

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR TEORETIS**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Kompensasi**

###### **2.1.1.1 Konsep Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerjanya, baik berupa gaji, upah, insentif dan tunjangan (Ansory & Indrasari, 2018). (Sulistiyani & Rosidah, 2018) mendeskripsikan bahwa kompensasi adalah keseluruhan perangkat keuntungan yang disediakan organisasi kepada karyawan dengan mekanisme-mekanisme serta prosedur-prosedur dimana keuntungan-keuntungan ini dapat didistribusikan. Menurut (Sutrisno, 2019), kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasanya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Hal ini karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Hal yang sering terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur organisasi, skala kompensasi. Namun, masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar sistem kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi dalam memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Sutrisno, 2019).

Pemberian kompensasi itu merupakan hasil penjualan tenaga karyawan terhadap perusahaan. Namun dalam hal ini terkandung pula pengertian bahwa para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya memberi balas jasa yang sepadan dengan jerih payah karyawan (Sutrisno, 2019).

Kompensasi yang dikelola dengan baik akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan menurunkan kesehatan jiwa karyawan yang semakin parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang kompetisinya dan menimbulkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan (Sulistiyani & Rosidah, 2018).

Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan dikemudian hari atau dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat

melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu (Ansory & Indrasari, 2018).

Kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun pemberi kompensasi. Hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi karyawan dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi karyawan. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan (Mangkunegara, 2016).

Bagi pengusaha dan perusahaan, kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi pegawai. Tingkat besar kecilnya kompensasi sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja pegawai. Maka dari itu, dalam menentukan kompensasi, pegawai perlu berdasarkan penilaian prestasi, kondisi pegawai, tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja pegawai (Mangkunegara, 2016).

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhinya tidaknya minimal kehidupan pegawai dan keluarganya (Mangkunegara, 2016).

### **2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Besaran Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2017) antara lain sebagai berikut.

a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

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

b. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

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

c. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

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

d. Produktivitas Kerja Karyawan

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

e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

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

f. Biaya Hidup/Cost of Living

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar.

g. Posisi Jabatan Karyawan

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

h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

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

i. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment.

j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar

Faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2016),

ada enam faktor yaitu:

a. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai

b. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan

c. Standard Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan

dasar dan rasa aman pegawai akan memnungkinkan pagawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

d. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan

e. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai

f. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai.

### **2.1.1.3 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawawannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya



#### h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Mulyadi (2016), tujuan kompensasi adalah disamping untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, untuk memotivasi karyawan, juga untuk meningkatkan produktivitas karyawan, dan untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi, seperti penjelasan dibawah ini:

##### a. Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan atau organisasi jika memperhatikan karyawan dalam pemberian kompensasi terutama dalam penetapan gaji atau upah minimal mengikuti peraturan pemerintah tentang ketenagakerjaan dalam hal ini tentang penetapan Upah Minimum Regional (UMR), Upah Minimum Provinsi (UMP), Upah Minimum Sektoral Provinsi (UMSP). Tentunya akan meningkatkan kesejahteraan karyawan atau pekerja, bisa meningkatkan tingkat sosial masyarakat, tentu akan berdampak ke peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan

##### b. Memotivasi Karyawan

Perusahaan atau organisasi membuat ketentuan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan atau pekerja yang tinggi maka akan memotivasi karyawan, untuk meningkatkan hasil kerja (kinerja karyawan)

c. Peningkatan Produktivitas

Dengan peningkatan pemberian kompensasi, maka dengan sendirinya akan memotivasi, juga akan meningkatkan produktivitas karyawan

d. Mempertahankan Karyawan Yang Berprestasi

Dengan pemberian kompensasi yang memadai atau yang tinggi maka tingkat keluar-masuk karyawan bisa ditekan, terutama bagi karyawan yang berpotensi

#### **2.1.1.4 Fungsi Pemberian Kompensasi**

Menurut Priansa (2017), Fungsi pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Pengalokasian SDM secara efisien

Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

b. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif

Pemberian kompensasi kepada pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.

c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan

#### **2.1.1.5 Azas Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017), program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang

perburuan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

a. Asas Adil

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

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relative, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas balas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang qualified tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

#### **2.1.1.6 Metode Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017), Metode kompensasi (balas jasa) dikenal dengan metode tunggal dan metode jamak, dengan penjelasan berikut:

##### **a. Metode Tunggal**

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazsh terakhir yang dijadikan standarnya. Misalnya pegawai negeri ijazah formal, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A, untuk setiap departemen sama.

##### **b. Metode Jamak**

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang didalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

#### **2.1.1.7 Dimensi Kompensasi**

Menurut Marwansyah (2019), kompensasi adalah seluruh imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas jasa atau usaha mereka kepada organisasi bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai terbagi menjadi:

a. Kompensasi finansial langsung

Terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi.

b. Kompensasi finansial tidak langsung atau benefits

Terdiri dari semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan, dan sebagainya

#### **2.1.1.8 Jenis-Jenis Kompensasi**

Kompensasi dapat dibagi menjadi beberapa jenis. Menurut (Sutrisno, 2019), kompensasi terbagi menjadi dua jenis yaitu :

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan selama karyawan masih aktif melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Kompensasi finansial diberikan kepada karyawan seperti gaji, uang makan, bonus, insentif, biaya transportasi dan lain-lain.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk fasilitas yang diberikan kepada karyawan selama masih aktif melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam perusahaan. Kompensasi non finansial diberikan kepada karyawan tertentu atau seluruh karyawan, seperti mobil atau bis dinas, perumahan atau asrama, balai kesehatan perusahaan atau asuransi tenaga kerja.

## **2.1.2 *Burnout***

### **2.1.2.1 Konsep *Burnout***

*Burnout* adalah gejala psikologis yang disebabkan adanya rasa kelelahan yang tinggi, baik secara fisik, mental maupun emosional sehingga menyebabkan seseorang terhambat dan terjadi penurunan pencapaian prestasi pribadi (Nugroho et al., 2016). (Iswardhani et al., 2019), mendeskripsikan *burnout* adalah bentuk kelelahan fisik, emosional dan mental yang dikarenakan partisipasi jangka panjang dalam kondisi yang penuh dengan tuntutan secara emosional dalam suatu pekerjaan. Menurut (Junaidin et al., 2019), *burnout* adalah kelelahan fisik, emosional dan mental yang dipengaruhi oleh partisipasi jangka yang panjang pada kondisi yang penuh dengan tuntutan emosional di tempat kerja. Sedangkan menurut (Choirunnisak & Kurniawan, 2020), *burnout* adalah keadaan atau proses kelelahan di antara individu dalam pekerjaannya yang dituntut secara emosional. Juga menurut (Hafizh & Hariastuti, 2021), *burnout* adalah gejala psikologis yang dipengaruhi oleh kelelahan yang dirasakan fisik, mental maupun emosional yang menyebabkan karyawan tertekan (depresi) dan mengakibatkan penurunan prestasi kerja karyawan.

*Burnout* adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan tekanan (stres) kronis, penurunan mental atau fisik yang berhubungan dengan pekerjaan atau cedera fisik. Karyawan merasa jenuh atau kelelahan kerja (*burnout*) karena jam kerjanya melebihi jam kerja yang ditetapkan. *Burnout* memiliki tiga aspek yaitu kelelahan, sinisme, dan harga diri yang rendah. *Burnout* merupakan faktor

utama yang menentukan kualitas dari pekerjaan karena kelelahan membuat seseorang mengira akan kehabisan tenaga dalam bekerja, merasa tidak mau melakukan pekerjaan baru dan tidak mau berinteraksi dengan orang lain (Iswardhani et al., 2019).

Gejala-gejala kejenuhan kerja atau *burnout* biasanya mencakup sikap sinis dan negatif, kekuatan dalam berpikir yang sering mengarah pada pikiran buntu yang tertutup pada perubahan atau inovasi. Orang yang mengalami *burnout* biasanya bersifat sinis dan memandang klien sebagai orang yang pantas mendapatkan masalah karena kesalahannya sendiri, yang pada gilirannya menurunkan kualitas pelayanan yang diberikan (Iswardhani et al., 2019).

Sindrom *burnout* terjadi akibat dari stres kerja jangka panjang, karena stres yang dialami berlangsung dalam waktu yang lama. Kelelahan kerja terkait dengan stres kerja dapat berdampak negatif pada kesehatan fisik dan mental individu, dan juga mempengaruhi keefektifan organisasi. Hal inilah yang mengakibatkan karyawan merasakan adanya tekanan untuk memberikan kontribusinya yang lebih banyak kepada perusahaan. Bila hal itu terjadi pada jangka waktu yang panjang, maka karyawan tersebut akan mengalami kelelahan sebab telah berusaha memberikan sesuatu secara maksimal, tetapi memperoleh penghargaan yang minimal (Nugroho et al., 2016).

*Burnout* terjadi bukan karena adanya satu atau lebih peristiwa yang mengakibatkan trauma, tetapi penimbunan yang bertahap dari tekanan-tekanan kerja yang sangat berat. Adanya *burnout*, maka kondisi fisik, emosional, dan

mental karyawan menjadi rendah disebabkan kondisi kerja yang sangat menentukan prestasi kerja karyawan (Nugroho et al., 2016).

Perilaku kesalahan dalam adaptasi pada penderita *burnout* dapat berupa hilangnya motivasi dan keregangan hubungan dengan karyawan lain serta adanya penurunan prestasi kerja yang diakibatkan oleh perasaan tidak kompeten atau tidak berguna yang dialami penderita (Nugroho et al., 2016).

*Burnout* sering terjadi pada karyawan yang bekerja pada sektor atau bidang pelayanan yang cukup lama, karena seringnya menghadapi tuntutan dari berbagai macam orang dengan dengan karakter yang bervariasi, kurangnya penghargaan terhadap prestasi kerja dan tuntutan keadaan secara emosional. Pemberi layanan atau jasa dituntut untuk berusaha memberikan sesuatu secara minimal, sehingga dalam waktu yang panjang akan mengalami kelelahan fisik dan mental (Junaidin et al., 2019).

*Burnout* adalah sebuah perumpamaan yang umum digunakan untuk menggambarkan keadaan kelelahan mental. *Burnout* dianggap terjadi secara eksklusif dalam memberikan pelayanan kepada konsumen dengan melakukan pekerjaan secara individu dan sering terjadi pada karyawan, karena memiliki tanggung jawab pada pekerjaannya sehingga fisik dan mentalnya mudah tertekan dan mengalami kelelahan (Junaidin et al., 2019).

*Burnout* pada dasarnya dipengaruhi oleh ketidaksesuaian antara apa yang dikerjakan dengan imbalan yang diterima dari pekerjaannya. Pola perubahan yang ditampilkan saat karyawan merasa kelelahan, diantaranya turunnya penghormatan



dan simpati kepada karyawan lain, cenderung menyalahkan karyawan lain karena kesulitannya sendiri. Hal ini menyebabkan keputusan karena pekerjaan yang monoton sehingga menyebabkan hilangnya komitmen dan tujuan dalam bekerja (Junaidin et al., 2019).

*Burnout* adalah hasil dari psikologis dan fisik yang memiliki tekanan yang tinggi di tempat kerja. Hal ini biasanya terjadi di antara karyawan yang tidak mampu mengatasi tekanan pekerjaan yang luas dan menuntut energi, waktu, dan sumber daya manusia yang berkualitas. *Burnout* membawa dampak yang sangat besar untuk organisasi dan individu, yaitu mengakibatkan sikap dan perilaku karyawan yang tidak diinginkan, seperti keterlibatan kerja yang rendah, kinerja menjadi berkurang, dan meningkatnya pergantian karyawan atau *turnover*. Karyawan yang mengalami *burnout* menjadi kurang energi dan kurang tertarik dalam pekerjaannya. Karyawan akan mengalami kelelahan secara emosional, apatis, depresi, mudah tersinggung dan kebosanan. Karyawan cenderung menemukan kesalahan pada segala aspek lingkungan kerjanya, termasuk rekan kerja, dan bereaksi negatif terhadap pendapat orang lain (Hafizh & Hariastuti, 2021).

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Burn Out***

Burnout dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut (Patel, 2014) dalam (Eliyana, 2016), yaitu :

#### a. Faktor Demografik

##### 1) Jenis kelamin

Hasil penelitian (Ezdha et al., 2019) menunjukkan bahwa perempuan lebih cenderung mengalami tingkat burnout syndrome yang lebih tinggi dari pada laki laki karena wanita memiliki tanggung jawab lebih, dimana wanita harus dituntut profesional terhadap pasien dan juga harus mengurus keluarga.

##### 2) Umur

Kondisi usia dapat mempengaruhi kondisi fisik dan psikis perawat. Semakin bertambahnya usia dan kedewasaan seseorang akan semakin matang dalam berfikir dan bekerja. Oleh karena itu, semakin siap umur perawat semakin dapat meningkatkan kinerjanya dan berbagi pengetahuan serta pengalaman dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien (Hidayat & Sureskiarti, 2020).

##### 3) Pendidikan

Pekerja yang berpendidikan dibawah sarjana akan mengalami resiko burnout lebih rendah menurut

##### 4) Lama bekerja

Pekerjaan yang monoton juga dapat menyebabkan perawat dengan masa kerja  $< 3$  atau  $> 3$  tahun cenderung mengalami burnout, walaupun dengan masa kerja yang lama seorang perawat mendapatkan pengalaman kerja yang banyak, namun pola pekerjaan perawat yang monoton dan bersifat

human service justru menimbulkan kelelahan fisik, emosi dan psikologi yang mengarah pada burnout (Ezdha et al., 2019).

#### 5) Status pernikahan

Pekerja yang berstatus lajang lebih mengalami *burnout* dari pada pekerja yang berstatus menikah. Jika dibandingkan dengan individu yang mempunyai anak dan individu yang tidak mempunyai anak maka individu yang memiliki anak cenderung memiliki tingkat burnout yang lebih rendah karena seseorang yang telah menikah umumnya berusia lebih tua, lebih stabil, dan lebih matang secara psikologis,

Keterlibatan keluarga dan anak dapat mempersiapkan mental seseorang dalam menghadapi masalah dan konflik emosional, kasih sayang dan dukungan keluarga dapat membantu seseorang dalam menyelesaikan masalah emosionalnya serta seseorang yang sudah menikah atau yang sudah lebih dewasa memiliki pandangan realistis menurut Mizmir (2010) dalam (Ayudytha & Putri, 2019)

#### b. Faktor personal

##### 1) Stress kerja

Gaya kepemimpinan kepala ruang yang buruk menjadi beban tambahan seorang perawat pelaksana dalam menjalankan tugasnya, jika seorang perawat tersebut tidak memiliki mekanisme koping yang baik maka akan menimbulkan stress kerja yang berkepanjangan dan jika tidak teratasi akan menjadi burnout (Ezdha et al., 2019).

## 2) Beban kerja

Dalam perspektif organisasi beban kerja berarti produktivitas, sedangkan dalam perspektif individu beban kerja berarti beban waktu dan tenaga. Setiap orang dituntut untuk melakukan banyak hal dengan waktu dan biaya yang terbatas. Akibatnya setiap pekerja mendapat beban yang seringkali melebihi kapasitas kemampuannya. Kondisi seperti ini menghabiskan banyak energi yang akhirnya menimbulkan kelelahan baik secara fisik maupun mental (Khairani & Ifdil, 2015). Begitu pula dengan beban kerja yang terlalu ringan/work underload juga dapat menimbulkan stres apabila tuntutan pekerjaan dibawah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pekerja. Stres yang berkepanjangan ini pun adalah faktor yang mengakibatkan burnout (Eliyana, 2016).

## 3) Tipe kepribadian

Burnout lebih tinggi diantara orang yang memiliki locus of control external (atribusi peristiwa dan prestasi terhadap kekuatan lain atau peluang) daripada orang yang memiliki locus of control internal (atribusi pada satu kemampuan dan usaha)

### c. Faktor organisasi

#### 1) Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah lingkungan kerja baik untuk kenyamanan maupun fasilitas kreativitas kerja, beberapa studi menyatakan bahwa mereka

lebih menyukai lingkungan fisik yang nikmat seperti; temperatur, cahaya, suara dan faktor lingkungan lain (Andarini, 2018).

## 2) Dukungan sosial

Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan adalah salah satu sumber penyebab burnout. Individu yang memiliki persepsi adanya dukungan sosial akan merasa nyaman, diperhatikan, dihargai atau terbantu oleh orang lain disekitarnya. Individu yang mendapat dukungan sosial yang baik akan mempunyai rasa memiliki/*belonginess* dan harga diri/*self esteem* yang lebih besar daripada individu dengan dukungan sosial yang kurang baik. Dukungan sosial yang baik juga akan menyebabkan individu semakin mengembangkan gaya hidup yang baik dan sehat (Eliyana, 2016).

### 2.1.2.3 Dimensi *Burn Out*

*Burn out* adalah kondisi stres berkepanjangan yang disebabkan oleh ketidaksesuaian antara pekerjaan dan individu yang bekerja, memiliki tiga indikator yang mampu dijadikan tolak ukur burnout, yaitu menurut Maslach & Leiter (1997) dalam (Pangemanan & Riane Johnly Pio, 2017):

#### a) *Exhaustion* (kelelahan)

Kelelahan di dalam *burnout* dapat ditandai dengan adanya kelelahan dalam waktu yang sangat lama yang terjadi baik secara mental, fisik, dan emosional.

b) *Cynicism* (sinis)

Dapat ditandai dengan sikap sinis atau acuh tak acuh dan cenderung akan menarik diri dari lingkungan kerja dan teman-temannya.

c) *Ineffectiveness* (tidak efektif)

Dapat ditandai dengan sebuah perasaan yang tidak berdaya dan akan merasa jika semua tugas dan pekerjaan yang diberikan berat untuknya.

*Burnout* terjadi biasanya timbul gejala-gejala yang dapat diidentifikasi.

Menurut (Choirunnisak & Kurniawan, 2020), menjelaskan tentang gejala-gejala *burnout* yaitu :

a. Kelelahan fisik

Kelelahan fisik ditunjukkan dengan adanya kekurangan energi, merasa kelelahan dalam kurun waktu yang panjang dan menunjukkan keluhan fisik seperti sakit kepala, mual, susah tidur, dan mengalami perubahan kelelahan makan yang diekspresikan dengan kurang bergairah dalam bekerja, lebih banyak melakukan kesalahan, merasa sakit padahal tidak terdapat kelainan fisik.

b. Kelelahan mental

Kelelahan mental ditunjukkan oleh adanya sikap sinis terhadap orang lain, bersikap negatif terhadap orang lain, cenderung merugikan diri sendiri, pekerjaan dan organisasi, umumnya diekspresikan dengan mudah curiga terhadap orang lain, menunjukkan sikap sinis terhadap orang lain, menunjukkan sikap agresif baik dalam bentuk ucapan maupun perbuatan,

menunjukkan sikap masa bodoh terhadap orang lain dan dengan sengaja menyakiti diri sendiri.

c. Kelelahan emosional

Kelelahan emosional ditunjukkan oleh gejala-gejala seperti depresi, perasaan tidak berdaya, dan merasa terperangkap dalam pekerjaan yang diekspresikan dengan sering merasa cemas dalam bekerja, mudah putus asa, merasa tersiksa dalam melaksanakan pekerjaan, mengalami kebosanan atau kejenuhan dalam bekerja.

d. Penghargaan diri

Penghargaan diri ditunjukkan adanya penyimpulan bahwa dirinya tidak mampu menunaikan tugas dengan baik di masa lalu dan beranggapan sama untuk masa depannya yang diekspresikan dengan merasa tidak pernah melakukan sesuatu yang bermanfaat, menganggap bahwa pekerjaan sudah tidak mempunyai arti bagi dirinya, menganggap bahwa dirinya tidak mempunyai masa depan di perusahaan.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1 Konsep Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung karyawan terkait dengan pekerjaan ataupun kondisi kerjanya (Mangkunegara, 2016). (Robbins & Judge, 2016), kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari penilaian tentang karakteristik pekerjaan. Menurut

(Sulistiyani & Rosidah, 2018), kepuasan kerja adalah perbandingan antara apa yang diterima karyawan dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan karyawan. Sedangkan menurut (Siagian, 2019), kepuasan kerja adalah cara pandang karyawan, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Juga menurut (Sutrisno, 2019), kepuasan kerja adalah perasaan senang karyawan terhadap pekerjaannya dengan bersikap positif dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Pengertian lain menurut (Wibowo, 2019), kepuasan kerja adalah tingkat perasaan senang karyawan sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya.

Setiap orang ingin mendapatkan pekerjaan karena dengan bekerja karyawan mengharapkan mendapat imbalan untuk menghidupi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Namun, seringkali terjadi bahwa mendapatkan imbalan saja dirasakan belum cukup. Karyawan menginginkan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Persoalannya adalah bagaimana menentukan ukuran kepuasan kerja. Adanya pekerjaan dan imbalan yang sama, kepuasan karyawan dapat berbeda, karyawan satu dapat merasa puas, sedangkan karyawan lainnya belum mendapatkan kepuasan (Wibowo, 2019).

Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif ketika karyawan berpikir tentang tugasnya atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Karyawan dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika karyawan berpikir tentang tugasnya atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaannya (Wibowo, 2019).



Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis, dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Sebaliknya, karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Sutrisno, 2019).

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada diri individu. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Sebaliknya, semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya (Sutrisno, 2019).

Ketidakpuasan dalam bekerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Beberapa perilaku menarik diri dengan lingkungan diantaranya mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka membolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif diantaranya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas pemogokan (Sutrisno, 2019).

Karyawan yang merasa puas dalam kerja bila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan, dengan kenyataan yang dirasakan. Bila karyawan merasakan dan memperoleh lebih besar dari apa yang seharusnya diterima, maka terjadi tingkat kepuasan yang makin tinggi. Sebaliknya, bila karyawan merasakan dan memperoleh lebih rendah dari apa yang seharusnya diterima, maka telah terjadi ketidakpuasan karyawan terhadap tindakan kerja. Makin besar perbedaannya, maka akan makin besar pula ketidakpuasan karyawan (Sutrisno, 2019).

Kepuasan kerja tidak hanya menurut penilaian atau sudut pandang pribadi terhadap apa dan besarnya penghargaan yang diterima, melainkan juga perlu pembandingan yaitu apa dan berapa besar penghargaan yang diterima teman kerjanya. Bila apa yang diterima dan besarnya sama dengan status dan jabatan serta nilai kerja yang relatif sama, maka perasaan kecewa tersebut dapat dikompensasikan (Sulistiyani & Rosidah, 2018).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut (Sulistiyani & Rosidah, 2018).

Kepuasan kerja dapat ditingkatkan atau tidak tergantung dari apakah imbalan sesuai dengan ekspektasi, kebutuhan dan keinginan karyawan. Bila kinerja yang lebih baik dapat meningkatkan imbalan bagi karyawan secara adil

dan seimbang, maka kepuasan kerja akan meningkat (Sulistiyani & Rosidah, 2018).

Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan akan melibatkan aspek-aspek seperti gaji (upah), kesempatan berkarir, hubungan dengan rekan kerja lain, lokasi kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan serta kualitas pengawasan. Pada saat yang sama, perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan juga meliputi umur, kesehatan, kemampuan serta pendidikan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan dan mendapat dukungan dari organisasi, namun sebaliknya, bila tidak mendapat dukungan, maka karyawan tidak akan merasa puas (Mangkunegara, 2016). Karyawan yang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan negatif (Robbins & Judge, 2016).

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan puas dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah memperoleh kepuasan psikologis, yang pada akhirnya akan memiliki sikap atau perilaku yang negatif sehingga menimbulkan keputusasaan. Sebaliknya, karyawan yang puas akan dapat bekerja dengan baik, bergairah, bersemangat, aktif dan berprestasi lebih baik dari pada karyawan lain yang tidak merasa puas (Mangkunegara, 2016).

Pada dasarnya kepuasan kerja adalah sesuatu hal yang sangat penting. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung kondisi diri masing-masing karyawan. Semakin banyak pekerjaan yang memenuhi

kebutuhan pribadinya, maka semakin tinggi rasa kepuasannya. Sebaliknya, semakin sedikit pekerjaan yang memenuhi kebutuhan pribadinya, maka semakin rendah rasa kepuasannya (Mangkunegara, 2016).

Kepuasan kerja akan melibatkan pekerjaan yang meningkatkan efisiensi organisasi dengan membuat perilaku karyawan yang efektif di tempat kerja. Selain penggunaan mesin modern akibat kemajuan teknologi, perilaku karyawan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi merupakan aspek lain yang harus diperhatikan. Ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaannya dapat menyebabkan kerugian pribadi dan organisasi (Mangkunegara, 2016).

Ketidakpuasan dalam bekerja akan menimbulkan perilaku pasif maupun agresif. Bentuk perilaku pasif diantaranya penarikan diri dari kontak dengan lingkungan sosial seperti sikap keluar dari perusahaan, membolos dan perilaku lainnya yang cenderung menghindari kegiatan pengorganisasian. Sedangkan bentuk perilaku agresif karyawan diantaranya sabotase, sengaja melakukan kesalahan di tempat kerja, merugikan atasan atau melakukan pemogokan kerja (Mangkunegara, 2016).

#### **2.1.3.2 Teori Kepuasan Kerja**

Telah banyak ahli yang mengemukakan teori mengenai kepuasan kerja. Beberapa teori mengenai kepuasan kerja dalam (E. Wibowo & Utomo, 2016) teori kepuasan kerja tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Teori Keseimbangan

Menurut teori ini, puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome*. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasa puas.

#### 2. Teori Perbedaan

Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas.

#### 3. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

#### 4. Teori Pandangan Kelompok

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan.

## 5. Teori Dua Faktro dari Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian.

## 6. Teori Pengharapan

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya (Syafarina, 2018).

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak faktor dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Menurut Blum dalam (Sutrisno, 2019), kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan karyawan, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketenteramanan kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam

menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Gilmer (1996) dalam (Sutrisno, 2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi kepuasan karyawan selama bekerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
5. Pengawasan. Dalam hal ini atasannya, karena pengawasan yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Dalam hal ini termasuk kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Hal ini merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidaknya dalam kerja.
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya yang sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

#### **2.1.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2018) kepuasan kerja memiliki beberapa pengaruh sebagai berikut:

1. Terhadap produktifitas

Produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempresepsikan bahwa apa yang telah dicapai sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

2. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan.



### 3. Keluarnya pekerjaan

Berhenti atau keluarnya karyawan dari pekerjaannya mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

### 4. Respon terhadap ketidakpuasan kerja

- a. Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termaksud mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran dan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c. Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*Loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela terhadap kritik dari luar.

#### **2.1.3.5 Manfaat Kepuasan Kerja**

Nitisemito (2019) berpendapat bahwa apabila suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja, maka perusahaan tersebut akan memperoleh banyak manfaat yang di antaranya adalah sebagai berikut:

#### 1. Pekerjaan akan lebih cepat selesai

Di samping manfaat mentah-mentah dari pekerjaan yang lebih cepat diselsaikan, hal tersebut juga akan sangat berperan dalam pengurangan

beban kerja (karena telah terselesaikan tepat waktu tanpa menyita waktu lebih).

2. Kerusakan akan dapat dikurangi

Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.

3. Absensi dapat diperkecil

Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi di mana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat.

4. Perpindahan karyawan dapat ditingkatkan

Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.

5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan

Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

### **2.1.3.6 Dimensi Kepuasan Kerja**

Dalam penelitian kepuasan kerja, peneliti harus menggunakan ukuran. Ukuran suatu konsep adalah variabel. Variabel satu dengan variabel lain ditentukan berdasarkan dimensi konsep. Dimensi pengukuran kepuasan kerja cukup bervariasi. Robbins (2016) mengajukan empat variabel yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu:

### 1. Pekerjaan menantang secara mental

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal.

### 2. Reward memadai

Kecenderungan pekerjaan dalam menginginkan system penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja mencari uang, sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi dan status sosial.

### 3. Kondisi kerja mendukung

Perhatian pekerja pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan factorfaktor lingkungan lain tidaklah terlampau

ekstrim. Mereka juga cenderung bekerja di lokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas moderen, serta peralatan kerja yang mencukupi.

#### 4. Teman pekerjaan yang mendukung

Pekerja selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

Menurut Afandi (2018), kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, dengan dimensi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

##### 1. Pekerjaan itu sendiri.

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik.

##### 2. Gaji.

Pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapannya.

### 3. Rekan kerja.

Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

### 4. Promosi.

Pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggungjawab.

### 5. Supervisi

Mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan memengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

#### **2.1.3.7 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja yaitu sikap emosional yang menyenangkan dan sangat mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut Rivai (2019) indikator kepuasan kerja diukur dari:

- a) Isi pekerjaan, yaitu penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.

- b) Supervisi, yaitu adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya supervisi yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.
- c) Organisasi dan manajemen, yaitu mampu memberikan situasi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
- d) Kesempatan untuk maju, yaitu adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
- e) Gaji atau insentif, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- f) Rekan kerja, yaitu hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja yang akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang baik.
- g) Kondisi pekerjaan, yaitu kondisi yang mendukung tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

## **2.1.4 Komitmen Organisasi**

### **2.1.4.1 Konsep Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuan (Suparyadi, 2015). Pengertian lain komitmen organisasi adalah tingkat di mana karyawan mengidentifikasikan organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota organisasi (Robbins & Judge, 2016). Konsep lain komitmen organisasi adalah kesediaan seseorang untuk mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasa dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi (Wibowo, 2019).

Setiap organisasi mengharapkan dapat mencapai tujuan dan meraih sukses. Untuk mencapainya, organisasi membutuhkan sumber daya yang berkualitas. Sumber daya yang berkualitas bila memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya. Namun, sebenarnya kompetensi saja tidak cukup untuk membuat organisasi sukses (Wibowo, 2019).

Organisasi memerlukan dukungan sumber daya manusianya. Untuk itu organisasi perlu memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan pengembangan sumber daya manusianya. Dengan demikian, akan terjalin perasaan saling keterkaitan antara organisasi dan sumber daya manusianya (Wibowo, 2019).

Sumber daya organisasi merasakan bahwa organisasi di mana bekerja adalah organisasi yang peduli dan menjadi tempat yang terbaik untuk bekerja.

Oleh karena itu, karyawan merasa terikat dengan organisasi dan adalah tidak layak untuk meninggalkannya. Keadaan ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia mempunyai komitmen pada organisasi (Wibowo, 2019).

Karyawan yang mempunyai komitmen akan mematuhi peraturan, kode etik dan standar kerja organisasi. Karyawan akan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi, menyatakan dengan sadar bahwa karyawan merupakan bagian dari organisasi. Internalisasi artinya mempelajari, memahami dan menyerap norma dan nilai-nilai organisasi ke dalam diri sebagai norma dan nilai-nilainya (Wibowo, 2019).

Karyawan yang mempunyai komitmen terhadap organisasinya harus mempunyai keterkaitan secara fisik terhadap organisasinya. Karyawan akan berada di tempat kerja pada setiap jam kerja ketika dibutuhkan oleh organisasi, melaksanakan tugasnya sesuai dengan uraian tugas, standar kerja dan target kerja yang ditetapkan oleh organisasi serta memakai pakaian dinas, *dress code*, dan lambang-lambang organisasi (Wibowo, 2019).

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi bersikap loyal terhadap organisasi, memiliki keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan, dan mampu mengidentifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Suparyadi, 2015). Karyawan yang memiliki komitmen akan semakin kurang terlibat dalam pengunduran diri, sekalipun tidak puas, karena memiliki rasa kesetiaan dan keterikatan terhadap organisasi. Di sisi lain, karyawan yang tidak berkomitmen,



yang merasa kurang setia pada organisasi, akan cenderung menunjukkan tingkat kehadiran di tempat kerja yang lebih rendah (Robbins & Judge, 2016).

Dalam bekerja, seseorang akan merasa puas apabila memperoleh kompensasi yang layak dan adil, melakukan pekerjaan yang menyenangkan, mendapat dukungan dari rekan kerja dan pimpinan, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, dan mampu menggunakan kemampuannya secara optimal. Berbeda dengan kepuasan kerja yang lebih terkait dengan pekerjaan seseorang, komitmen organisasi merupakan sikap seseorang yang terkait dengan organisasi secara keseluruhan (Suparyadi, 2015).

Namun demikian, antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap suatu korelasi yang pada umumnya bersifat searah atau positif, yaitu apabila seorang karyawan puas dengan pekerjaannya, biasanya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja. Sebaliknya, apabila seorang karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka karyawan merasa tidak puas dan sangat mungkin akan keluar dari organisasi tempatnya bekerja (Suparyadi, 2015).

Unsur sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan eksistensi dan kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Sebuah organisasi akan mampu eksis dan berhasil mencapai tujuannya apabila mampu mengelola sumber daya organisasi secara efektif dan efisien serta mampu menghadapi berbagai tantangan dan perubahan lingkungannya. Dalam era globalisasi dimana semua aspek kehidupan manusia terus mengalami perubahan yang begitu cepat dan adanya tingkat persaingan yang makin tinggi, maka

sebuah organisasi perlu memiliki sumber daya manusia yang memiliki komitmen yang tinggi, yaitu terutama sumber daya manusia yang memiliki komitmen yang tinggi (Suparyadi, 2015).

Dengan memperhatikan dimensi faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi di atas, maka dapat dipahami bahwa komitmen karyawan pada organisasi dimana karyawan menjadi anggotanya tidak selalu datang dengan sendirinya. Artinya bahwa setiap orang begitu menjadi anggota sebuah organisasi dapat langsung memiliki komitmen yang tinggi. Pada orang-orang tertentu yang baru menjadi anggota sebuah organisasi mungkin dapat langsung memiliki komitmen terhadap organisasinya, tetapi sebagian lainnya tidak demikian. Kemungkinan-kemungkinan ini memberi petunjuk kepada pimpinan untuk mengelola komitmen organisasi sejak dini, yaitu dimulai dari tahapan perekrutan sampai pada pemberhentian karyawan karena telah memasuki usia pensiun (Suparyadi, 2015).

Komitmen anggota organisasi dapat diibaratkan sebagai sumber energi bagi anggota organisasi dalam menjalankan berbagai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang sangat tinggi akan memberikan seluruh kemampuannya untuk keberhasilan dan kemajuan organisasi. Karyawan tidak sekedar melakukan upaya-upaya guna memenuhi kontrak psikologis formal yang disepakati dengan organisasi, tetapi juga melakukan berbagai hal yang tidak

termasuk dalam kontrak psikologis formal tersebut demi keberhasilan dan kemajuan organisasi (Suparyadi, 2015).

#### **2.1.4.2 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi**

Menurut Steers dalam (Chandra & Rifa'i, 2016), komitmen organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga aspek, sebagai berikut:

- 1) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- 2) Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan diorganisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- 3) Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Steers dalam (Chandra & Rifa'i, 2016) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menjadi empat kategori, yaitu:

##### **1) Karakteristik Personal**

Karakteristik personal mencakup usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi.

##### **2) Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan yang menunjukkan level rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen.

##### **3) Karakteristik Struktural**

Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi.

#### 4) Pengalaman Bekerja

Pengalaman bekerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting yang mempengaruhi kelekatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan dan seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Sementara itu, Darmadi (2018) juga mengemukakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, sebagai berikut:

- 1) Faktor Personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain. Termasuk faktor kepribadian antara lain etos kerja, kesediaan untuk memberi keuntungan pada organisasi dari apa yang dikerjakan dan keinginan untuk mengaktualisasikan diri dan pengembangan karir.
- 2) Faktor Organisasional, meliputi kepekaan terhadap loyalitas organisasi, keamanan kerja dan insentif ekonomi.
- 3) Faktor Relasional, meliputi kepercayaan dari atasan, komunikasi dengan atasan dan rekan kerja serta umpan balik positif dari pimpinan atau klien

#### **2.1.4.4 Karakteristik Komitmen Organisasi**

Komitmen terhadap organisasi menggambarkan relatif kuatnya identifikasi individu dan keterlibatan di dalam organisasi. Menurut Priansa (2017) komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen utama, yaitu:

1. Kepercayaan seseorang yang kuat dan menerima tujuan organisasi.
2. Kesiediaan seseorang mengupayakan sekuat tenaga untuk menjadi bagian dari organisasi.
3. Keinginan seseorang untuk memelihara keanggotaanya

#### **2.1.4.5 Faktor-faktor Komitmen Organisasi**

Dyne dan Graham (dalam Priansa, 2014) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

##### **a. Personal**

Faktor personal meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan, penjelasan lebih lanjut yaitu :

- 1) Ciri kepribadian yaitu individu ekstrovert berpandangan cenderung lebih optimis dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu, individu ekstrovert lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) sehingga akan cenderung lebih berkomitmen dalam organisasinya.
- 2) Usia yaitu karyawan yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitasnya pada organisasi. Hal ini

bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan karyawan untuk menemukan organisasi.

- 3) Tingkat pendidikan yaitu semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin banyak harapan yang mungkin tidak akomodir (), sehingga komitmennya semakin rendah.
- 4) Jenis kelamin yaitu wanita memiliki komitmen yang lebih rendah dari pada pria yang disebabkan adanya diskriminasi ditempat kerja yang menganggap kemampuan wanita tidak sama dengan pria sehingga kebanyakan wanita memperoleh kedudukan atau posisi yang relatif rendah dan kurang terlibat dalam masalah-masalah organisasi.
- 5) Status perkawinan yaitu seorang yang telah menikah cenderung memiliki prestasi kerja yang baik karena akan menerima berbagai bentuk imbalan, baik finansial maupun non finansial yang semuanya menunjukkan adanya tanggung jawab yang lebih besar pada keluarganya. Karyawan yang sudah menikah lebih dekat dengan organisasi, sehingga dapat membentuk suatu komitmen yang kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja.

#### b. Situasional

Faktor situasional meliputi nilai tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi penjelasan lebih lanjut yaitu :

- 1) Nilai tempat kerja yaitu nilai-nilai yang dibagikan adalah suatu komponen krisis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi, dan trust akan mempermudah setiap karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat.
- 2) Keadilan organisasi yaitu keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
- 3) Karakteristik pekerjaan yaitu pekerjaan yang penuh makna, otonom dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Karakteristik spesifikasi dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.
- 4) Dukungan organisasi yaitu dukungan yang diberikan organisasi, penghargaan kontribusi dan pemberian apresiasi bagi karyawan dalam pekerjaannya, hal ini merupakan sesuatu yang dipersepsikan oleh karyawan yang biasa disebut Perceived Organizational Support (POS).

#### c. Posisional

Faktor posisional meliputi masa kerja dan tingkat pekerjaan, penjelasan lebih lanjut yaitu :

- 1) Masa kerja, Masa kerja yang lama akan semakin membuat karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang karyawan untuk memberi tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang



promosi yang lebih tinggi, juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

- 2) Tingkat Pekerjaan, Berbagai penelitian menyebutkan status sosio ekonomi sebagai predictor komitmen yang paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

#### **2.1.4.6 Dimensi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi mempunyai beberapa indikator. Menurut (Wibowo, 2019), komitmen organisasi terbagi menjadi tiga indikator yaitu :

##### **1. *Affective Commitment***

*Affective commitment* adalah suatu tingkat emosional positif di mana karyawan ingin mendesak usaha dan memilih untuk tetap dengan organisasi (Wibowo, 2019). Tipe ini mencerminkan karyawan yang memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional pada, dan keterlibatan dengan organisasi. Karyawan tetap tinggal bekerja di organisasi karena menginginkan untuk bekerja. Sebagai alasan emosional atau *emotion based* dapat berupa perasaan persahabatan, iklim atau budaya perusahaan, dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas atau pekerjaan (Wibowo, 2019).

##### **2. *Continuance Commitment***

*Continuance commitment* adalah pilihan untuk tetap terikat karena budaya yang kuat atau etika familiar yang mendorong karyawan melakukan demikian.

Karyawan yakin harus berkomitmen karena sistem keyakinan orang lain yang disebabkan karena internalisasi norma an perasaan kewajiban (Wibowo, 2019). Tipe ini mencerminkan karyawan yang mempunyai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Karyawan tetap tinggal di organisasi karena memang memerlukan pekerjaan di organisasi. Karyawan tetap tinggal di organisasi karena alasan berdasarkan biaya atau *cost based reason* untuk tetap tinggal, termasuk masalah gaji, tunjangan, dan promosi, serta yang berkaitan dengan meninggalkan keluarga (Wibowo, 2019).

### 3. *Normative Commitment*

*Normative commitment* adalah dorongan karyawan untuk tetap tinggal karena investasi tingginya dalam organisasi, dalam waktu dan usaha, dan kerugian ekonomi dan sosialnya akan terjadi apabila karyawan meninggalkan (Wibowo, 2019). Tipe ini mencerminkan karyawan yang memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban. Karyawan tetap tinggal karena memang seharusnya tinggal di organisasi. Karyawan tetap tinggal di organisasi karena alasan kewajiban atau *obligation based* untuk tetap dalam organisasi, termasuk masalah hutang budi pada atasan, kolega atau perusahaan yang lebih besar.

Sementara itu, Batjo & Shaleh (2018) juga mengemukakan indikator komitmen organisasi secara umum yakni, sebagai berikut:

- 1) Adanya kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- 2) Adanya kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- 3) Adanya kebanggaan karyawan pada organisasi, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun dan Judul	Variabel dan Analisis	Hasil
1	(Minarsih et al., 2016)  “Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Survei Pada Guru di SMA dan SMK Swasta Kecamatan Gondang Sragen)”	Bebas : 1. Kompensasi  Moderating : 2. Motivasi Kerja  Terikat : 3. Komitmen Organisasi  Analisis Regresi Moderat	Kompensasi dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
2	(Nugroho et al., 2016)  “Pengaruh <i>Job Burnout</i> Dan Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya)”	Bebas : 1. <i>Job Burnout</i> 2. Kepuasan Kerja  Intervening : 3. Komitmen Organisasional  Terikat : 4. Kinerja Karyawan  Analisis Jalur	1. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional 2. <i>Job Burnout</i> tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional 3. <i>Job Burnout</i> dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 4. Komitmen Organisasional tidak berpengaruh terhadap

			Kinerja Karyawan
3	(Wirajaya & Supartha, 2016)  “Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh <i>Burnout</i> Terhadap Komitmen Organisasional Guru”	Bebas : 1. <i>Burnout</i>  Intervening : 2. Kepuasan Kerja  Terikat : 3. Komitmen Organisasional  Analisis Jalur	1. <i>Burnout</i> berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. <i>Burnout</i> dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional
4	(Handoko & Rambe, 2018)  “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja”	Bebas : 1. Pengembangan Karir 2. Kompensasi  Intervening : 3. Kepuasan Kerja  Terikat : 4. Komitmen Organisasi  Analisis Jalur	1. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 3. Pengembangan Karir, Kompensasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
5	(Iswardhani et al., 2019)  “Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Kasus pada Kantor BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara, Dan Maluku”	Bebas : 1. Work-Life Balance  Intervening : 2. Burnout  Terikat : 3. Kepuasan Kerja  Analisis Jalur	1. Work-Life Balance berpengaruh terhadap Burnout 2. Work-Life Balance dan Burnout berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
6	(Junaidin et al., 2019)  “Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Burnout</i> Dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Makassar Selatan)”	Bebas : 1. <i>Work Life Balance</i>  Intervening : 2. <i>Burnout</i>  Terikat : 3. Kepuasan Kerja  Analisis Jalur	1. <i>Work Life Balance</i> berpengaruh terhadap <i>Burnout</i> 2. <i>Work Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
7	(Martadiani & Zahrina, 2019)  “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada PT. Indonesia Natural Laris di Denpasar”	Bebas : 1. Kompensasi Finansial  Intervening : 2. Kepuasan Kerja  Terikat : 3. Komitmen Organisasional	1. Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional 3. Kompensasi Finansial tidak berpengaruh terhadap Komitmen

		PLS	Organisasional
8	(Purnama et al., 2019)  “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Karyawan Di Perguruan Tinggi Pelita Indonesia Pekanbaru”	Bebas : 1. Gaya Kepemimpinan 2. Motivasi Kerja 3. Lingkungan Kerja  Intervening : 4. Kepuasan Kerja  Terikat : 5. Komitmen Organisasi  SEM	1. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 3. Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
9	(Choirunnisak & Kurniawan, 2020)  “Mediasi <i>Burnout</i> Pada Pengaruh Ambiguitas Dan Konflik Terhadap Komitmen Pegawai Manufaktur Di Bantul”	Bebas : 1. Ambiguitas 2. Konflik  Intervening : 3. <i>Burnout</i>  Terikat : 4. Komitmen Pegawai  Analisis Jalur	1. Ambiguitas dan Konflik berpengaruh terhadap <i>Burnout</i> 2. Ambiguitas, Konflik dan <i>Burnout</i> berpengaruh terhadap Komitmen Pegawai
10	(Hasyim, 2020)  “Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Yaskawa Electric Indonesia”	Bebas : 1. Beban Kerja 2. Kompensasi  Terikat : 3. Kepuasan Kerja  Regresi Berganda	Beban Kerja dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
11	(Ingsih et al., 2020)  “ <i>Mediating Roles of Job Satisfaction toward the Organizational Commitment of Employees in the Public Sector</i> ”	<i>Independent :</i> 1. <i>Compensation</i> 2. <i>Work Environment</i>  <i>Mediating :</i> 3. <i>Job Satisfaction</i>  <i>Dependent :</i> 4. <i>Organizational Commitment</i>  PLS	1. <i>Compensation and Work Environment effect on Job Satisfaction</i> 2. <i>Compensation, Work Environment and Job Satisfaction effect on Organizational Commitment</i>
12	(Ridwan & Anik, 2020)  “ <i>The Effect Of Organizational Culture, Non Financial Compensation and Job Satisfaction On Organizational Commitments In The Center For</i> ”	<i>Independent :</i> 1. <i>Organizational Culture</i> 2. <i>Non Financial Compensation</i> 3. <i>Job Satisfaction</i>  <i>Dependent :</i>	<i>Organizational Culture, Non Financial Compensation and Job Satisfaction effect on Organizational Commitment</i>

	<i>Strategic Studies Of TNF</i>	4. <i>Organizational Commitment</i>  <i>Multiple Regression</i>	
13	(Simanjuntak, 2020)  “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi”	Bebas : 1. Kepuasan Kerja 2. Pengembangan Karir  Terikat : 3. Komitmen Organisasi  Regresi Berganda	Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
14	(Hafizh & Hariastuti, 2021)  “Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> dan <i>Burnout</i> terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus : CV. XYZ)”	Bebas : 1. <i>Quality of Work Life</i> 2. <i>Burnout</i>  Intervening : 3. Kepuasan Kerja  Terikat : 4. Kinerja Karyawan  PLS	1. <i>Quality of Work Life</i> berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. <i>Burnout</i> tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 3. <i>Burnout</i> dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 4. <i>Quality of Work Life</i> tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

## 2.3 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan dari sumbangan tenaga dan pikirannya yang telah diberikan kepada perusahaan dalam mewujudkan arah dan tujuan perusahaan (Martadiani & Zahrina, 2019). Kompensasi diberikan kepada karyawan bertujuan untuk memberikan hak kepada karyawan, memberikan keadilan, mendapatkan karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan, menghargai karyawan serta memenuhi peraturan pemerintah. Banyak faktor yang menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam menetapkan kompensasi kepada karyawan. Faktor-faktor tersebut mempengaruhi jenis dan besarnya kompensasi yang

diberikan perusahaan kepada karyawan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan karyawan bekerja dengan penuh optimal karena sudah merasa puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan. Hal ini karena karyawan banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya minimal kehidupan karyawan dan keluarganya. Hal itu sesuai dengan penelitian (Martadiani & Zahrina, 2019) serta (Ingsih et al., 2020) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Diduga Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

### **2.3.2 Pengaruh *Burnout* terhadap Kepuasan Kerja**

*Burnout* adalah gejala psikologis yang dipengaruhi oleh adanya kelelahan pada fisik, mental maupun emosional yang mengakibatkan rasa tertekan dan penurunan prestasi kerja karyawan (Hafizh & Hariastuti, 2021). Gejala *burnout* muncul dalam bentuk keputusasaan, sikap yang apatis pada pekerjaan, terbelenggu oleh pekerjaan, dan perasaan tidak puas pada diri sendiri dan sering absen kerja dengan berbagai alasan yang dicari-cari (Wirajaya & Supartha, 2016). Karyawan yang mengalami *burnout* menjadi kurang energi dan kurang tertarik dalam pekerjaannya. Karyawan akan mengalami kelelahan secara emosional, apatis, depresi, mudah tersinggung dan kebosanan. Karyawan cenderung menemukan kesalahan pada segala aspek lingkungan kerjanya, termasuk rekan

kerja, dan bereaksi negatif terhadap pendapat orang lain (Hafizh & Hariastuti, 2021). Bila karyawan merasakan tekanan yang diakibatkan *burnout* pada karyawan dalam jangka waktu yang panjang, dimungkinkan karyawan akan mengalami penurunan kepuasan dalam bekerja atau merasa tidak puas terhadap pekerjaannya (Wirajaya & Supartha, 2016). Saat karyawan diberikan pengawasan untuk mengelola konflik yang berpotensi muncul antara tuntutan pekerjaan dan tuntutan selain pekerjaannya, maka *burnout* akan dapat menghalangi kepuasan kerjanya. Hal itu sesuai dengan penelitian (Wirajaya & Supartha, 2016) serta (Iswardhani et al., 2019) yang menyatakan bahwa *burnout* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Diduga *Burnout* berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja

### **2.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi**

Kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung dan tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pemanfaatan tenaga dan pikiran yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi yang diterima di antara karyawan kadang berbeda-beda, bergantung dari ketrampilan, keahlian, pengetahuan, pengalaman yang dimiliki karyawan dan besarnya tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Kompensasi digunakan karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Dengan perusahaan mampu memenuhi kebutuhan karyawan akan berdampak pada kualitas kerja masing-masing karyawan. Kompensasi ditetapkan dengan adanya persetujuan atau mufakat antara



pengusaha dan karyawan (Hasyim, 2020). Kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling pokok di dalam hubungan kerja. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada di lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan di kemudian hari atau dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Sistem kompensasi yang baik dapat membantu memberi penguatan terhadap nilai-nilai organisasi. Karyawan yang mampu menyesuaikan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi adalah karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi. Hal itu sesuai dengan penelitian (Minarsih et al., 2016), (Handoko & Rambe, 2018), (Hasyim, 2020), (Ingsih et al., 2020) serta (Ridwan & Anik, 2020), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Diduga Kompensasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi

#### **2.3.4 Pengaruh *Burnout* terhadap Komitmen Organisasi**

*Burnout* adalah gejala psikologis yang disebabkan adanya rasa kelelahan yang tinggi, baik secara fisik, mental maupun emosional sehingga menyebabkan seseorang terhambat dan terjadi penurunan pencapaian prestasi pribadi (Nugroho et al., 2016). *Burnout* pada dasarnya dipengaruhi oleh ketidaksesuaian antara apa yang dikerjakan dengan imbalan yang diterima dari pekerjaannya. Pola perubahan yang ditampilkan saat karyawan merasa kelelahan, diantaranya turunnya penghormatan dan simpati kepada karyawan lain, cenderung menyalahkan

karyawan lain karena kesulitannya sendiri. Hal ini menyebabkan keputusan karena pekerjaan yang monoton sehingga menyebabkan hilangnya komitmen dan tujuan dalam bekerja (Junaidin et al., 2019). Adanya *burnout*, maka kondisi fisik, emosional, dan mental karyawan menjadi rendah disebabkan karena kondisi kerja yang sangat menentukan prestasi kerja karyawan. *Burnout* dipengaruhi oleh ketidaksesuaian antara apa yang dikerjakan dengan imbalan yang diterima dari pekerjaannya. *Burnout* biasanya terjadi di antara karyawan yang tidak mampu mengatasi tekanan pekerjaan yang luas dan menuntut energi, waktu dan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini menyebabkan rasa frustrasi dan keputusan karyawan yang disebabkan karena pekerjaan yang monoton sehingga menyebabkan hilangnya komitmen karyawan terhadap organisasinya. Hal itu sesuai dengan penelitian (Wirajaya & Supartha, 2016), (Junaidin et al., 2019) serta (Choirunnisak & Kurniawan, 2020) yang menyatakan bahwa *burnout* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>4</sub> : Diduga *Burnout* berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasi

### **2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja adalah perasaan senang/suka atau tidak senang/tidak suka karyawan terhadap pekerjaannya (Martadiani & Zahrina, 2019). Karyawan akan mampu dan mau bekerja dengan sebaik-baiknya serta memiliki kepuasan kerja yang tinggi bila karyawan ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan serta dapat memenuhi berbagai kebutuhan dengan

melakukan pekerjaan. Karyawan harus diposisikan pada tempat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya dengan mempertimbangkan segala upaya dalam memenuhi kebutuhan sumber dayanya. Keadaan emosional karyawan yang bisa dilihat dari perilaku dan sikapnya, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan pada pekerjaan yang dilakukan karyawan, yang pada dasarnya bersifat individu. Sedangkan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung dengan kondisi yang ada pada diri setiap karyawan (Handoko & Rambe, 2018). Tingginya rendahnya kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi komitmennya terhadap kelangsungan hidup organisasi. Oleh sebab itu, perusahaan harus dapat membangun komitmen organisasi dengan salah satunya memuaskan karyawannya. Keterlibatan karyawan dengan membuat karyawan merasa menjadi bagian organisasi ketika selalu berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan masa depan perusahaan. Dengan partisipasi, karyawan akan melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusannya. Keterlibatan karyawan juga membangun kepuasan karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya (Handoko & Rambe, 2018). Hal itu sesuai dengan penelitian (Nugroho et al., 2016), (Wirajaya & Supartha, 2016), (Handoko & Rambe, 2018), (Martadiani & Zahrina, 2019), (Ingsih et al., 2020), (Ridwan & Anik, 2020) serta (Simanjuntak, 2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>5</sub> : Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi

### **2.3.6. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Mediasi Kepuasan Kerja**

Kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan dari sumbangan tenaga dan pikirannya yang telah diberikan kepada perusahaan dalam mewujudkan arah dan tujuan perusahaan (Martadiani & Zahrina, 2019). Kompensasi diberikan kepada karyawan bertujuan untuk memberikan hak kepada karyawan, memberikan keadilan, mendapatkan karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan, menghargai karyawan serta memenuhi peraturan pemerintah. Banyak faktor yang menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam menetapkan kompensasi kepada karyawan. Faktor-faktor tersebut mempengaruhi jenis dan besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan karyawan bekerja dengan penuh optimal karena sudah merasa puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan. Hal ini karena karyawan banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya minimal kehidupan karyawan dan keluarganya. Hal itu sesuai dengan penelitian (Martadiani & Zahrina, 2019) serta (Ingsih et al., 2020) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah perasaan senang/suka atau tidak senang/tidak suka karyawan terhadap pekerjaannya (Martadiani & Zahrina, 2019). Karyawan akan mampu dan mau bekerja dengan sebaik-baiknya serta memiliki kepuasan kerja yang tinggi bila karyawan ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan serta dapat memenuhi berbagai kebutuhan dengan melakukan pekerjaan. Karyawan harus diposisikan pada tempat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya dengan mempertimbangkan segala upaya dalam memenuhi kebutuhan sumber dayanya. Keadaan emosional karyawan yang bisa dilihat dari perilaku dan sikapnya, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan pada pekerjaan yang dilakukan karyawan, yang pada dasarnya bersifat individu. Sedangkan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung dengan kondisi yang ada pada diri setiap karyawan (Handoko & Rambe, 2018). Tingginya rendahnya kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi komitmennya terhadap kelangsungan hidup organisasi. Oleh sebab itu, perusahaan harus dapat membangun komitmen organisasi dengan salah satunya memuaskan karyawannya. Keterlibatan karyawan dengan membuat karyawan merasa menjadi bagian organisasi ketika selalu berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan masa depan perusahaan. Dengan partisipasi, karyawan akan melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusannya. Keterlibatan karyawan juga membangun kepuasan karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya (Handoko & Rambe, 2018). Hal itu

sesuai dengan penelitian (Nugroho et al., 2016), (Wirajaya & Supartha, 2016), (Handoko & Rambe, 2018), (Martadiani & Zahrina, 2019), (Ingsih et al., 2020), (Ridwan & Anik, 2020) serta (Simanjuntak, 2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>6</sub> : Diduga Kompensasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi melalui mediasi Kepuasan kerja

### **2.3.7. Pengaruh *Burnout* terhadap Komitmen Organisasi Melalui Mediasi Kepuasan Kerja**

*Burnout* adalah gejala psikologis yang dipengaruhi oleh adanya kelelahan pada fisik, mental maupun emosional yang mengakibatkan rasa tertekan dan penurunan prestasi kerja karyawan (Hafizh & Hariastuti, 2021). Gejala *burnout* muncul dalam bentuk keputusasaan, sikap yang apatis pada pekerjaan, terbelenggu oleh pekerjaan, dan perasaan tidak puas pada diri sendiri dan sering absen kerja dengan berbagai alasan yang dicari-cari (Wirajaya & Supartha, 2016). Karyawan yang mengalami *burnout* menjadi kurang energi dan kurang tertarik dalam pekerjaannya. Karyawan akan mengalami kelelahan secara emosional, apatis, depresi, mudah tersinggung dan kebosanan. Karyawan cenderung menemukan kesalahan pada segala aspek lingkungan kerjanya, termasuk rekan kerja, dan bereaksi negatif terhadap pendapat orang lain (Hafizh & Hariastuti, 2021). Bila karyawan merasakan tekanan yang diakibatkan *burnout* pada karyawan dalam jangka waktu yang panjang, dimungkinkan karyawan akan

mengalami penurunan kepuasan dalam bekerja atau merasa tidak puas terhadap pekerjaannya (Wirajaya & Supartha, 2016). Saat karyawan diberikan pengawasan untuk mengelola konflik yang berpotensi muncul antara tuntutan pekerjaan dan tuntutan selain pekerjaannya, maka *burnout* akan dapat menghalangi kepuasan kerjanya. Hal itu sesuai dengan penelitian (Wirajaya & Supartha, 2016) serta (Iswardhani et al., 2019) yang menyatakan bahwa *burnout* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah perasaan senang/suka atau tidak senang/tidak suka karyawan terhadap pekerjaannya (Martadiani & Zahrina, 2019). Karyawan akan mampu dan mau bekerja dengan sebaik-baiknya serta memiliki kepuasan kerja yang tinggi bila karyawan ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan serta dapat memenuhi berbagai kebutuhan dengan melakukan pekerjaan. Karyawan harus diposisikan pada tempat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya dengan mempertimbangkan segala upaya dalam memenuhi kebutuhan sumber dayanya. Keadaan emosional karyawan yang bisa dilihat dari perilaku dan sikapnya, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan pada pekerjaan yang dilakukan karyawan, yang pada dasarnya bersifat individu. Sedangkan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung dengan kondisi yang ada pada diri setiap karyawan (Handoko & Rambe, 2018). Tingginya rendahnya kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi komitmennya terhadap kelangsungan hidup organisasi. Oleh sebab itu, perusahaan harus dapat membangun komitmen

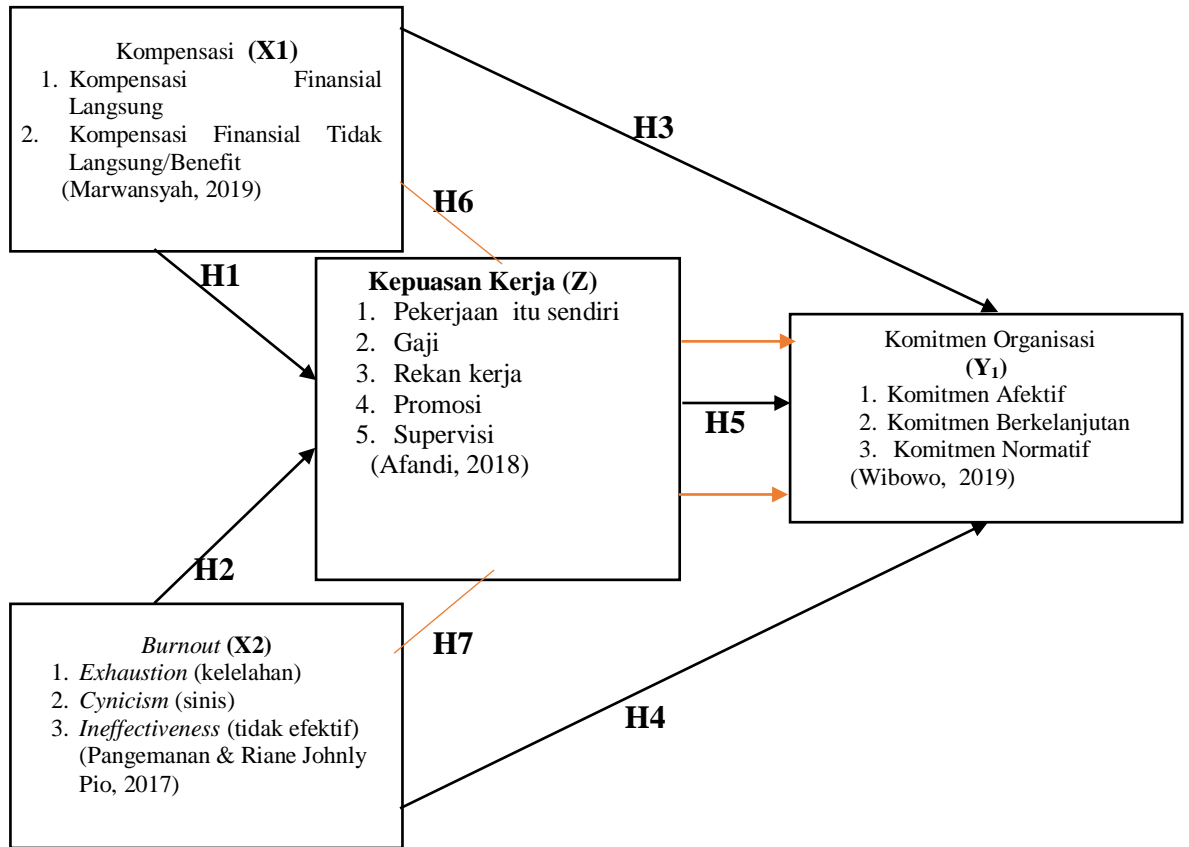
organisasi dengan salah satunya memuaskan karyawannya. Keterlibatan karyawan dengan membuat karyawan merasa menjadi bagian organisasi ketika selalu berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan masa depan perusahaan. Dengan partisipasi, karyawan akan melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusannya. Keterlibatan karyawan juga membangun kepuasan karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya (Handoko & Rambe, 2018). Hal itu sesuai dengan penelitian (Nugroho et al., 2016), (Wirajaya & Supartha, 2016), (Handoko & Rambe, 2018), (Martadiani & Zahrina, 2019), (Ingsih et al., 2020), (Ridwan & Anik, 2020) serta (Simanjuntak, 2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>7</sub> : Diduga *Burnout* berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasi melalui mediasi Kepuasan kerja

#### **2.4 Kerangka Pemikiran Teroretis**

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dibuat kerangka konseptual sebagai berikut :





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoretis