

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dibahas mengenai teori penelitian terdahulu yang melandasi topik penelitian. Beberapa teori yang dipaparkan terkait variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja, *work-life balance*, *burnout*, dan pengaruh *work-life balance* dan *burnout* terhadap kepuasan kerja.

2.1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu masalah penting dan paling banyak diteliti dalam bidang perilaku organisasional. Hal ini dikarenakan karyawan yang puas membawa pengaruh yang positif bagi organisasi seperti meningkatnya produktivitas dan efisiensi serta rendahnya kemangkiran dan *turnover* (Kanwar et al., 2009).

2.1.1. Definisi Kepuasan Kerja

Berikut ini adalah beberapa definisi kepuasan kerja menurut beberapa literatur:

1. Spector (1997)

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Hal ini menyangkut seberapa jauh seseorang menyukai (*like*) dan tidak

menyukai (*dislike*) pekerjaannya. Dengan demikian kepuasan kerja lebih mudah dipahami sebagai tingkat di mana seseorang menyukai pekerjaannya.

2. Sutrisno (2009)

Terdapat dua pengertian tentang kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realita-realita yang dirasakan oleh karyawan. Kedua, kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

3. Luthans (2006)

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat tiga dimensi kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Misalnya jika seorang karyawan merasa bahwa mereka telah bekerja lebih keras daripada yang lain dalam departemen tetapi menerima penghargaan lebih sedikit maka karyawan tersebut

menjadi tidak puas. Sebaliknya, jika karyawan tersebut merasa diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan pantas maka dia merasa puas. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Terdapat lima dimensi pekerjaan yang telah diidentifikasi dapat merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting di mana karyawan memiliki respon afektif yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

4. Amstrong (dalam Aziri, 2011)

Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurutnya, sikap positif dan senang akan pekerjaan mengindikasikan adanya kepuasan kerja. Sebaliknya sikap negatif dan tidak senang akan pekerjaan mengindikasikan ketidakpuasan kerja.

Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan perasaan positif atas pekerjaan. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan harapan karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan.

2.1.2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor ini memberikan kepuasan kerja yang berbeda tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Menurut Luthans (2006), terdapat 6 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan 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

Gaji bagi beberapa orang lebih penting daripada apa pun yang diberikan perusahaan. Gaji memberikan karyawan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan hidup yang mendasar maupun kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3. Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda misalnya karyawan yang dipromosikan atas dasar senioritas mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak karyawan yang dipromosikan atas dasar kinerja.

4. Pengawasan/supervisi

Terdapat dua dimensi pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, kepedulian atasan terhadap bawahan misalnya memberikan nasehat dan bantuan, berkomunikasi secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Kedua, kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka. Adapun iklim partisipasi menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada partisipasi dalam keputusan tertentu.

5. Kelompok Kerja

Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana bagi karyawan secara individu.

6. Kondisi Kerja

Kondisi kerja memiliki pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik (misalnya lingkungan bersih dan menarik), karyawan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk (misalnya udara panas & suara bising), karyawan akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi, seiring dengan tingginya diversitas tenaga kerja, kondisi kerja menjadi penting misalnya tidak adanya diskriminasi.

Hackman dan Oldham (dalam Spector, 1997) mengatakan bahwa kepuasan kerja bisa dicapai dengan memberikan hal-hal yang menjadi harapan karyawan

yang dibagi ke dalam 5 karakteristik yaitu identitas pekerjaan, signifikan tugas, otonomi, umpan balik, dan variasi tugas. Mereka menyimpulkan bahwa kelima hal tersebut dapat dicapai melalui pemenuhan terhadap pengembangan, penghasilan, rasa aman, hubungan sosial, hubungan dengan atasan dan keseluruhan aspek-aspek dalam pekerjaan karyawan.

Beberapa penelitian mengemukakan beberapa faktor individual yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Kepribadian (*personality trait*)

Spector (1997) menyatakan bahwa kepribadian yang banyak diteliti adalah afeksi negatif dan *locus of control*. Karyawan yang memiliki kecenderungan untuk mengalami emosi negatif seperti cemas atau depresi, akan cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Sementara itu, semakin internal pusat kontrol karyawan (*internal locus of control*) yaitu keyakinan bahwa mereka mampu mengontrol lingkungannya, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan tersebut.

2. Status Perkawinan

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa dukungan pasangan hidup atau keluarga berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Namun Spector (1997) juga mengemukakan rendahnya kepuasan kerja pada karyawan yang telah menikah karena jumlah tanggungannya bertambah.

3. Usia

Sebagian besar penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara usia dan kepuasan kerja, setidaknya sampai usia 60 tahun. Kepuasan karyawan profesional cenderung meningkat seiring dengan bertambahnya usia mereka sedangkan kepuasan kerja pada karyawan non-profesional merosot selama usia setengah baya dan kemudian naik lagi pada tahun-tahun berikutnya (Robbins, 2003).

4. Jenis Kelamin

Sampai dengan saat ini pengaruh jenis kelamin terhadap kepuasan kerja masih menjadi perdebatan. Beberapa peneliti menilai bahwa perbedaan kepuasan kerja muncul dikarenakan adanya perbedaan perlakuan yang diterima pria dan wanita dalam pekerjaan. Clark (dalam Kanwar et al., 2009) menemukan bahwa benefit yang diterima wanita di pasar tenaga kerja lebih rendah daripada pria. Ada sudut pandang yang berbeda antara pria dan wanita juga mengakibatkan kepuasan kerja yang berbeda. Miller (dalam Malik et al., 2010) menyatakan bahwa pria merasa puas jika pekerjaannya memberikan otonomi sedangkan wanita merasa puas ketika memiliki pekerjaan yang menarik dan kompleks. Penelitian oleh Chiu (dalam Kanwar et al., 2009) menunjukkan bahwa karyawan profesional pria memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibanding karyawan profesional wanita.

5. Masa Kerja

Masa kerja dan kepuasan kerja berhubungan secara positif. Masa kerja menjadi indikator perkiraan yang lebih konsisten dan mantap atas kepuasan kerja daripada usia kronologis (Robbins, 2003).

Spector (1985) mengemukakan bahwa kepuasan kerja secara global dapat diperoleh dengan menjumlahkan keseluruhan tingkat kepuasan terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan. Terdapat 9 aspek yang digunakan Spector (1985) yaitu:

1. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji.

2. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapat promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

3. Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih suka bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan (*employee centered*), dari pada bekerja dengan atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan (*job centered*).

4. Tunjangan Tambahan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

5. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Spector (1997) berpendapat bahwa setiap individu ingin usaha, kerja keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan yang semestinya.

6. Prosedur dan Peraturan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu seperti birokrasi dan beban kerja.

7. Rekan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja misalnya adanya hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

8. Jenis Pekerjaan

Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Beberapa literatur telah mendefinisikan ciri-ciri pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain:

kesempatan rekreasi dan variasi tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, *job enrichment*, kompleksitas kerja dan sejauh mana pekerjaan itu tidak bertentangan dengan hari nurani.

9. Komunikasi

Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang lancar, karyawan menjadi lebih paham akan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan.

Dari beberapa pendapat peneliti terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja maka Spector mengungkapkan aspek kepuasan kerja yang paling lengkap. Dengan demikian kesembilan faktor kepuasan kerja Spector akan menjadi landasan dalam penelitian ini.

2.2. *Work-life Balance*

Istilah *work-life balance* akhir-akhir ini telah digunakan untuk menggantikan apa yang biasa dikenal dengan *work-family balance* (Lazar et al., 2010). *Work-family balance* adalah tingkat di mana seseorang mampu menyeimbangkan tuntutan waktu, emosi dan sikap dari pekerjaan dan tanggung 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, olah raga, pekerjaan sukarela (*voluntary work*), pengembangan diri (*personal development*), rekreasi ataupun *eldercare* (Lazar et al., 2010).

Menurut Bird (dalam Malik et al., 2010), permasalahan mengenai *work-life balance* berawal dari tahun 1960 sampai tahun 1970 oleh ibu yang bekerja di Inggris di mana 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.

Jim Bird (dalam Lazar et al., 2010), CEO dari sebuah perusahaan konsultan *work-life balance* internasional mengatakan bahwa “*Work-life balance* merupakan pencapaian yang berarti dan kenikmatan dalam kehidupan setiap hari”. Menurut pendapatnya, untuk mencapai *work-life balance* maka masing-masing individu harus bekerja dengan lebih pintar (*work smarter*), menyelesaikan lebih banyak dalam waktu yang sedikit. Bagaimana *work-life balance* dapat dicapai dan ditingkatkan merupakan masalah yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dan telah menjadi perhatian besar bagi pemberi kerja, pekerja, pemerintah, peneliti akademik dan media populer (McPherson, 2007).

2.2.1. Definisi *Work-life Balance*

Work life balance didefinisikan oleh Departemen Tenaga Kerja New Zealand (dalam Malik et al., 2010) sebagai penciptaan budaya kerja yang

produktif di mana kemungkinan adanya ketegangan antara pekerjaan dengan bagian lain kehidupan seseorang diminimalisasi.

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 Noor, 2011) 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 & 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.

2.2.2. Manfaat *Work-Life Balance*

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 perusahaan.

2.2.3. Hambatan dalam Mencapai *Work-Life Balance*

McDonald et al. (dalam Lazar et al., 2010) dalam penelitiannya menemukan 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.

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.

2.3. *Burnout*

Hubungan seseorang dengan pekerjaannya dan kesulitan yang timbul ketika hubungan tersebut menjadi tidak baik, telah diakui sebagai suatu fenomena pada jaman modern (Maslach et al., 2001). Penggunaan istilah *burnout* untuk fenomena ini 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).

2.3.1. Definisi *Burnout*

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) *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.

Etzion (dalam Lailani et al., 2005) mendefinisikan *burnout* sebagai ketegangan psikologis yang secara spesifik berkaitan dengan stres kronis yang dialami individu dari hari ke hari dan ditandai dengan kelelahan fisik, emosional, dan mental. Lebih lanjut Etzion mengemukakan bahwa proses terjadinya *burnout* berjalan dengan pelan dan tanpa disadari sehingga individu tiba-tiba merasa kelelahan.

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.

2.3.2. Dimensi-Dimensi *Burnout*

Maslach (dalam Lailaini 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 memandang pekerjaan sebagai suatu sumber keuangan untuk bertahan hidup. Dengan demikian karyawan cenderung mudah meninggalkan organisasinya jika mereka menemukan insentif yang lebih baik di organisasi lain.

3. 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*.

2.3.3. Faktor-Faktor Penyebab *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 neurotisisme. 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. Beberapa tipe individu berisiko tinggi mengalami *burnout*.

2.4. Pengaruh *Work-Life Balance & Burnout* terhadap Kepuasan Kerja

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 perusahaan 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 et al., 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 (Malik et al., 2010).

Work-life balance tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas namun juga dapat meningkatkan loyalitas perusahaan 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).

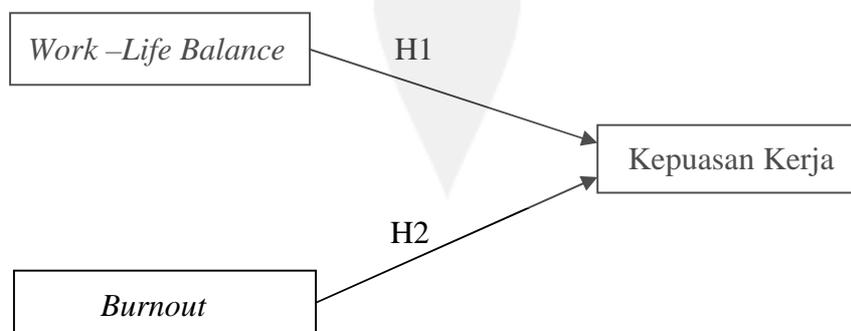
Jika *work-life balance* dapat menimbulkan kepuasan kerja, maka *burnout* justru sebaliknya. Berbagai penelitian dalam dua dekade terakhir ini menunjukkan hasil bahwa *burnout* tidak hanya berakibat negatif pada individu seperti depresi, perasaan gagal, kelelahan, dan hilangnya motivasi, namun juga berakibat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

2.5. Kerangka Penelitian

Pada Gambar 2.1. dapat dilihat kerangka pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Gambar 2.1.
Kerangka Penelitian



Berdasarkan model kerangka penelitian tersebut maka kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh *work-life balance* dan *burnout*. *Work-life balance* diduga memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja artinya semakin tinggi *work-life balance*, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Sebaliknya *burnout* diduga memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja artinya semakin tinggi *burnout*, semakin rendah kepuasan kerja atau semakin rendah *burnout*, semakin tinggi kepuasan kerja.

Work-life balance pada penelitian ini didefinisikan sebagai suatu situasi di mana karyawan merasa bahwa mereka mampu menyeimbangkan pekerjaan dan komitmen di luar pekerjaan (Moore, 2007). Sedangkan *burnout* didefinisikan sebagai sindrom psikologis yang terdiri dari tiga komponen seperti yang dikemukakan oleh Maslach et al. (2001) yaitu kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), sinisme (*cynicism*), dan berkurangnya keberhasilan profesional (*lack of professional efficacy*). Kelelahan emosional berkaitan dengan perasaan penat, frustrasi dan tertekan pada pekerjaan sedangkan sinisme berkaitan dengan perilaku negatif atas pekerjaan.

Kepuasan kerja dapat tercapai ketika organisasi mendukung terciptanya *work-life balance* dan dapat meminimalisasi tingkat *burnout*. Spector (1985) mengemukakan bahwa kepuasan kerja secara global dapat diperoleh dengan menjumlahkan keseluruhan tingkat kepuasan terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan. Terdapat 9 aspek yang digunakan Spector untuk mengukur kepuasan kerja yaitu gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan, rekan kerja, jenis pekerjaan dan komunikasi.

2.6. Pengembangan Hipotesis

Penelitian yang dilakukan Kanwar et. al (2009) terhadap 313 responden yang bekerja di 6 organisasi IT & ITES (*Information Technology Enabled Service*) yang berbeda di India menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja artinya semakin tinggi *work-life balance*, semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Malik et al. (2010) dalam penelitiannya terhadap 175 dokter yang bekerja di beberapa rumah sakit yang berbeda di Pakistan juga menemukan hal yang sama. *Work-life balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Scholarios & Marks (dalam Malik et al., 2010) ketika karyawan diberikan kontrol untuk mengelola potensial konflik yang muncul antara tuntutan pekerjaan dan tuntutan di luar pekerjaan, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang puas membawa pengaruh yang positif, meningkatkan efisiensi dan produktivitas (Kanwar, et al., 2009). Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis pertama diajukan yaitu:

H1 : *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

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.

Malik et al. (2010) dalam penelitiannya terhadap 175 dokter yang bekerja di beberapa rumah sakit yang berbeda di Pakistan menemukan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Kanwar et al. (2009) terhadap 313 responden yang bekerja di 6 organisasi IT & ITES (*Information Technology Enabled Service*) yang berbeda di India juga menemukan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja yang berarti bahwa meningkatnya *burnout* dapat menurunkan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis kedua diajukan yaitu:

H2 : *Burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja