Partial Least Square (PLS).....	74
4.4 Analisis Hasil Uji Hipotesis .....	85
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>98</b>
5.1 Kesimpulan.....	98
5.2. Saran.....	99
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>101</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>104</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	41
Tabel 3.2 Skor Pengukuran Skala .....	55
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel.....	59
Tabel 4.1. Deskripsi Tanggapan Responden mengenai <i>Burnout</i> .....	70
Tabel 4.2. Deskripsi Tanggapan Responden mengenai <i>Work Life balance</i> .....	71
Tabel 4.3. Deskripsi Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja .....	72
Tabel 4.4. Deskripsi Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja .....	73
Tabel 4.5 Outer Loadings .....	76
Tabel 4.6 Cross Loadings .....	77
Tabel 4.7 Average Variant <i>Extracted</i> (AVE).....	78
Tabel 4.8 Composite Reliability .....	79
Tabel 4.9 Cronbach Alpha .....	80
Tabel 4.10. Nilai R-Square .....	82
Tabel 4.11 T-Statistics .....	84

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	50
Gambar 1. Evaluasi <i>Outer Model</i> .....	75
Gambar 2. Inner Model.....	75

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Gambar Outer Dan Inner Model.....	105
Lampiran 2. Quality Criteria Overview .....	106
Lampiran 3. Redundancy .....	107
Lampiran 4. Cronbachs Alpha .....	108
Lampiran 5. Latent Variable Correlations .....	109
Lampiran 6. R Square .....	110
Lampiran 7. AVE .....	111
Lampiran 8. Communality .....	112
Lampiran 9. Total Effects .....	113
Lampiran 10. Composite Reliability .....	114
Lampiran 11. Path Coefficients.....	115
Lampiran 12. Outer Loadings.....	116
Lampiran 13. Cross Loadings .....	120
Lampiran 14. AVE.....	124
Lampiran 15. Index Values for Latent Variables.....	125
Lampiran 16. Bootstrapping .....	126
Lampiran 17. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values).....	132
Lampiran 18. Kuisisioner.....	133

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap organisasi berpacu mendapatkan profit yang maksimal dengan penggunaan sumber daya seminimal mungkin, sekalipun tekanan kompetitif semakin kuat dari sebelumnya. Hal ini juga terjadi pada instansi Rumah Sakit Umum dimana dituntut untuk mencapai target dan pelayanan maksimal terhadap masyarakat. Di antara semua sumber daya yang terlibat menopang suatu organisasi, sumber daya manusia memiliki kontribusi yang paling dominan. Hal ini didukung pernyataan Hasibuan (2015) yang mengemukakan manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mengoptimalkan kinerja sumber daya manusianya agar mampu mengeksekusi tugas dan fungsinya dengan baik.

Sumber daya manusia yang unggul merupakan salah satu syarat utama terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi. Organisasi hendaknya menargetkan sesuatu yang harus dicapai dalam waktu tertentu kepada karyawannya. Menurut Sutrisno (2010), sumber daya manusia seharusnya memiliki kesanggupan menghadapi tuntutan-tuntutan globalisasi agar tidak menganggap pekerjaan sebagai beban. Kondisi akhirnya yang timbul yakni tidak dirasakannya makna kerja, karyawan yang menganggap pekerjaan sebagai beban dapat dikatakan sebagai sumber daya manusia yang mempunyai etos kerja rendah. Ketika seorang karyawan tidak menjaga keseimbangan dan bekerja terlalu banyak dalam pengaturan organisasi, hal ini dapat

menyebabkan psikologis (pikiran, jiwa) karyawan tertekan sehingga menurunkan kepuasan kerja dan juga berdampak pada kinerja.

Demi menjaga kepuasan dan kinerja dari para pegawai Rumah Sakit Umum dituntut untuk selalu siaga dalam memberi pelayanan maksimal kepada masyarakat. Pada umumnya banyak organisasi saat ini yang sudah menerapkan program *Work-life balance*. *Work-life balance* didefinisikan oleh Fisher, dkk (2009) dalam Kadria (2019) sebagai upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani. Lebih lanjut Frame dan Hartog dalam Moedy (2013) menjelaskan bahwa *work-life balance* berarti pegawai 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 sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja.

Singh dan Khanna (2011) menyatakan *work-life balance* sebagai konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara “pekerjaan” (karir dan ambisi) pada satu sisi dan “kehidupan” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual) di sisi lain. Hal lain yang harus diperhatikan dalam menjaga kepuasan kerja yakni menjaga kondisi kelelahan emosional atau yang biasa disebut dengan *burnout*. *Burnout* juga merupakan bentuk kelelahan secara fisik dan mental yang disebabkan oleh keterlibatan jangka panjang dalam situasi yang penuh dengan tuntutan emosional dalam pekerjaan. Organisasi harus menjaga kondisi kerja agar karyawan tetap merasa puas dengan pekerjaannya dan terhindar dari kondisi *burnout*. Hasil penelitian dari Pangemanan dan Tumbel (2017) merekomendasikan organisasi untuk mendukung karyawan dalam mengurangi *stress* dan meningkatkan *work life balance*.

*Work-life balance* merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi dan individu. Djajendra dalam Darmawan, et.al (2016) mengatakan bahwa *work-life balance* dapat menciptakan etos kerja yang unggul. Ketika keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan berada di tingkat kepuasan yang tinggi, maka saat itu etos kerja akan menjadi lebih berkualitas, untuk memberikan kontribusi dan pelayanan terbaik. Penelitian yang dilakukan oleh Ganapathi (2016) menemukan bahwa bahwa *work-life balance* berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Adapun menurut hasil penelitian dari Darmawan, et.al (2016), semakin tinggi nilai *work-life balance* maka akan menurunkan nilai *burnout*. Sebaliknya, kurangnya *praktek work-life balance*, dimana terjadi ketidakseimbangan peran karyawan di organisasi dan keluarga dapat memicu *burnout* dan menurunkan kualitas kinerja dari seorang pegawai.

King (2010) menjelaskan kondisi *burnout* merupakan suatu keadaan stress secara psikologis yang sangat ekstrem sehingga individu mengalami kelelahan emosional dan motivasi yang rendah untuk bekerja. *Burnout* dapat merupakan akibat dari stress kerja yang kronis. Pangemanan dan Tumbel (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa *work-life balance* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut, *burnout* memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja tetapi hasilnya tidak signifikan. *Burnout* juga merupakan perasaan umum dari kelelahan yang berkembang ketika seseorang pada saat yang sama mengalami terlalu banyak tekanan dan terlalu sedikit sumber kepuasan (Moorhead & Griffin, 2013). Schermerhon dalam Kadria, (2019) menyatakan *burnout* ditunjukkan dengan adanya kehilangan minat dan kepuasan terhadap pekerjaan karena kondisi kerja yang penuh tekanan. Ketika seseorang mengalami *burnout*, dia merasa lelah emosional dan fisik dan dengan demikian tidak dapat menangani secara positif tanggung jawab dan peluang kerja

Pangemanan, et.al (2017) dalam penelitiannya mengenai pengaruh *work-life balance* dan *burnout* terhadap kepuasan kerja menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut, kelelahan (*burnout*) memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja tetapi hasilnya signifikan. Penelitian mengenai analisis *work-life balance*, keinginan untuk meninggalkan organisasi, kepenatan (*burnout*) dan kepuasan kerja pada dosen Universitas Atma Jaya Yogyakarta, (Moedy, 2013) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan positif signifikan terhadap kepuasan kerja; keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan kepenatan karyawan (*employee burnout*) memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pra penelitian, *Burnout* dan *work life balance* merupakan kondisi yang harus diperhatikan agar tetap menjaga kepuasan serta kinerja para pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel karena *burnout* dapat mengakibatkan lebih tinggi pergantian staf, cuti sakit yang berlebihan, mengurangi produktivitas dan efisiensi, yang sering berdampak pada memburuknya kualitas pelayanan kesehatan. Tanda dan gejala yang diperlihatkan perawat telah menunjukkan perawat mengalami *burnout*.

Sering dijumpai pegawai yang melayani pasien tidak dalam kondisi maksimal. Terutama pegawai dengan kerja malam. Namun tidak sedikit pula pegawai dengan jam kerja normal juga mengalami *burnout* karena kondisi pribadi dan jauhnya dari keluarga. Hal tersebut tidak terlepas dari kondisi dimana pegawai Rumah Sakit Boven Digoel berasal dari berbagai pulau di Indonesia sehingga harus bekerja jauh dari keluarga. Hal



tersebut secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap *work life balance*, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Hal tersebut juga terjadi pada para dokter yang bertugas pada Rumah Sakit Umum Boven Digoel yang terkadang harus melayani masyarakat dan harus siap menuju rumah sakit kapan saja ketika ada pasien masuk. Tidak jarang pula para dokter harus ke rumah sakit ketika sedang beristirahat di rumah ataupun saat berkumpul dengan keluarga mereka. Pada tahun 2019 pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel yang mengundurkan diri karena *burnout* dan *work life balance* sebanyak 9 orang.

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu serta kondisi pra penelitian yang ditemukan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Burnout* Dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel**”

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang pemikiran di atas, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel?
2. Apakah terdapat pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel?
3. Apakah terdapat pengaruh *burnout* terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel?
4. Apakah terdapat pengaruh *work life balance* terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel?

5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel?
6. Apakah terdapat pengaruh *burnout* terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel jika dimediasi oleh kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh *work life balance* terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel jika dimediasi oleh kepuasan kerja?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *burnout* terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *burnout* terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel jika dimediasi oleh kepuasan kerja.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

#### 1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis maupun pragmatis kepada beberapa pihak, antara lain:

##### 1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wahana bagi peneliti dalam mengimplementasikan pengetahuan konseptual dan teoritikal yang peneliti miliki, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan *work life balance*, *burnout*, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

##### 2. Bagi Akademik

Sebagai literatur tambahan untuk menunjang proses perkuliahan dan sebagai referensi dasar untuk dilakukannya penelitian lebih mendalam pada jenjang lebih tinggi.

##### 3. Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi empiris tentang pengaruh *work life balance* dan *burnout* terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai dan diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai pentingnya menjaga *work life balance*, meminimalisir *burnout* yang dialami karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk menunjang kinerja pegawai Rumah Sakit Boven Digoel dalam memberi pelayanan maksimal terhadap masyarakat.

##### 4. Bagi Ilmu Pengetahuan dan Peneliti Lain

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan keilmuan berupa temuan empiris mengenai pengaruh *work life balance* dan *burnout* terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai serta menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Untuk mempermudah penulisan tesis agar lebih terarah dan berjalan dengan baik, maka perlu kiranya dibuat suatu batasan masalah. Adapun ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah peneliti hanya membahas tentang pengaruh *work life balance* dan *burnout* terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

### **1.6. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah penyusunan tesis ini maka peneliti menguraikan kedalam enam bab yang didalamnya terdiri dari beberapa sub bab dapat diuraikan satu persatu dibawah ini :

**Bab I : PENDAHULUAN**

Pendahuluan mencakup latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

**Bab II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas tinjauan teori yang terdiri dari teori serta penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis

**Bab III : METODE PENELITIAN**

Bab ketiga yakni metode penelitian membahas mengenai rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik

pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, teknik analisis data.

**Bab IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab keempat berisikan gambaran umum obyek penelitian, deskripsi data, deskripsi hasil penelitian dan pembahasan.

**Bab V : PENUTUP**

Bab kelima merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting yang akan memutar roda perusahaan terus berjalan. Menurut Nawawi dalam Gaol (2014:44), Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif) dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi.

Menurut Sutrisno (2014:3), sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan aset paling berharga dalam sebuah organisasi yang membantu organisasi untuk beroperasi dan mencapai tujuan.

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Berhasil atau tidaknya tergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia untuk menjalankan tugas dan fungsinya.

Dalam mencapai tujuan organisasi memerlukan berbagai macam sumber daya. Mulai dari sumber daya manusia, peralatan, mesin, keuangan, dan sumber daya informasi. Setiap sumber daya memiliki tugas dan fungsinya masing-masing. Sebagai suatu system sumber daya-sumber daya tersebut akan berinteraksi dan saling bekerja sama sehingga tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Edison, dkk (2016:10) berpendapat bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi”.

Subekhi dan Mohammad (2012:21) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah tatanan tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Menurut Subekhi dan Mohammad (2012:39) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

### 1. Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian

### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, karyawan, masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.



#### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Organisasi memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

## 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

## 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Sunyoto (2015 : 8) mengemukakan bahwa “ada empat tujuan manajemen sumber daya yakni tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional dan tujuan pribadi”.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka berikut ini akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial,

b. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya manusia terjadi jika departemen sumber daya manusia terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka karyawan barangkali memilih untuk menarik diri dari organisasi. Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran dan bahkan sabotase. Kegagalan karyawan mengharapakan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan.

Menurut Simamora (dalam Hartatik, (2014:20) dapat dibedakan menjadi empat tujuan sumber daya manusia yaitu :

#### 1. Tujuan sosial

Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen juga ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

#### 2. Tujuan organisasional

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membentuknya mencapai tujuan.

#### 3. Tujuan fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

#### 4. Tujuan pribadi

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan dan minat karyawan

dengan organisasi. Ketika semua aktivitas tersebut dilaksanakan dengan baik maka akan menimbulkan kepuasan kerja dari karyawan.

### **2.1.2. Tinjauan *Burnout***

*Burnout* juga merupakan bentuk kelelahan secara fisik dan mental yang disebabkan oleh keterlibatan jangka panjang dalam situasi yang penuh dengan tuntutan emosional dalam pekerjaan. Organisasi harus menjaga kondisi kerja agar karyawan tetap merasa puas dengan pekerjaannya dan terhindar dari kondisi *burnout*.

Penggunaan istilah *burnout* mulai muncul pada tahun 1970 di Amerika Serikat dengan adanya beberapa peraturan, khususnya di antara orang-orang yang bekerja di *human services*. Seorang psikolog klinis bernama Herbert Freudenberger pada tahun 1974 menggunakan istilah *burnout* untuk menunjuk pada kondisi stres dan kelelahan luar biasa yang dialami oleh sukarelawan pada klinik gratis di New York yang bekerja menangani ketergantungan obat (Lailani et al., 2005).

Lee dan Ashforth dalam Sani, A. (2012) mengemukakan bahwa *burnout* merupakan tipe khusus ketegangan yang mencerminkan sebuah kepercayaan bahwa beberapa sumber untuk menanggulangi kondisi-kondisi yang menekan adalah jarang atau tidak ada, yang menimbulkan seseorang mengalami keputusasaan, keletihan dan kelelahan kognitif. Para peneliti mengkaitkan *burnout* dengan beragam masalah kesehatan mental dan fisik, keburukan rumah tangga dan hubungan sosial, meningkatnya pergantian dan ketidakhadiran.

Maslach & Jackson (dalam Chou, 2003) mendefinisikan *burnout* ke dalam tiga komponen yaitu kelelahan emosional, sinisme dan berkurangnya keberhasilan profesional yang disebabkan oleh berbagai tuntutan kerja. Kelelahan emosional berkaitan dengan perasaan penat, frustrasi dan tertekan pada pekerjaan sedangkan sinisme berkaitan dengan perilaku negatif atas pekerjaan.

Leatz & Stolar (dalam Lailani et al., 2005) mengartikan *burnout* sebagai kelelahan emosional dan mental yang disebabkan oleh situasi yang sangat menuntut keterlibatan emosional dan menegangkan, dikombinasikan dengan harapan personal yang tinggi untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Menurut Pines & Aronson (dalam De Silva et al., 2009) serta Etzion (dalam Lailani et al., 2005) *burnout* adalah suatu bentuk ketegangan atau tekanan psikis yang berhubungan dengan stres, dialami seseorang dari hari ke hari, ditandai dengan kelelahan secara fisik, mental dan emosional.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa *burnout* merupakan suatu bentuk ketegangan psikis berupa kelelahan emosional sebagai indikator utama, yang mengakibatkan seseorang kehilangan ketertarikan dan makna pekerjaannya sehingga pada akhirnya mengakibatkan berkurangnya keberhasilan profesional.

Maslach (dalam Lailani et al., 2005) sebagai pencetus *Maslach Burnout Inventory-Human Service Survey* (MBI-HSS) mengemukakan tiga dimensi *burnout* yaitu:

1. Kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) yaitu habisnya sumber-sumber emosional dari dalam individu yang ditandai perasaan frustrasi, putus asa, sedih, perasaan jenuh, mudah tersinggung, mudah marah tanpa sebab, mudah merasa lelah, tertekan dan perasaan terjebak dalam pekerjaan.
2. Depersonalisasi (*depersonalization*) yaitu kecenderungan individu untuk menjauhi lingkungan sosialnya, bersikap sinis, apatis, tidak berperasaan, tidak peduli terhadap lingkungan dan orang-orang sekitarnya. Dimensi ini menggambarkan *burnout* secara eksklusif untuk pekerjaan di bidang pelayanan kemanusiaan (*human service*).
3. Rendahnya penghargaan atas diri sendiri (*low personal accomplishment*) yaitu suatu tendensi individu untuk mengevaluasi kinerjanya secara negatif. Individu yang menilai rendah dirinya sering mengalami ketidakpuasan terhadap hasil kerja sendiri serta merasa tidak pernah melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi diri sendiri maupun bagi orang lain.

MBI-HSS terdiri dari 25 pernyataan yang dikhususkan untuk mengukur tingkat *burnout* di sektor *human service* seperti konselor, psikolog, terapis, dan pekerja sosial (Chou, 2003). Untuk sektor pendidikan, dikembangkan *Maslach Burnout Inventory-Educators Setting* (MBI-ES) dengan dimensi yang masih sama dengan MBI-HSS yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi dan *personal accomplishment* (Bosley, 2004). Ketiga dimensi tersebut merefleksikan interaksi antara pekerja dengan orang lain. Untuk sektor pekerjaan yang tidak termasuk

dalam dua survei di atas yaitu pekerjaan dengan sedikit kontak dengan *client* dan mungkin hanya berhubungan dengan rekan kerjanya maka dirancanglah *Maslach Burnout Inventory-General Survey* (MBI-GS) yang juga terdiri dari tiga dimensi yaitu:

1. Kelelahan emosional (*emotional exhaustion*)

Kelelahan emosional merupakan dimensi yang paling mengindikasikan adanya *burnout*. Kelelahan ini merujuk kepada perasaan berlebihan dan terkuras secara fisik maupun emosional. Seseorang merasakan kepenatan, frustrasi dan tertekan pada pekerjaannya. Kelelahan emosional muncul dalam situasi di mana terdapat banyak pekerjaan namun sumber untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut hanya sedikit.

2. Sinisme (*Cynicism*)

Dimensi sinisme menggantikan dimensi depersonalisasi yang terdapat di MBI-HSS. Dimensi ini digunakan dalam lingkungan kerja dengan tekanan yang tinggi dan dukungan manajemen yang kurang. Sinisme menggambarkan ketidakpedulian atau perilaku menjauh dari pekerjaan. Karyawan menjadi tidak peduli dengan apa yang dia kerjakan dan mungkin hanya memandangi pekerjaan sebagai suatu sumber keuangan untuk bertahan hidup. Dengan demikian karyawan cenderung mudah meninggalkan organisasinya jika mereka menemukan insentif lebih baik di organisasi lain.

Kurangnya Keberhasilan Profesional (*Lack of Professional Efficacy*)

Keberhasilan profesional digunakan untuk menjelaskan suatu kepuasan atas



pencapaian di masa lalu dan di masa sekarang. Dimensi ini lebih berfokus pada ekspektasi kerja dan *skill* atau kompetensi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang menunjukkan keberhasilan profesional seringkali menjadi *top performers* di organisasi mereka dan memiliki kepercayaan diri atas kemampuannya. Sebaliknya, karyawan yang kurang memiliki keberhasilan profesional mempertanyakan kontribusi mereka dan merasakan sedikit kepuasan kerja.

MBI-GS dengan 16 pernyataannya mendefinisikan *burnout* sebagai suatu krisis dalam hubungan dengan pekerjaan, bukan krisis hubungan dengan orang-orang yang ada di lingkungan kerja (Chou, 2003). Dalam penelitian ini sampel diambil dari sektor di luar pelayanan kemanusiaan dan pendidikan sehingga MBI-GS merupakan satu-satunya instrumen yang tepat untuk pengukuran *burnout*.

Menurut Freudenberger (dalam Lailani et al., 2005), *burnout* terjadi bila harapan berlawanan dengan kenyataan dan individu tetap berusaha untuk meraih harapannya sehingga energi, vitalitas, kemampuan dan potensi diri menurun. Maslach et al. (2001) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat *burnout* yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Situasional (*situational factors*)

- a. Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*)

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat-sifat yang terdapat dalam suatu pekerjaan. Banyak penelitian menemukan bahwa beban kerja

(*workload*) dan tekanan waktu (*time pressure*) memiliki hubungan yang kuat dengan *burnout* terutama pada *exhaustion dimension*. Konflik peran (*role conflict*) dan ketidakpastian peran (*role ambiguity*) juga menunjukkan korelasi yang cukup tinggi dengan *burnout*. Selain itu kurangnya umpan balik (*feedback*) juga berhubungan kuat dengan tiga dimensi *burnout*. Orang yang sedikit berpartisipasi dalam pengambilan keputusan juga memiliki *burnout* yang tinggi. Demikian pula dengan orang yang kekurangan otonomi.

b. Karakteristik okupansi (*occupational characteristics*)

Awalnya penelitian mengenai *burnout* berkembang dari sektor pelayanan kemanusiaan dan pendidikan di mana pada sektor ini dibutuhkan keterlibatan emosi dalam melaksanakan pekerjaannya. Selanjutnya penelitian meluaskan fokusnya pada sektor pekerjaan yang sedikit berhubungan dengan manusia seperti pembuat program komputer (*computer programmer*).

c. Karakteristik organisasional (*organizational characteristic*)

Konteks organisasional dibentuk oleh sosial, budaya dan kekuatan ekonomi (*economic forces*) yang lebih luas. Hal ini kemudian diartikan sebagai organisasi yang sudah melalui banyak perubahan seperti *downsizing* dan *merger* yang memberikan dampak signifikan dalam kehidupan karyawannya. Hal ini memungkinkan karyawan mengalami perubahan kontrak psikologis yang dapat memicu terjadinya *burnout*.

## 2. Faktor perorangan (*individual factors*)

### a. Karakteristik demografi (*demografi characteristics*)

Karakteristik demografi meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, tempat tinggal, status pernikahan dan lain-lain. Usia merupakan salah satu variabel yang paling berhubungan dengan *burnout*. Maslach mengungkapkan bahwa karyawan yang berusia lebih muda mengalami *burnout* yang lebih tinggi dibanding karyawan yang berusia lebih dari 30 atau 40 tahun. Usia diartikan sebagai pengalaman kerja sehingga *burnout* muncul sebagai risiko awal dari karir seseorang. Berdasarkan jenis kelamin antara pria dan wanita, belum ada penelitian yang menunjukkan perbedaan yang jelas. Satu-satunya perbedaan yang konsisten ditemukan adalah pria cenderung mengalami depersonalisasi sedangkan wanita cenderung mengalami kelelahan emosional. Berdasarkan status pernikahan, seseorang yang belum menikah cenderung lebih mudah *burnout* dibanding karyawan yang sudah menikah. Berdasarkan tingkat pendidikan, beberapa penelitian menemukan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin tinggi tingkat *burnout*. Hal ini dimungkinkan karena seseorang dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi, bekerja dengan tanggung jawab yang lebih besar dan tingkat stress yang tinggi. Atau dimungkinkan juga bahwa orang yang berpendidikan memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya dan mereka menjadi lebih *distressed* saat ekspektasi tidak terealisasi.

### b. Karakteristik kepribadian (*personality characteristics*)

Beberapa tipe individu berisiko tinggi mengalami *burnout*. Karakter individu yang tidak tahan banting memiliki tingkat *burnout* yang lebih tinggi terutama pada *exhaustion dimension*. *Burnout* yang tinggi dialami oleh orang dengan *external locus of control* daripada seseorang dengan *internal locus of control*. Seseorang yang mengatasi stress dengan cara pasif dan defensif mengalami *burnout* lebih dari seseorang yang mengatasi stress dengan cara yang aktif dan konfrontatif. Penelitian mengenai kepribadian menjelaskan bahwa *exhaustion dimension* berhubungan dengan neurotisme. Individu neurotik memiliki emosi yang tidak stabil dan rawan tekanan psikologis. *Exhaustion dimension* juga dihubungkan dengan perilaku Type-A (kompetisi, gaya hidup yang penuh tekanan waktu, permusuhan dan kebutuhan besar akan kontrol).

### c. *Job Attitudes*

Setiap individu memiliki ekspektasi yang beragam dalam pekerjaan mereka. Harapan yang tinggi mendorong individu untuk bekerja terlalu keras dan berbuat terlalu banyak sehingga menyebabkan kelelahan dan sinisme ketika upaya yang dilakukan tidak memberikan hasil yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas, *burnout* dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor situasional dan faktor perseorangan. Adanya kesenjangan antara harapan akan kenyataan yang berlawanan diduga menjadi salah satu penyebab terjadinya *burnout*. Meskipun penelitian *burnout* pada awalnya berkembang di sektor

pelayanan kemanusiaan dan pendidikan, namun saat ini penelitian sudah meluas ke sektor-sektor lainnya.

### 2.1.3. Tinjauan Work-life balance

Istilah *work-life balance* pada saat telah digunakan untuk menggantikan apa yang biasa dikenal dengan *work-family balance* (Lazar et al. 2010). *Work-family balance* merupakan tingkat di mana seseorang mampu menyeimbangkan tuntutan waktu, emosi dan sikap dari pekerjaan dan jawab keluarga secara bersamaan (Hill et. al. 2001). Perubahan ini muncul karena mengurus anak (*childcare*) bukanlah satu-satunya tanggung jawab di luar pekerjaan yang penting dan masalah ini bisa terjadi pada karyawan wanita ataupun pria, orang tua (*parents*) ataupun bukan orang tua (*non-parents*), menikah maupun tidak. Aktivitas lainnya yang juga perlu diseimbangkan dengan pekerjaan adalah pendidikan, jalan-jalan, olahraga, pekerjaan sukarela (*voluntary work*), pengembangan diri (*personal development*), rekreasi ataupun *eldercare* (Lazar et al., 2010).

*Work-life balance* merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi dan individu. Djajendra dalam Darmawan, et.al (2016) mengatakan bahwa *work-life balance* dapat menciptakan etos kerja yang unggul. Ketika keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan berada di tingkat kepuasan yang tinggi, maka saat itu etos kerja akan menjadi lebih berkualitas, untuk memberikan kontribusi dan pelayanan terbaik.

Bird (dalam Malik et al., 2010), segala permasalahan tentang *work-life balance* berawal dari tahun 1960 sampai tahun 1970 oleh ibu yang bekerja di Inggris dimana mereka dihadapkan pada masalah pekerjaan di tempat kerja dan

membesarkan anak di rumah. Pada pertengahan tahun 1980, masalah ini juga menjadi perhatian pemerintah Amerika Serikat. Di tahun 1990 *work-life balance* diakui sebagai salah masalah utama dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Singh dan Khanna (2011) menyatakan *work-life balance* sebagai konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara “pekerjaan” (karir dan ambisi) pada satu sisi dan “kehidupan” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) di sisi lain. Menurut Clarke (dalam Lazar et al., 2010), *work-life balance* merupakan titik keseimbangan antara jumlah waktu dan upaya (*effort*) seseorang dalam bekerja dengan aktivitas pribadinya, untuk menjaga suatu harmoni kehidupan.

Dundas (dalam Pengemanan, 2017) berpendapat bahwa *work-life balance* adalah pengelolaan yang efektif atas pekerjaan dan aktivitas lainnya yang merupakan hal penting seperti keluarga, kegiatan komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan diri, wisata dan rekreasi.

Greenhaus et al. (dalam Noor, 2011) mendefinisikan *work-life balance* sebagai sejauh mana seorang individu mensejajarkan keterlibatan dan kepuasannya dalam peran di pekerjaan (*work role*) dan peran di keluarga (*family role*). Moore (2007) mendefinisikan *work-life balance* yang baik sebagai suatu situasi di mana karyawan merasa bahwa mereka mampu menyeimbangkan pekerjaan dan komitmen di luar pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah suatu situasi di mana seseorang mampu menyeimbangkan

tuntutan waktu, emosi dan sikap pada pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan seperti keluarga, pendidikan, olah raga, kegemaran dan lain-lain.

Organisasi dapat mengimplementasikan berbagai inisiatif *work-life balance* yang dapat membantu karyawannya menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga, meningkatkan kesejahteraan dan memberikan keuntungan organisasional (Lazar et al., 2010). Manfaat *work-life balance* bagi organisasi menurut Lazar et al (2010) adalah mengurangi kemangkiran (*absenteeism*) dan keterlambatan (*lateness*), meningkatkan produktivitas & *organizational image*, adanya komitmen dan loyalitas karyawan, meningkatnya retensi dari *valuable employee* dan berkurangnya tingkat *turnover* staff. Sedangkan manfaat *work-life balance* bagi karyawan adalah meningkatnya kepuasan kerja, semakin tingginya keamanan kerja (*job security*), meningkatkan kontrol terhadap *work-life environment*, berkurangnya tingkat stres kerja dan semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

Glass & Estes; Redmon et al (dalam Morgan, 2009) mengemukakan bahwa *work-life balance* dapat meningkatkan retensi karyawan, mengurangi kemangkiran, lebih sedikit cuti sakit (*sick leave*), adanya fleksibilitas kerja, meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat stress karyawan dan menambah budaya organisasi.

Manfaat diadakannya program *work-life balance* bagi organisasi menurut Lazar et al. (2010), antara lain:

- (1) Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan;

- (2) Peningkatkan produktivitas;
- (3) Adanya komitmen dan loyalitas karyawan;
- (4) Meningkatnya retensi pelanggan; dan
- (5) Berkurangnya turn-over karyawan.

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

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

McDonald dalam Lazar et al., (2010) mengemukakan lima hal yang harus dipertimbangkan oleh organisasi ketika ingin meningkatkan *work-life balance* karyawannya yaitu:

1. Dukungan manajerial (*managerial support*)

Manajer memegang peranan yang penting dalam kesuksesan *work-life program* karena mereka berada di posisi yang dapat menyemangati atau mematahkan semangat karyawan untuk berupaya menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan keluarganya. Ketika seorang supervisor mendukung secara



antusias integrasi antara pekerjaan dan tanggung jawab lainnya, karyawan lebih cenderung untuk mengambil *work-life program* yang tersedia.

#### 2. Konsekuensi karir (*career consequences*)

Adanya persepsi bahwa dengan menggunakan praktek *work-life balance* maka akan berdampak negatif terhadap karir. Penelitian yang dilakukan oleh American Bar Association (dalam Lazar et al., 2010) mengungkapkan bahwa 95% firma hukum di Amerika memiliki kebijakan kepegawaian paruh waktu (*part-time employment*), namun hanya 3% pengacara yang menggunakannya karena khawatir karirnya akan tergelincir.

#### 3. Ekspektasi waktu organisasional (*organizational time expectation*)

Ekspektasi waktu organisasional adalah ekspektasi jumlah jam kerja karyawan, bagaimana mereka menggunakan waktunya, apakah karyawan diharapkan untuk membawa pekerjaannya pulang ke rumah atau tidak. Dalam beberapa penelitian, jam kerja yang lama diidentifikasi sebagai sinyal awal dari komitmen, produktivitas dan motivasi. Namun hal ini menjadi hambatan utama dalam mencapai *work-life balance*. Karyawan yang tidak memberikan jumlah waktu yang semaksimal mungkin bagi organisasi sering dianggap kurang produktif dan kurang berkomitmen sehingga menjadi kurang dihargai dibandingkan dengan karyawan yang jam kerjanya lebih lama.

#### 4. Persepsi jenis kelamin (*gender perceptions*)

Adanya persepsi bahwa kebijakan *work-life* hanya diperuntukkan bagi wanita. Hambatan bagi pria disebabkan oleh tiga hal. Pertama, budaya tempat

kerja yang meragukan legitimasi *claim* pria atas tanggung jawab keluarga. Kedua, lingkungan bisnis yang memberikan tekanan untuk menjaga *market share* dan meningkatkan laba. Ketiga, organisasi domestik di mana karyawan tinggal seringkali menghalangi pria untuk mengambil program *work-life* yang tersedia.

#### 5. Dukungan rekan kerja (*co-worker support*)

Karyawan yang melakukan praktek *work-life balance* menerima persepsi negatif dari rekan kerja dan atasannya. Sebuah eksperimen yang dilakukan Beauregard & Lesley (dalam Lazar et al., 2010) menemukan bahwa karyawan yang sering melakukan praktek *work-life balance* dipersepsikan oleh rekan kerjanya memiliki tingkat komitmen organisasional yang rendah sehingga diperkirakan dapat berdampak pada penghargaan organisasi seperti kesempatan promosi dan kenaikan gaji.

Tujuan dari adanya *work-life balance* yakni berkurangnya kondisi kelelahan emosional sehingga ketika kondisi emosional dari pegawai dalam keadaan baik maka akan berdampak terhadap kinerja para pegawai baik dalam hal melaksanakan pekerjaan individu ataupun dukungan terhadap pekerjaan tim.

Dengan demikian, adanya dukungan dari manajemen serta rekan kerja bahwa *work-life balance* tidak hanya masalah bagi karyawan wanita dan jam kerja bukanlah indikasi komitmen, produktivitas maupun motivasi maka diharapkan karyawan dapat meyakinkan diri mereka untuk mencapai *work-life balance* tanpa khawatir hal tersebut menghambat karir mereka.

Pouluse dan Sudarsan dalam Valen (2017: 14) faktor – faktor yang mempengaruhi *work-life balance*, sebagai berikut :

#### 1. Faktor Individual

- a. Kepribadian Ada 5 model besar kepribadian yaitu *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism* dan *openness to experience*.
- b. Kesejahteraan Dipengaruhi oleh dua komponen yaitu *life satisfaction* dan *affective emotional well being*.
- c. *Emotional Intelligence* (EI) 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

##### a. Pengaturan kerja

Pengaturan kerja yang mudah disesuaikan dapat membantu pegawai untuk mencapai pencampuran yang lebih baik antara pekerjaan dan aktifitas diluar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan dan memotivasi pegawai.

##### b. Dukungan organisasi

Ada dua bentuk, 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.

c. Stress kerja

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

d. Konflik peran,

Ketidak jelasan peran dan role overload.

e. Teknologi

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

3. Faktor Lingkungan

a. Pengaturan perawatan anak

Faktor keluarga yang berhubungan seperti jumlah anak dan tanggung jawab perawatan anak menyebabkan ketidakseimbangan dalam peran pekerjaan dan keluarga.

b. Dukungan keluarga

Dukungan pasangan, dukungan orang tua dan permintaan pribadi dan keluarga.

c. Faktor sosial lainnya

4. Faktor Lainnya

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

**2.1.4. Tinjauan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang harus diperhatikan bagi setiap organisasi ataupun bukan organisasi dan hal tersebut bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepercayaan bahwa karyawan yang puas lebih produktif dibandingkan karyawan yang tidak puas bahkan telah menjadi sebuah kepercayaan dasar bagi para manajer selama bertahun-tahun, dimana berbagai riset mulai membuktikannya (Robbins dan Judge, 2015) dan mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Adapun Noe, et.all (2006) memberi definisi tentang kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting.

Pandangan yang serupa diutarakan oleh Nelson and Quick (2006) tentang kepuasan kerja sebagai satu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang.

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. As'ad dalam Nurendra dan Saraswati (2016) berpendapat bawa kepuasan kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, beberapa diantaranya adalah faktor psikologi yang mencakup minat, sikap, keterampilan dan ketentraman dalam bekerja yang dirasakan karyawan, kemudian faktor sosial atau interaksi dengan sesama karyawan, faktor fisik yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan dan karyawan itu sendiri dan yang terakhir adalah faktor finansial yang berhubungan

dengan gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas, promosi dan lain sebagainya. Yadav dan Yadav dalam Nurendra dan Saraswati (2016) menambahkan bahwa kepuasan kerja pada karyawan memiliki hubungan dengan beberapa variabel, seperti: usia, iklim organisasi, pendidikan, jenis kelamin, latar belakang ekonomi dan besar atau tidaknya keluarga karyawan. Dalam penelitian ini, salah satu faktor yang akan diteliti dalam kaitannya dengan kepuasan kerja adalah *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja).

Terjadinya kepuasan kerja maupun ketidakpuasan kerja karyawan dapat dipahami dengan beberapa teori tentang kepuasan kerja. Teori-teori yang membahas tentang kepuasan kerja, salah satunya teori dua faktor. Teori Dua Faktor (*Two Factors Theory*) dikembangkan oleh Herzberg, menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini karyawan tidak akan puas. Apabila besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi

kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan (Kaswan, 2012). Penggunaan teori kepuasan kerja tersebut diatas disesuaikan dengan tujuan pemakaiannya. Peneliti dalam penelitian ini menggunakan teori dua faktor untuk menjelaskan hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja. Alasan penggunaan teori dua faktor ini karena teori tersebut lebih tepat untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja dari aspek imbalan.

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor ini memberikan kepuasan kerja yang berbeda tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Herzberg dalam Sari (2016) memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivasi intrinsik (daya dorong yang muncul dari masing-masing orang) dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi:

- (1) Upah,
- (2) Kondisi kerja,
- (3) Keamanan kerja,
- (4) Status,
- (5) Prosedur organisasi,
- (6) Mutu penyeliaan,
- (7) Mutu hubungan interpersonal antara sesama rekan kerja, atasan dan bawahan

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001: 225) terdapat 5 (lima) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pemenuhan kebutuhan, perbedaan,

pencapaian nilai, keadilan dan komponen genetik. Berikut adalah uraian singkat mengenai 5 faktor yang berpengaruh tersebut :

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*), Kepuasan di tentukan tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu dan memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*Discrepancies*), Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang di harapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang di terima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.
3. Pencapaian nilai (*Value attainment*), Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan (*Equity*), Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlukan di tempat kerja.
5. Komponen genetic (*Genetic components*), Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan factor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Hasibuan (2008) kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

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



5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Nelson and Quick (2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh 5 (lima) dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu :

1. Gaji
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Kesempatan Promosi
4. Supervisi
5. Rekan kerja

Sedangkan menurut Luthans (2006),terdapat 6 faktor yang dapat mempengaruhi kepasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri kepuasan atas pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Beberapa penelitian menemukan bahwa karakteristik dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Pada tingkat yang lebih pragmatis, pekerjaan yang menarik dan menantang serta perkembangan karier merupakan hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
2. Gaji, bagi beberapa orang gaji lebih penting dari apapun yang diberikan organisasi. Gaji memberikan karyawan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan hidup yang mendasar maupun kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.
3. Promosi, kesempatan promosi seprtinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda misalnya karyawan yang di promosikan atas dasar senioritas mengalami

kepuasan kerja tetapi tidak ssebanyak karyawan yang dipromosikan atas dasar kinerja.

4. Pengawasan/supervisi, terdapat dua dimensi pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, kepedulian atasan kepada bawahan. Kedua, kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka.
5. Kelompok kerja, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana bagi karyawan secara individu.
6. Kondisi kerja, memiliki pengaruh yang kecil pada kepuasan kerja jika kondisi kerja baik karyawan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk maka karyawan akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaannya.

Dari beberapa pendapat penelitian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja maka. Byars and Rue (2005), menyatakan bahwa system *reward* organisasi sering mempunyai dampak signifikan pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

Singh dan Khanna (2011) menyatakan *work-life balance* sebagai konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara “pekerjaan” (karir dan ambisi) pada satu sisi dan “kehidupan” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual) di sisi lain. Hal lain yang harus diperhatikan dalam menjaga kepuasan kerja yakni menjaga kondisi kelelahan emosional atau yang biasa disebut dengan *burnout*.

#### **2.1.5. Tinjauan Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai didefinisikan oleh Mangkunegara (2009) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sebagai suatu organisasi, perusahaan ingin berkembang dan bertahan terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi.

Rivai (2009:549) menjelaskan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

- 1) kuantitas dari hasil,
- 2) Kualitas dari hasil,
- 3) ketepatan waktu dan hasil,
- 4) kehadiran dan
- 5) kemampuan bekerja sama

Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik menurut Khaerul Umam (2010), faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu:

- 1) Kemampuan
- 2) Motivasi

- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- 5) Hubungan dengan organisasi

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:16- 17) adalah sebagai berikut:

#### 1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

## 2.2. Tinjauan Empiris

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan pembandingan dalam penelitian ini, seperti yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti lain. Penelitian yang berhubungan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Temuan
1	Ganapathi, I. M. D. (2016).	Pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap kepuasan karyawan (studi pada PT. Bio Farma Persero).	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Work-life balance</i> berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan karyawan sebesar 42,2% dan sisanya 57,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Secara parsial, keseimbangan kepuasan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan keseimbangan waktu dan

keseimbangan keterlibatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

- 2 Darmawan, P., Hubungan *Burnout* Hasil analisis memperlihatkan  
 Silviandari, & Dengan *Work-life* nilai koefisien korelasinya  
 Susilawati *balance* Pada Dosen adalah (r) -0.563 dengan p =  
 (2016). Wanita 0.000 yang menunjukkan  
 bahwa terdapat hubungan  
 antara kedua variabel yang  
 bersifat negatif dan berada  
 pada rentang sedang. Hal ini  
 berarti semakin tinggi nilai  
*burnout* maka semakin rendah  
 nilai *work-life balance*. Begitu  
 pula sebaliknya semakin  
 rendah nilai *burnout* maka  
 semakin tinggi nilai *work-life  
 balance*

- 3 Pangemanan, F. Pengaruh *Work-life* Temuan mengungkapkan L., Pio, R. J., & *balance* Dan *Burnout* bahwa keseimbangan Tumbel, T. M. Terhadap Kepuasan kehidupan kerja memiliki (2017) Kerja. dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut, kelelahan memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja tetapi hasilnya tidak signifikan. Studi ini merekomendasikan organisasi untuk tetap memfasilitasi karyawan dalam meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan mengurangi kelelahan.
- 4 Moedy, D. M. R. Analisis *work-life* Hasil analisis menunjukkan (2013) *balance*, keinginan *work-life balance* memiliki untuk meninggalkan hubungan positif signifikan organisasi, kepenatan terhadap kepuasan kerja; (*burnout*) dan kepuasan keinginan untuk kerja pada dosen meninggalkan Universitas Atma Jaya organisasi (turnover intention) Yogyakarta memiliki hubungan negatif

- yang signifikan terhadap kepuasan kerja kepenatan karyawan (*employee burnout*) memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 5 Kurniawan, K. A. Pengaruh Tingkat Analisis mean score (2014). *Work-life balance* mengindikasikan bahwa Terhadap Tingkat tingkat *work-life balance* dan Kepuasan kerja Pada kepuasan kerja pada perawat Perawat Rumah Sakit tergolong cukup baik. Sedangkan melalui analisis regresi linier sederhana, diperoleh temuan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, walaupun pengaruh tersebut kurang signifikan
- 6 Dizaho, K. E. Impact Of Work Life Hasil kajian menunjukkan (2013). Balance On Employees bahwa keseimbangan Loyalty, Satisfaction pekerjaan dan kehidupan And Productivity mempunyai hubungan yang positif dengan kesetiaan,



kepuasan pekerja dan produktivitas. Tambahan pula, keseimbangan kerja dan kehidupan mempunyai kesan yang kuat ke atas kepuasan pekerja. Antara semua pembolehubah yang membentuk keseimbangan pekerjaan dan kehidupan, “leaves” dan “breaks” mempunyai ramalan yang tertinggi dan terkuat dalam mengimbangi pekerjaan dan kehidupan di rumah

- 7 Eliyana, A., The Influence of Hipotesis pertama Yusuf, R. M., & Employees' Job menyatakan bahwa faktor Prabowo, K. Satisfaction Factors on kepuasan kerja yaitu (2012). Organizational kemampuan pemanfaatan, Commitment. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 5(2). kompensasi, hubungan rekan kerja, kondisi kerja, pengakuan dan prestasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan

- terhadap komitmen organisasi karyawan di bagian produksi pada JY.
8. Hasbi, F. (2017) Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang, (2) burnout berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang, (3) work-life balance berpengaruh negatif dan signifikan terhadap burnout karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang, (4) work-life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Nagari

- Cabang Utama Padang melalui burnout.
9. Eliyazar, N. (2019). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT X. Hasil penelitian menunjukkan terdapat ada pengaruh yang signifikan antara work life balance terhadap kinerja karyawan, dimana work life balance kontribusi sebesar 26,7% terhadap kinerja karyawan
  10. Agusthina Risambessy, et.al (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. Penelitian membuktikan bahwa: ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional pada motivasi, kelelahan, pada kepuasan kerja, pada kinerja karyawan. Ada pengaruh yang signifikan dan negatif antara motivasi terhadap kelelahan, pada kepuasan kerja, pada kinerja karyawan. Burnout memiliki pengaruh

signifikan dan dampak negatif pada kepuasan kerja, terhadap kinerja karyawan. Ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa burnout dapat terjadi di rumah sakit paramedis Malang Raya.

### **2.3. Kerangka Konseptual**

Studi mengenai *work-life balance* pada mulanya di tahun 1970 merupakan masalah wanita yang kemudian di akhir tahun 1980 lebih difokuskan kepada pengembangan kebijakan rekrutmen dan retensi (Frame & Hartog, 2003). Penelitian yang dilakukan pada awalnya lebih memperhatikan psikologi individu dan motivasi namun sejak akhir tahun 1980 sampai dengan akhir 1990, sebagian besar penelitian lebih berfokus pada pengembangan kebijakan (Moore, 2007).

Belakangan ini penelitian *work-life balance* yang dilakukan sudah berfokus pada keuntungan (*benefit*) bagi organisasi (Moore, 2007). Hobson et al.(dalam Moore, 2007) berpendapat bahwa adanya program *work-life balance* yang efektif merupakan bentuk komunikasi yang jelas bahwa karyawan dinilai sebagai sosok manusia (*human beings*). Sisi psikologis ini memberikan implikasi yang dramatis

bagi kesuksesan organisasi karena karyawan “membalas” dalam bentuk meningkatnya motivasi, produktivitas, kehadiran, komitmen, kesetiaan dan sebagainya (Moore, 2007).

*Work-life balance* memberikan implikasi yang penting baik dalam tingkat organisasional maupun individual (Ozbilgin et al., 2011). Tuntutan pekerjaan yang tinggi membuat karyawan kehilangan waktu istirahat dan bersantai. Hal ini dapat menimbulkan stress dan depresi sehingga pada akhirnya akan berdampak buruk bagi pekerjaan itu sendiri (Wharton, 2009).

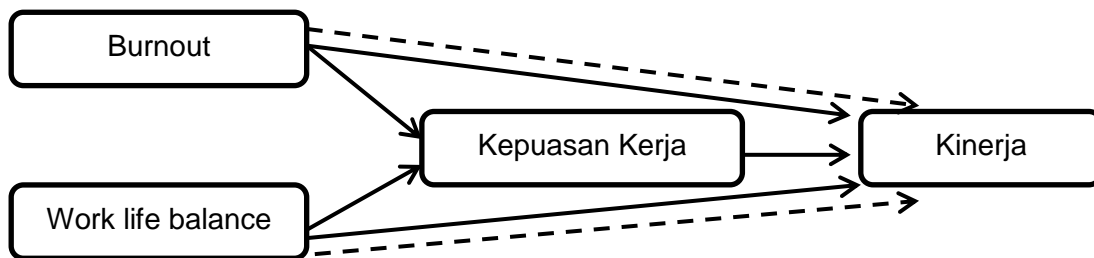
Frame & Hartog dalam Malik (2010) mengemukakan bahwa *work-life balance* membuat karyawan merasa bebas dalam menggunakan program jam kerja fleksibel mereka untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan komitmen lainnya seperti keluarga, kegemaran, seni, jalan-jalan, pendidikan dan sebagainya, selain hanya berfokus pada pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa *work-life balance* yang baik dapat mengarah pada aktivitas sehat yang akan memuaskan karyawan.

*Work-life balance* tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas namun juga dapat meningkatkan loyalitas organisasi dan kepuasan kerja (Malik et al., 2010). Bagi karyawan sendiri, kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marjinal yang dikeluarkan, yang oleh karyawan tersebut dianggap cukup memadai (Fraser, 1992).

Jika *work-life balance* dapat menimbulkan kepuasan kerja, maka *burnout* justru sebaliknya. Berbagai penelitian dalam dua dekade terakhir ini menunjukkan hasil bahwa *burnout* tidak hanya berakibat negatif pada individu seperti depresi, perasaan gagal, kelelahan dan hilangnya motivasi, namun juga berakibat pada

organisasi seperti absensi, *turnover* dan menurunnya produktivitas kerja (Lailani et al., 2005).

Tsigilis & Koustelios (dalam Kanwar et al., 2009) menyatakan bahwa *burnout* dan kepuasan kerja merupakan respon kerja yang afektif dan memiliki hubungan yang negatif artinya semakin rendah *burnout* maka kepuasan kerja semakin meningkat. Penelitian lain yang dilakukan oleh Verma (dalam Sharma, 2010) juga menemukan hal yang sama bahwa terdapat hubungan yang negatif antara *burnout* dan kepuasan kerja. Pentingnya *work-life balance*, *burnout*, dan kepuasan kerja karyawan maka dapat digambarkan pada kerangka pikir sebagai berikut :



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian**

## 2.4. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan tujuan penelitian maka dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel.

2. *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel.
3. *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel.
4. *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel.
6. *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel melalui kepuasan kerja.
7. *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Boven Digoel melalui kepuasan kerja.