

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Work Life Balance*

Menurut Hutcheson (2012) dalam Sulistiowati (2021) *work life balance* adalah keseimbangan kehidupan di dalam pekerjaan. Keseimbangan kerja merupakan hal yang penting yang dapat mendukung meningkatnya kepuasan kerja. *Work life balance* diharapkan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan menimbulkan semangat kerja bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya terhadap perusahaan.

Work life balance tidak berarti kondisi tidak ada konflik, tetapi *work life balance* diartikan sebagai adanya keseimbangan dari sisi pekerjaan dan keluarga. Karenanya pegawai yang dapat menyeimbangkan antara pekerjaannya dengan kepentingan pribadi maka mereka akan merasakan kepuasan kerja (Endeka et al., 2020).

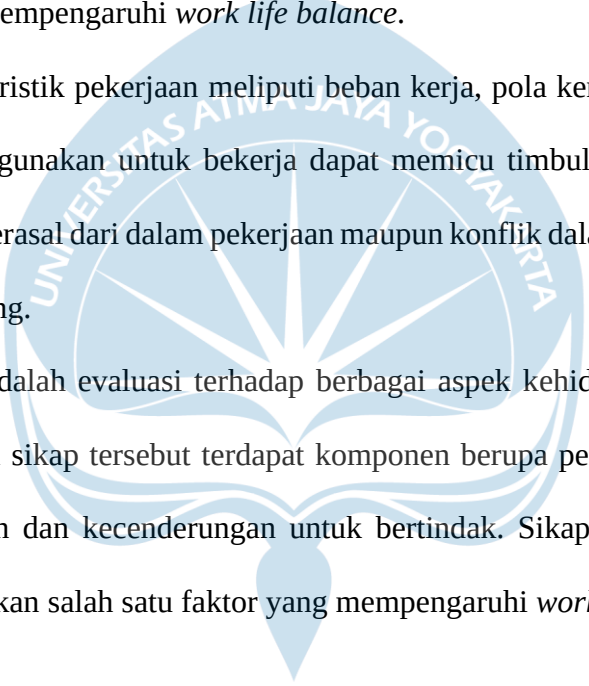
Work life balance menurut McDonald & Bradley (2005) dalam Sirgy & Lee (2018) adalah tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam kehidupan dalam kehidupan seseorang. *Work life balance* umumnya dikaitkan dengan keseimbangan atau mempertahankan segala aspek yang ada di dalam kehidupan manusia. Menurut McDonald & Bradley (2005) dalam (Sirgy & Lee, 2018) indikator untuk mengukur *work-life balance*, yaitu :

- a. Keseimbangan waktu (*time balance*) merupakan salah satu aspek yang membentuk suatu keseimbangan atau kesetaraan antara waktu yang

diberikan untuk bekerja atau karir dengan waktu yang diberikan pada diri sendiri dan keluarga. Keseimbangan yang menyangkut dengan jumlah waktu yang diberikan untuk pekerjaan dan peran di luar pekerjaan.

- b. Keseimbangan keterlibatan (*involment balance*) adalah tingkat keterlibatan secara psikologis dalam komitmen untuk peran dalam kerja dan peran bukan pekerjaan. Keseimbangan antara diri sendiri, keluarga dan karir serta komitmennya terhadap kepuasan yang dipilih terhadap *work-life balance*. Keterlibatan psikologis ini berperan penting dalam keputusan individu untuk menyeimbangkan kehidupannya, sehingga tidak terjadinya suatu konflik dan kebingungan dalam melaksanakan tiga keseimbangan tersebut.
- c. Keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*) membentuk tingkat kepuasan individu dalam keseimbangannya terhadap diri sendiri, keluarga, dan karir. Keseimbangan kepuasan adalah kepuasan terhadap berhasil atau tidaknya individu dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya.

Work life balance memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan moral karyawan dan penurunan tingkat ketidakhadiran. Organisasi yang menghadapi tantangan persaingan akan berusaha untuk mengurangi berbagai biaya untuk itu perlu memahami isu penting yang dapat mempengaruhi *work life balance*. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *work life balance* adalah (Kunwar & Paudel, 2022):

- 
- a. Karakteristik kepribadian berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Individu yang memiliki karakteristik yang baik sejak anak-anak akan cenderung memiliki *work life balance*.
 - b. Karakteristik keluarga menjadi salah satu aspek utama yang dapat menentukan terdapat konflik atau tidak antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Apabila terjadi konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *work life balance*.
 - c. Karakteristik pekerjaan meliputi beban kerja, pola kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu timbulnya konflik. Konflik dapat berasal dari dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi seseorang.
 - d. Sikap adalah evaluasi terhadap berbagai aspek kehidupan sosial. Dimana didalam sikap tersebut terdapat komponen berupa pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari setiap individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work life balance*.

2.2. Burnout

Menurut Maslach & Leiter (2016) *burnout* adalah respon dari tekanan yang kronis baik pada level individual maupun pekerjaan. Pemicu munculnya *burnout* dalam hal pekerjaan terdiri dari munculnya *burnout* adalah kelelahan emosional, dipersonalisasi dan penghargaan diri. *Burnout* mempengaruhi individu dari segala rentang usia, bahkan individu yang termasuk dalam segala profesional apapun. *Burnout* yang disertai gejala fisik maupun psikologis yang berasal dari adaptasi

yang kurang baik, dapat disertai dengan frustrasi diri sendiri dan pekerjaan (Costa & Pinto, 2017).

Indikator yang digunakan Maslach & Leiter (2016) untuk mengukur *burnout* adalah :

a. *Emotional exhaustion* (kelelahan emosi).

Kelelahan emosi memiliki ciri-ciri seperti tidak dapat mengendalikan emosi, depresi, mudah tersinggung serta sering merasa terbelenggu dalam pekerjaannya.

b. *Depersonalization* (dipersonalisasi).

Dipersonalisasi memiliki ciri-ciri yaitu tidak pedulinya seseorang terhadap lingkungan sekitar, menjauhnya seseorang dari lingkungan sosial serta bersikap apatis.

c. *Personal accomplishment* (penghargaan terhadap diri sendiri).

Penghargaan terhadap diri sendiri memiliki ciri-ciri seperti merasa tidak pernah melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi sekitar dan diri sendiri serta merasa tidak puas akan pekerjaan yang karyawan lakukan.

Berbagai faktor dapat mempengaruhi *burnout* pada karyawan yaitu Maslach & Leiter (2016) :

a. Faktor situasional (*situational factor*). Terdiri dari :

1. *Job characteristic*. Dalam beberapa penelitian menyatakan bahwa *burnout* merupakan akibat dari kelebihan beban kerja, karena pekerjaan harus diselesaikan dalam satu waktu dan terjadi secara terus menerus. Selain beban kerja, penelitian juga mengungkapkan bahwa konflik peran

dan ambiguitas peran memiliki korelasi yang rendah sampai tinggi dengan *burnout*.

2. *Occupational characteristic*. Pekerjaan dengan peran yang ambigu memiliki kontribusi yang besar terhadap *stress* dan *burnout*. Adanya konflik peran merupakan faktor yang berpotensi munculnya *burnout*, konflik peran muncul karena *job description* atau tuntutan pekerjaan tidak sesuai atau bertentangan dengan pekerjaan utama

3. *Organizational characteristic*. Adanya hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi yang tidak seimbang sehingga mengakibatkan terjadinya *burnout*. Karyawan diharapkan dapat memberikan kinerja yang baik kepada organisasi. Jika karyawan tidak dapat menyesuaikan peraturan, nilai-nilai dan norma di lingkungan kerja sebuah organisasi maka, karyawan tidak merasa sejahtera dalam pekerjaannya.

b. Faktor individual (*individual factor*)

1. *Demographic characteristic*. Usia merupakan suatu hal yang paling konsisten mempengaruhi *burnout*, biasanya individu yang berusia 30 - 40 tahun keatas lebih banyak mengalami *burnout*. Faktor jenis kelamin tidak terlalu signifikan dalam mempengaruhi *burnout*, justru individu dengan status belum menikah (khususnya pada laki-laki) rentan terhadap *burnout* jika dibandingkan dengan yang sudah menikah. Sedangkan dari tingkat pendidikan, semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki maka *burnout* juga semakin tinggi. Hal ini terjadi karena,

tuntutan kerja dan tanggung jawab semakin besar dibandingkan dengan pendidikan yang rendah.

3. *Personality characteristic*. Seseorang yang memiliki tingkat ketahanan diri yang rendah akan mudah mengalami *burnout*. Kecemasan, depresi, kesadaran, permusuhan dan kesadaran diri menjadi karakteristik kepribadian yang paling berpengaruh.
4. *Job attitude*. Seseorang memiliki tujuan dan harapan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, harapan yang tinggi akan membuat seseorang bekerja keras, akan tetapi jika usaha tidak memperoleh hasil sesuai yang diinginkan maka seseorang tersebut akan mengalami *burnout*.

2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dialami karyawan pada saat karyawan dapat menyeimbangkan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang dihadapi di tempat kerja (Devi & Nagini, 2014). Kepuasan kerja bisa berasal dari beberapa faktor dalam pekerjaan seperti gaji, kondisi dan lingkungan kerja, jenis pekerjaan dan hubungan antar rekan kerja.

Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan karyawan. Fungsi dari kepuasan kerja adalah untuk meningkatkan disiplin karyawan dalam menjalankan tugasnya, meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan prestasi kerja karyawan, menumbuhkan komitmen organisasi dan menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Ningsih, 2019).

Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2007) dalam Changgriawan (2017) adalah :

- a. Kepuasan terhadap pembayaran gaji atau upah. Gaji atau upah adalah sejumlah pendapatan yang diterima oleh seorang pegawai. Gaji tidak hanya membantu untuk memenuhi kebutuhan hidup, tetapi juga alat untuk memberikan kepuasan kerja yang tinggi.
- b. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan memberikan kesempatan untuk belajar, memberikan tugas yang menarik serta kesempatan pegawai untuk menerima tanggung jawab.
- c. Kepuasan terhadap rekan kerja. Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif adalah sumber kepuasan kerja yang sederhana pada pegawai secara individu.
- d. Kepuasan terhadap promosi. Kesempatan promosi merupakan suatu kesempatan untuk maju dalam sebuah organisasi.
- e. Kepuasan terhadap pengawasan kerja. Kepuasan terhadap pengawasan kerja, kemampuan pemimpin untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

Kepuasan kerja maupun ketidakpuasan kerja dapat memberikan dampak pada berbagai hal seperti :

- a. Produktivitas kerja. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan kepuasan kerja. Apabila karyawan mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji) yang diterima adil dan wajar sesuai dengan

kinerja yang dapat dicapai maka akan meningkatkan produktivitas karyawan.

- b. Semangat kerja. Kepuasan kerja karyawan akan mengakibatkan meningkatnya semangat kerja para karyawan. Sebaliknya, ketidakpuasan dalam bekerja akan mengakibatkan menurunnya semangat dalam bekerja. Semangat kerja merupakan sikap karyawan dalam melakukan pekerjaan. Melakukan pekerjaan dengan semangat kerja yang tinggi dapat mengakibatkan meningkatnya pula produktivitas kerja para karyawan.
- c. Kemungkinan kemangkiran dan keluarnya karyawan dari organisasi. Ketidakhadiran karyawan dapat disebabkan oleh motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja akan memicu keputusan untuk meninggalkan pekerjaan. Ketidakpuasan kerja pada karyawan dapat diungkapkan melalui berbagai cara seperti meninggalkan pekerjaan, keluhan karyawan, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindar dari tanggung jawab.
- d. Kesehatan. Terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Karyawan pada berbagai tingkatan jabatan menunjukkan adanya kaitan antara kesehatan mental dan fisik dengan kepuasan kerja.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Devi & Nagini (2014) dengan judul “*Work-Life Balance and Burnout as Predictor of Job Satisfaction in Private Banking Sector*”. Tujuan penelitian ini mempelajari *work-life balance*, *burnout* pada karyawan di sektor perbankan. Menguji pengaruh demografi terhadap *work-life balance* dan juga *burnout* pada karyawan bank, dan juga untuk mengetahui hubungan antara *work-life balance*, *burnout*, terhadap kepuasan kerja karyawan bank. Penelitian ini menggunakan metode penelitian analisi regresi berganda, korelasi, dan juga ANOVA. Hasil penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja, dan juga terdapat hubungan negatif antara *burnout* dan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan Tavassoli & Sunyer (2020) dengan judul “*Employee Work-Life Balance, Satisfaction and Burnout in Iran and Spain*”. Tujuan penelitian ini mengeksplorasi pengaruh *work-life balance*, *burnout*, dan kepuasan kerja di Iran dan Spanyol. Penelitian ini menggunakan metode penelitian AMOS dan mendapatkan hasil yaitu *work-life balance* berkaitan erat dengan tingginya kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan Kelly et al. (2020) dengan judul “*Job Stress, Burnout, Work-life Balance, Well-Being, and Job Satisfaction among Pathology Residents and Fellows*”. Tujuan penelitian ini untuk mengeksplorasi stres kerja, *burnout*, *work-life balance*, *well-being*, dan kepuasan kerja pada patologi *resident* dan *fellows*. Metode penelitian yang digunakan adalah *cross-sectional survey* pada *resident* dan *fellows* bagian patologi. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah *work-life balance* berpengaruh terhadap terjadinya *burnout*. Hal ini

dibuktikan dengan hasil penelitian ini dimana para responden terutama para *resident* merasa mereka mengalami *burnout* karena *work-life balance* mereka yang buruk.

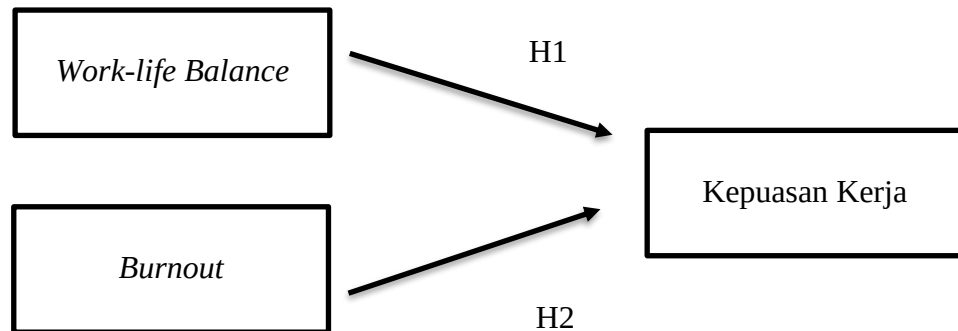
Penelitian yang dilakukan Kader et al. (2021) dengan judul “*Burnout and Job Satisfaction among Psychiatrists in the Mental Health Service, Hamad Medical Corporation, Qatar*”. Tujuan penelitian ini mengetahui prevalensi *burnout* dan tingkat kepuasan kerja di kalangan psikiater yang bekerja di Mental Health Service, Hamad Medical Corporation, Qatar, dan menguji korelasi antara variable sosio-demografis, *burnout*, dan kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah *cross-sectional survey*, *The Maslach Burnout Inventory* (MBI), dan *Job Descriptive Index* (JDI). Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah tingginya *burnout* dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan meningkatkan *burnout* dan depersonalisasi.

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil
<i>Work-Life Balance and Burnout as Predictor of Job Satisfaction in Private Banking Sector</i> – V. Rama Devi, A. Nagini	Analisis Regresi Berganda, Korelasi, <i>Analysis of Variance</i> (ANOVA)	Penelitian ini mengungkapkan mayoritas karyawan merasa memiliki <i>work-life balance</i> yang baik dan tingkat <i>burnout</i> nya rendah. Selain itu, kecuali status perkawinan, semua variabel demografi secara signifikan mempengaruhi <i>burnout</i> yang dialami karyawan.
<i>Employee Work-Life Balance, Satisfaction and Burnout in Iran and Spain</i> – Tara Tavassoli, Albert Sunyer	<i>Analysis of Moment Structure</i> (AMOS)	Hasil penelitian ini mengungkapkan <i>work-life balance</i> yang dikaitkan dengan kepuasan kerja dan hidup yang lebih tinggi di kedua negara

		yang diteliti, selain itu <i>burnout</i> lebih rendah di negara Iran. Komitmen organisasi menjadi variabel mediasi hubungan ini, dimana komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
<i>Job Stress, Burnout, Work-life Balance, Well-Being, and Job Satisfaction among Pathology Residents and Fellows</i> – Melissa Kelly, PhD, Ryan Soles, MS, Edna Garcia, M	<i>Cross-sectional survey</i>	Faktor penyebab stres kerja dan <i>burnout</i> meliputi faktor organisasi seperti beban kerja, nilai, dan aspek lingkungan belajar, serta faktor pribadi seperti integrasi kehidupan kerja. Responden, terutama residen, bergumul dengan pendidikan, dan jumlah persentase yang lebih tinggi bergumul dengan <i>work-life balance</i> dan kesejahteraan emosional. Secara keseluruhan, mayoritas responden menilai <i>work-life balance</i> mereka masih buruk. Faktor utama penyebabnya antara lain stres kerja, beban kerja dan kelelahan yang mengurangi <i>work-life balance</i> .
<i>Burnout and job satisfaction among psychiatrists in the Mental Health Service, Hamad Medical Corporation, Qatar</i> – Nisha Kader, Bushra Elhusein, Nahid M. Elhassan, Majid Alabdulla, Samer Hammoudeh, Nur-Run Hussein	<i>Cross-sectional survey, the Maslach Burnout Inventory (MBI), Job Descriptive Index (JDI)</i>	Sepertiga dari psikiater memiliki tingkat kelelahan emosional yang tinggi, dengan proporsi yang sama menggambarkan tingkat pencapaian pribadi yang rendah. Peluang untuk promosi adalah satu-satunya faktor yang membuat sebagian besar psikiater tidak puas. Tingkat kepuasan yang lebih rendah dengan rekan kerja, pekerjaan, pengawasan, peluang promosi, dan pekerjaan secara umum meningkatkan kelelahan emosional dan depersonalisasi.

2.5. Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1. Kerangka Penelitian

Karyawan merupakan aset yang sangat penting bagi organisasi. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan maupun target perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki. Perusahaan harus mampu untuk mempertahankan karyawan untuk tetap tinggal dalam perusahaan. Salah satu upaya untuk tetap mempertahankan karyawan adalah membuat karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja merupakan kondisi yang menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan adalah *work life balance*. *Work life balance* terjadi apabila karyawan mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Apabila karyawan mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi dengan pekerjaan maka karyawan akan mengalami kepuasan kerja (Endeka et al., 2020). Jika tidak terjadi keseimbangan pada kehidupan pribadi dan pekerjaan maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan turun. Hal ini juga akan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di tempat kerja. Pada pekerjaan dengan persaingan ketat atau beban kerja yang berat maka

karyawan dapat mengalami adanya ketidak seimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Beban kerja yang berat dan lingkungan kerja dengan tekanan yang tinggi dapat menyebabkan karyawan mengalami kelelahan secara emosional (Fyana & Rozali, (2018). Apabila kondisi ini terjadi dalam jangka panjang maka karyawan dapat mengalami kondisi *burnout*. Kelelahan emosional yang terus menerus akan berpengaruh terhadap perilaku kerja, yang nantinya akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang mengalami *burnout* diperkirakan akan mengalami tingkat kepuasan kerja yang rendah.

2.6. Hipotesis

Berbagai penelitian menunjukkan adanya hubungan antara *work life balance* dan kepuasan kerja (Tavassoli & Sunyer, 2020). Pekerja yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya menjadi lebih puas dengan pekerjaannya. Pekerja yang mengalami *work life balance* maka kepuasan kerjanya menjadi lebih tinggi. Hal didasarkan pada alasan keseimbangan dikaitkan dengan rendahnya tekanan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pegawai akan berpartisipasi aktif pada berbagai kegiatan yang relevan dengan diri sendiri sehingga mereka menjadi lebih puas dengan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian (Costa & Pinto, 2017); Suhartini, (2021) dan Sulistiowati, (2021) menyebutkan *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1: *Work life balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan bank di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Pegawai yang mengalami *burnout* seringkali melaporkan terdapat penurunan kepuasan kerja, kelelahan dan gangguan secara fisik (Safari, 2020). *Burnout* terjadi karena adanya kelelahan emosional sebagai akibat dari kelelahan, kelebihan beban kerja dan target yang tidak terpenuhi. Pegawai yang mengalami *burnout* akan menjadi tidak efisien dan tidak berhasil, hal ini akan menurunkan kepuasan kerja. Penelitian Safari, (2020); Endeka et al., (2020) dan (Tavassoli & Sunyer, 2020) menyatakan *burnout* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2: *Burnout* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja pada karyawan bank di Daerah Istimewa Yogyakarta.