

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN
BURNOUT TERHADAP KEPUASAN
KERJA PADA KARYAWAN PT. HERFINTA
FARM AND PLANTATION MEDAN**

TESIS

OLEH:

MUHAMMAD SYAHREZA ANDRIAN AS'ARI

221804007



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/7/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)31/7/26

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN
BURNOUT TERHADAP KEPUASAN
KERJA PADA KARYAWAN PT. HERFINTA
FARM AND PLANTATION MEDAN**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Magister Psikologi di Fakultas Pascasarjana
Universitas Medan Area

OLEH:
MUHAMMAD SYAHREZA ANDRIAN AS'ARI
221804007

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2025**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/7/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)31/7/26

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh *Work Life Balance* dan *Burnout* Terhadap Kepuasan Kerja
pada Karyawan PT. Herfinta Farm and Plantation Medan
Nama : Muhammad Syahreza Andrian As'ari
NPM : 221804007

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Siti Aisyah, S. Psi., M. Psi, Psikolog



Dr. Suryani Hardjo, S. Psi., MA., Psikolog

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**

Direktur



Dr. Salamah Sari Dewi, M.Psi



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

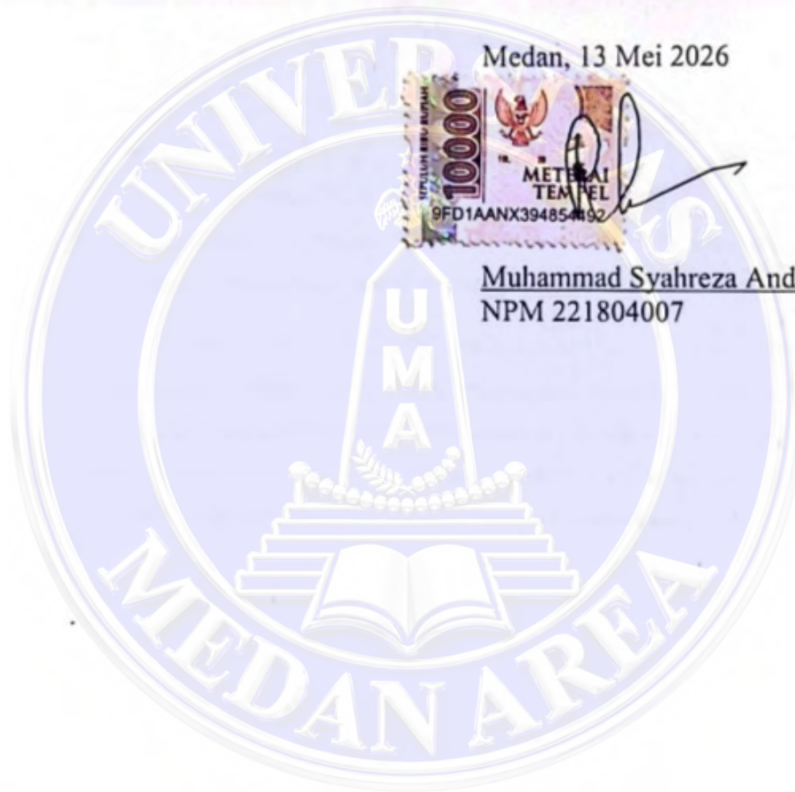
HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 13 Mei 2026



Muhammad Syahreza Andrian As'ari
NPM 221804007



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Syahreza Andrian As'ari

NPM : 221804007

Program Studi : Magister Psikologi

Fakultas : Pascasarjana

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Pengaruh Work Life Balance dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Herfinta Farm and Plantation Medan**. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada tanggal : 2026
Yang menyatakan



Muhammad Syahreza Andrian As'ari
NPM 221804007

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, karunia, dan anugrah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis yang berjudul “Pengaruh Work Life Balance dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Herfinta Farm and Plantation Medan” ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area. Penulis menyadari bahwa keberhasilan penyusunan tesis ini merupakan doa, bimbingan, dukungan, dan bantuan dari banyak pihak. Dengan kerendahan hati, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramadan, M. Eng., M. SC.
2. Direktur Pascasarjan Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardhani, M. S.
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area, Dr. Salamiah Sari Dewi, M. Psi, yang telah mengayomi seluruh mahasiswa sehingga berhasil menyelesaikan pendidikannya dengan baik, khususnya bagi penulis.
4. Dosen Pembimbing Tesis I, Dr. Siti Aisyah, S. Psi., M. Psi. Terima kasih banyak untuk bimbingan pengarahan, diskusi, serta dorongan kepada penulis sehingga penyusunan tesis ini dapat berjalan dengan baik.
5. Dosen Pembimbing Tesis II, Dr. Suryani Hardjo, S. Psi., MA., Psikolog. Terima kasih banyak untuk bimbingan pengarahan, diskusi, serta dorongan kepada penulis sehingga penyusunan tesis ini dapat berjalan dengan baik.

6. Ibu dan Bapak dosen penguji yang hadir selama proses seminar dan sidang tesis yang penulis lalui. Terima kasih banyak untuk arahan, masukan, dan saran membangun untuk perbaikan isi tesis yang penulis susun.
7. Seluruh dosen yang telah memberikan ilmu, bimbingan, arahan, dan motivasi selama penulis menempuh pendidikan di Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area.
8. Kepada Bidang Pembelajaran dan Sistem Informasi Akademik Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area, Bapak Khairil Fauzan K. S. Psi., M. Psi. Terima kasih banyak atas seluruh bantuan dan informasi akademik yang diberikan kepada penulis dari awal pendaftaran sampai menyelesaikan pendidikan dengan baik.
9. IT Support dan Kasubbag Akademik Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area, Abang Awal Ridho, S. Kom. Terima kasih banyak untuk semua bantuannya kepada penulis dalam memenuhi administrasi perkuliahan sampai dengan selesai.
10. Untuk alm. Ayah, mama, kak tami, bang martunis, shaka, dan nizwa. Terima kasih untuk segala doa, dukungan, serta kasih sayang yang selalu mengiringi setiap langkah saya. Tidak ada kata yang cukup untuk menggambarkan rasa syukur atas segala cinta dan pengorbanan yang telah diberikan.
11. Untuk wanita saya, Dila. Tesis ini dipersembahkan juga untukmu yang selalu memberikan semangat, bantuan, kesabaran, dukungan tanpa lelah, dan menjadi salah satu alasan agar penulis segera menyelesaikan tesis ini. Terima kasih telah menjadi teman bertumbuh dan menjadi rumah di tengah perjalanan yang

panjang ini.

12. Terima kasih juga kepada sahabat saya, Pikri, Apis, Doli, Andar karena selalu mendengarkan, memahami, dan menguatkan di setiap proses yang aku jalani.

13. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada PT. Herfinta Farm and Plantation Medan yang telah memberikan izin, kesempatan, membantu, memberikan informasi, serta memfasilitasi pelaksanaan penelitian ini sehingga dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Penulis menyadari bahwa penelitian tesis ini tidak sempurna dan karenanya penulis mengharapkan masukan, kritik, dan saran untuk perbaikan. Penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi siapapun. Sekali lagi penulis ucapkan puji syukur dan terima kasih atas perhatian dari seluruh pembaca.

Medan, 13 Mei 2026

Muhammad Syahreza Andrian As'ari

NPM 221804007

PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *BURNOUT* TERHADAP KEPUASAN KERJA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh Work-Life Balance (WLB) dan Burnout terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan di sebuah perusahaan perkebunan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional dan menguji hipotesis melalui analisis regresi linear berganda. Sebanyak 150 karyawan dijadikan responden dengan teknik total sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work-Life Balance dan Burnout secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\text{Adjusted } R^2 = 0,676$), yang berarti kedua variabel ini mampu menjelaskan 67,6% variasi kepuasan kerja, sedangkan sisanya 32,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Secara parsial, Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan ($t = 3,783$, $p < 0,05$), yang menunjukkan bahwa karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, Burnout berpengaruh negatif dan signifikan ($t = 8,651$, $p < 0,05$), mengindikasikan bahwa tingkat kelelahan fisik, emosional, dan mental yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kebijakan dan intervensi organisasi dalam mendorong keseimbangan kerja-hidup yang sehat serta upaya pencegahan burnout secara efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi. Kata Kunci : Work-Life Balance, Burnout, Kepuasan Kerja

**THE INFLUENCE OF WORK-LIFE
BALANCE AND BURNOUT ON
JOB SATISFACTION**

ABSTRACT

This study aims to comprehensively analyze the influence of Work-Life Balance (WLB) and Burnout on Job Satisfaction among employees in a plantation company. The research employed a quantitative approach with a correlational design and used a multiple linear regression analysis to test the hypotheses. A total of 150 employees were selected as respondents using a total sampling technique. The results show that Work-Life Balance and Burnout simultaneously have a significant effect on Job Satisfaction (Adjusted $R^2 = 0.676$), indicating that these variables explain 67.6% of the variance in job satisfaction, while the remaining 32.4% is influenced by other factors not included in the model. Partially, Work-Life Balance has a positive and significant effect ($t = 3.783$, $p < 0.05$), meaning that employees who can better manage their professional and personal responsibilities tend to experience higher job satisfaction. Conversely, Burnout has a negative and significant effect ($t = 8.651$, $p < 0.05$), indicating that high levels of physical, emotional, and mental exhaustion reduce employee satisfaction with their jobs. These findings highlight the critical role of organizational policies and interventions in promoting healthy work-life balance and effectively mitigating burnout to enhance employee well-being and organizational performance.

Keyword: Work-Life Balance, Burnout, Job Satisfaction.

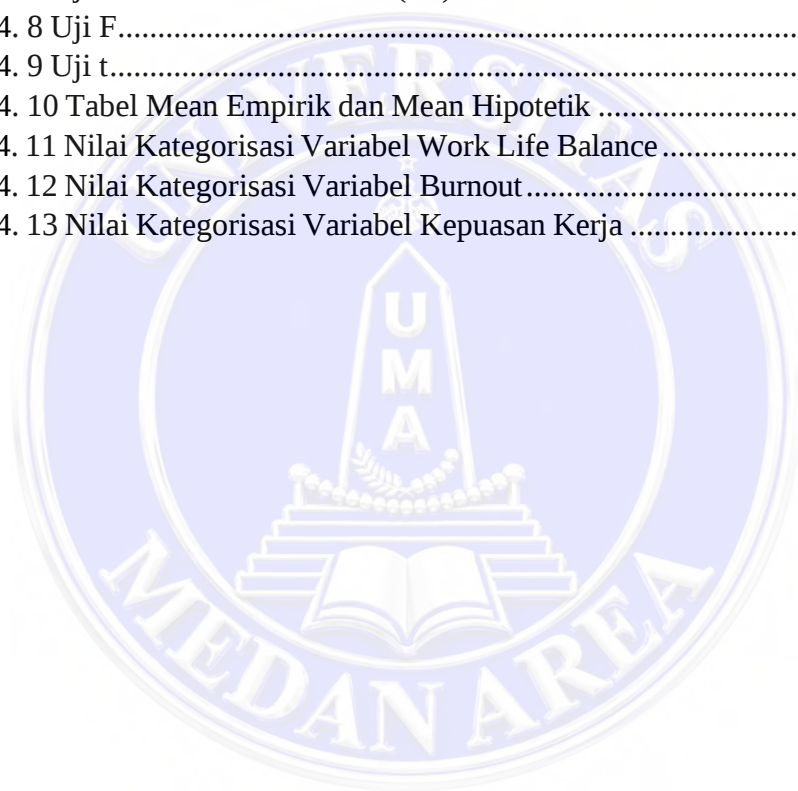
DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	ii
<i>ABSTRACT</i>	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.4.1 Manfaat Teoritis	7
1.4.2 Manfaat Praktis.....	7
1.5 Hipotesis	8
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 9
2.1 Kepuasan Kerja.....	9
2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja	9
2.1.2 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja.....	10
2.1.3 Dampak-Dampak Kepuasan Kerja.....	14
2.2 <i>Work Life Balance</i>	17
2.2.1 Pengertian <i>Work Life Balance</i>	17
2.2.2 Manfaat <i>Work Life Balance</i>	18
2.2.3 Aspek-Aspek <i>Work Life Balance</i>	18
2.3 <i>Burnout</i>	19
2.3.1 Pengertian <i>Burnout</i>	19
2.3.2 Ciri-Ciri <i>Burnout</i>	20
2.3.3 Faktor Penyebab <i>Burnout</i>	21
2.3.4 Aspek <i>Burnout</i>	24
2.4 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja	25
2.5 Pengaruh <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja	28
2.6 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	29
2.7 Kerangka Penelitian	31
 BAB III METODE PENELITIAN	 32
3.1 Desain Penelitian	32
3.2 Identifikasi Variabel Penelitian	32
3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian	33
3.4 Populasi dan Sampel.....	34

3.4.1 Populasi.....	34
3.4.2 Sampel	34
3.5 Teknik Pengambilan Sampel	34
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	35
3.7 Teknik Analisis Data.....	38
3.7.1 Analisis Regresi Berganda	38
3.7.2 Uji Hipotesis	39
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	40
4.1 Gambaran Umum Subjek Penelitian.....	40
4.2 Uji Asumsi Klasik.....	40
4.2.1 Uji Normalitas.....	41
4.2.2 Uji Linearitas	42
4.2.3 Uji Multikolinearitas	43
4.2.4 Uji Heterokedastisitas	44
4.3 Analisis Data Inferensial	44
4.3.1 Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda.....	45
4.3.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	47
4.3.3 Uji Signifikansi (Uji F)	47
4.3.4 Uji Hipotesis (Uji t)	48
4.4 Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik.....	50
4.4.1 Kategorisasi	51
4.5 Pembahasan.....	54
4.5.1 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja	54
4.5.2 Pengaruh <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	57
4.5.3 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	59
4.6 Keterbatasan penelitian	61
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	63
5.1 Simpulan	63
5.2 Saran	64
DAFTAR PUSTAKA.....	66

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Distribusi Aitem Skala Work Life Balance.....	36
Tabel 3. 2 Distribusi Aitem Skala Burnout.....	37
Tabel 3. 3 Distribusi Aitem Skala Kepuasan Kerja	38
Tabel 4. 1 Distribusi Frekuensi dan Persentase Analisa Data Deskriptif.....	40
Tabel 4. 2 Hasil Uji Normalitas	41
Tabel 4. 3 Uji Linearitas	42
Tabel 4. 4 Uji Multikolinearitas	43
Tabel 4. 5 Uji Heterokedastisitas	44
Tabel 4. 6 Uji Regresi Linear Berganda	45
Tabel 4. 7 Uji Koefisien Determinasi (R ²).....	47
Tabel 4. 8 Uji F.....	48
Tabel 4. 9 Uji t.....	49
Tabel 4. 10 Tabel Mean Empirik dan Mean Hipotetik	50
Tabel 4. 11 Nilai Kategorisasi Variabel Work Life Balance	51
Tabel 4. 12 Nilai Kategorisasi Variabel Burnout.....	52
Tabel 4. 13 Nilai Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja	53



DAFTAR LAMPIRAN

lampiran 1 Skala Penelitian.....	69
Lampiran 2 Data Mentah.....	77
Lampiran 3 Surat Penelitian	86
Lampiran 4 Data Mentah.....	90



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia suatu perusahaan sangat krusial karena berperan dalam menentukan tujuan dan jalannya perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang unggul, kompeten, dan kompetitif sangat penting bagi bisnis untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang unggul ditandai dengan dimilikinya standar profesional karyawan yang terdiri dari: berpengetahuan luas, rajin, akuntabel, dan memiliki etos kerja yang kuat (Harahap, 2016).

Suatu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya dalam jumlah waktu yang telah ditentukan. Pekerjaan akan dipandang sebagai beban oleh sumber daya manusia yang tidak mampu memenuhi harapan globalisasi. Sehingga pada akhirnya adalah kurangnya penghargaan terhadap nilai kerja dan sumber daya manusia dengan etika kerja yang buruk akan melihat pekerjaan mereka sebagai beban (Sutrisno, 2017). Oleh karena itu, penilaian seorang karyawan akan pekerjaannya akan mempengaruhi kepuasan kerjanya, dimana pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Salah satunya dapat dilihat pada PT X, dimana perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengelolaan kelapa sawit . Perusahaan ini telah berdiri sudah cukup lama yaitu sejak tahun 1996 dan dapat bertahan sampai saat ini. Salah satu faktor yang membuat PT X masih bertahan sampai sekarang yaitu karena mereka tetap berpegang teguh untuk menjaga kualitas produk dan selalu berusaha melakukan inovasi-inovasi baru.

Agar dapat bertahan di tengah semakin ketatnya persaingan produksi dengan perusahaan lain, PT X tentu saja harus memiliki karyawan- karyawan yang berkompeten agar output dari perusahaan dapat terus maksimal. Selain hal tersebut, perusahaan juga harus memperhatikan kinerja dari setiap karyawannya karena karyawan adalah tulang punggung dari suatu perusahaan.

Suatu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya dalam jumlah waktu yang telah ditentukan. Pekerjaan akan dipandang sebagai beban oleh sumber daya manusia yang tidak mampu memenuhi harapan globalisasi. Sehingga pada akhirnya adalah kurangnya penghargaan terhadap nilai kerja dan sumber daya manusia dengan etika kerja yang buruk akan melihat pekerjaan mereka sebagai beban (Sutrisno, 2017). Oleh karena itu, penilaian seorang karyawan akan pekerjaannya akan mempengaruhi kepuasan kerjanya, dimana pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu yang berasal dari dalam diri seseorang, faktor organisasi dan faktor psikologis (Choiriah, 2013). Apabila perusahaan ingin mendapatkan kinerja yang baik dari karyawannya, maka perlu diperhatikan ketiga faktor tersebut untuk selalu dalam keadaan baik. Karena ketika salah satu faktor tersebut sedang dalam kondisi tidak baik, maka kinerja yang dihasilkan karyawan pun juga tidak akan maksimal. Terdapat banyak faktor psikologis yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya yaitu kepuasan kerja (Babin & Boles, 1996).

Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak atau hasil dari keefektifan kinerja dan kesuksesan dalam bekerja. Khan et al. (2012) merekomendasikan apabila ingin meningkatkan kinerja

karyawan pemerintah harus fokus pada semua dimensi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Risambessy et al. (2011) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja yang rendah pada perusahaan adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral perusahaan (Mathieu & Hamel, 1989). Kepuasan kerja yang rendah pada tingkat individu berkaitan dengan keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, meningkatnya stres kerja, dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik (Raharjo & Nafisah, 2006).

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja, saat ini banyak perusahaan yang mulai menerapkan program work-life balance. Program ini dianggap penting karena perusahaan menyadari bahwa karyawan tidak hanya menghadapi peran serta masalah dalam pekerjaan, namun juga di luar pekerjaannya. Singh dan Khanna (2011) menyatakan work-life balance sebagai konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara “pekerjaan” (karir dan ambisi) pada satu sisi dan “kehidupan” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual) di sisi lain. Adapun salah satu tantangan lainnya dalam mencapai kepuasan kerja adalah *burnout*. *Burnout* adalah bentuk kelelahan secara fisik, emosional, dan mental yang disebabkan oleh keterlibatan jangka panjang dalam situasi yang penuh dengan tuntutan emosional dalam pekerjaan (Pines et al., 1989).

Demi membuat dan menjaga kepuasan para karyawan yang dituntut untuk selalu mencapai target yang diberikan, pada umumnya perusahaan menerapkan program Work life balance. Menurut Frame dan Hartog dalam Moedy (2013) *Work life balance* berarti karyawan dapat dengan bebas menggunakan jam kerja yang

fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau karyanya dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, seni, studi dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya. *Work life balance* merupakan keseimbangan antara segala aspek yang ada dalam segala kehidupan manusia (Maslichah & Hidayat, 2017:60).

Work life balance ini, tentang bagaimana seseorang mencari keseimbangan juga kenyamanan dalam pekerjaan dan di luar pekerjaannya. Pada kenyataannya yang terjadi pada penelitian kali ini mendapatkan hasil dari observasi terhadap Baznas Provinsi Jawa Barat yaitu adanya fenomena pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi individu dalam masing masing karyawan. Lockwood (2003), menyatakan bahwa *work life balance* merupakan pengelolaan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dari pekerja. Delecta (2011), menyatakan bahwa *work life balance* ialah kemampuan dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan, keluarga, dan aktivitas non-pekerjaan lain dari individu yang bekerja. Fisher, Gwenith, Jeffrey, dan Concordia (2003) menyatakan bahwa *work life balance* ialah konsep positif dan negatif mengenai pekerjaan dan keluarga, termasuk efek negatif dan positif dari kehidupan pribadi pada pekerjaan dan sebaliknya, pekerjaan pada kehidupan pribadi.

Work life balance menurut Fisher, Bulger, dan Smith (2009) merupakan usaha seorang pekerja yang menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan diluar pekerjaan, yang mana hal tersebut akan memunculkan konflik pribadi dan sumber energi bagi pribadi. *Work life balance* merupakan kemampuan pengaturan individu terhadap waktu kerja untuk menyeimbangkan pekerjaan dengan kegiatan lain, seperti bersama keluarga, melakukan hobi, dan tidak berfokus pada kehidupan kerja saja (Frame & Hartog, 2003; Sari & Surjanti, 2019).

Menurut Lockwood (2003), seseorang yang memiliki keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan akan memberikan pengaruh dalam bekerja, mereka akan berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas, mengurangi konflik hubungan dengan rekan kerja, mengurangi kecurangan dalam bekerja, serta akan meminimalisir kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. berdasar pada teori para tokoh, dapat diambil makna bahwa *work life balance* merupakan kemampuan menyeimbangkan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi dari individu yang bekerja.

Selain kepuasan kerja, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor psikologis lainnya yaitu *burnout*. Dalam penelitian Keijsers et al. (1995) membuktikan bahwa dua dimensi *burnout* (emotional exhaustion dan depersonalization) berkorelasi negatif dengan kinerja. Asi (2013) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, ia juga menjelaskan meningkatnya kelelahan kerja dapat memicu menurunnya kinerja karyawan. Kelelahan yang muncul dapat disebabkan oleh adanya peningkatan tuntutan kerja yang mengharuskan karyawan bekerja secara maksimal dan profesional. *Burnout* adalah hal yang dialami karyawan karena berada pada kondisi atau situasi yang penuh dengan tekanan dalam waktu yang lama (Devi & Nagini, 2014).

Burnout berpengaruh terhadap kondisi karyawan maupun organisasi. Dari perspektif organisasi maka *burnout* akan memberi pengaruh yang negatif pada perilaku dan kinerja karyawan. *Burnout* merupakan reaksi negatif yang timbul pada lingkungan kerja ketika seseorang tidak dapat mengelola stres dengan baik. *Burnout* mempengaruhi individu dari segala rentang usia, bahkan bagi individu yang masuk dalam kategori profesional. *Burnout* yang

disertai dengan gejala baik fisik maupun mental yang bersumber dari adaptasi yang buruk dapat disertai dengan frustrasi, dalam hubungannya dengan dirinya sendiri terhadap pekerjaan (Costa & Pinto, 2017). Tidak semua perusahaan memahami kesehatan mental karyawannya karena hanya berorientasi dengan tujuan yang harus dicapai, yang sering kali membuat karyawan merasa kelelahan secara fisik maupun psikis. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis menentukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja ?
2. Apakah terdapat pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja ?
3. Apakah terdapat pengaruh *work life balance* dan *burnout* terhadap kepuasan kerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja.
2. Mengetahui pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja
3. Mengetahui Pengaruh *work life balance* dan *burnout* terhadap kepuasan kerja

1.4 Manfaat Penelitian

Pada penelitian yang dilakukan ini, diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi serta menambah wawasan dan memperluas pengetahuan. Diharapkan hasil penelitian ini nantinya dijadikan bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya dan sebagai masukan untuk para pembaca tentang *Work life Balance*, *Burnout*, dan kepuasan kerja.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Karyawan

Bagi karyawan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang *Work Life Balance*, *Burnout*, dan kepuasan kerja

2. Bagi Perusahaan

Bagi Perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai kontribusi kepada pihak perusahaan dalam usaha peningkatan *Work Life Balance* di perusahaan dengan mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya perilaku *work life balance* yaitu *Burnout* dan kepuasan kerja.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti, dapat digunakan sebagai referensi dalam membuat dan mengembangkan penelitian yang relevan berkaitan dengan gaya *Work life Balance*, *Burnout*, dan kepuasan kerja.

1.5 Hipotesis

H.1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap kepuasan kerja

H.2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *burnout* terhadap kepuasan kerja

H.3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *work life balance* dan *burnout* terhadap kepuasan kerja.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Martoyo (2007) memaparkan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Menurut Davis dan Newstrom (1994), kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pada umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Kepuasan kerja menurut Handoko (2001) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Hasibuan (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sementara itu menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan ataupun keadaan emosional terhadap penilaian terhadap kinerja mereka, baik yang menyenangkan maupun tidak yang nantinya akan mencerminkan bagaimana perasaan atau pandangan mereka terhadap pekerjaannya.

2.1.2 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006), ada 6 dimensi yang terkait dengan kepuasan kerja:

1. *Job it self*

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Karyawan cenderung menjadi puas apabila perusahaan memberikan kepada mereka kesempatan untuk berkreaitivitas. Menurut Luthans (1995), unsur ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar.

2. *Supervision*

Supervision merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Jika tidak bekerja dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap ketidakpuasan. Luthans (1995) berpendapat bahwa tugas pengawasan merupakan suatu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi.

Supervision merupakan suatu bantuan yang akan diberikan oleh atasan kepada bawahan yang mengalami kesulitan. Kepuasan karyawan meningkat bila atasan langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada para karyawannya.

3. Pay

Gaji tidak hanya membantu karyawan memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap karyawan. Oleh karena itu, ketika individu mempersepsikan bahwa kebijakan sistem imbalan dilakukan secara adil, maka mereka akan mempunyai kecenderungan untuk merasa puas dengan pekerjaan. Menurut Robbins (2001) bahwa para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang di persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

4. Promotion

Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Menurut Luthans (1998) menyatakan bahwa “Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan”. Menurut Nitisemito (2000) promosi adalah “Proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi”. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Melalui promosi, perusahaan akan memperoleh kestabilan dan moral karyawanpun akan lebih terjamin.

5. *Co-workers*

Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yg kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Dukungan, motivasi, perhatian dan tingkat pemahaman ditunjukkan sabagai suatu proses positif dari sebuah interaksi antar sesama pegawai dalam organisasi. Luthans (1998) menyatakan bahwa “Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja.

6. *Kondisi kerja*

Jika kondisi kerja mendukung (lingkungan sekitar bersih dan menarik misalnya) maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja tidak mendukung (lingkungan sekitar panas dan berisik misalnya) pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Robbins (2002) kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan terhadap pekerjaan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Ada 5 dimensi kepuasan kerja yaitu:

1. *Job it self*

Kesulitan pekerjaan yang dilakukan, apakah sesuai dengan keterampilan atau tidak. Sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik (Robbins, 2007).

2. Supervision

Fleksibilitas pengawasan dan sejauh mana perhatian serta penghargaan yang diterima. Sejauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor terdekat terhadap bawahan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan pegawai, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan pegawai (Robbins, 2007).

3. Pay

Gaji merupakan upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama. Menurut Robbins (2001, p. 149) bahwa para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang di persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan

4. Promotion

Mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis dan keinginan untuk rasa keadilan. Kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5. *Co-workers*

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja (Robbins, 2007). Kerjasama dengan rekan kerja merupakan faktor yang mencerminkan hubungan antara karyawan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan aspek- aspek yang digunakan untuk mengungkapkan kepuasan kerja pada karyawan adalah *job it self, supervision, pay, promotions, co-workers* dan kondisi kerja.

2.1.3 Dampak-Dampak Kepuasan Kerja

Tinggi rendahnya suatu kepuasan karyawan akan memberi dampak bagi perusahaan atau pun karyawan itu sendiri. Menurut Robbins (2012: 113) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

1. Kinerja

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Jika kepuasan dan kinerja digabungkan untuk sebuah perusahaan secara keseluruhan, maka perusahaan yang banyak memiliki karyawan yang puas cenderung lebih efektif daripada yang memiliki sedikit karyawan yang tidak puas. Pekerja yang bahagia atau puas akan pekerjaannya akan menjadi karyawan yang produktif.

2. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan kerja karyawan dapat membuat kepuasan pelanggan meningkat. Karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana karyawan berurusan dengan pelanggan. Karyawan yang puas akan lebih bersahabat, ramah, dan responsif dalam menghargai konsumen.

3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespon pengalaman positif mereka.

4. Ketidakhadiran

Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggung jawab kerja mereka.

5. Perputaran Karyawan

Dampak dari tingginya ketidakpuasan karyawan pada perusahaan bisa dengan cara keluar atau meninggalkan perusahaan. Keluar dari perusahaan besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

Kreitner dan Kinicki (1991) menambahkan bahwa ada beberapa dampak yang dapat ditimbulkan oleh kepuasan kerja, yaitu:

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational citizenship behavior meliputi tingkah laku karyawan di luar tugas, misalnya memberikan pernyataan yang membangun organisasi, menunjukkan ketertarikan pribadi pada pekerjaan lain dalam organisasi, memberikan saran untuk kemajuan organisasi, merawat barang milik organisasi, dan hadir tepat waktu. Organisasi tentu menginginkan agar karyawannya menunjukkan perilaku tersebut, sedangkan Organizational citizenship behavior memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, sehingga organisasi dapat meningkatkan frekuensi perilaku di atas dengan cara meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana karyawan memihak pada organisasi dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawannya. Komitmen organisasi yang tinggi selanjutnya dapat menyebabkan tingginya produktivitas kerja.

3. Penampilan Kerja

Herzberg berpendapat bahwa kepuasan kerja menyebabkan penampilan kerja yang baik, sementara peneliti lain berpendapat bahwa penampilan kerja yang baik menyebabkan kepuasan kerja.

4. Implikasi yang Lebih Luas

Kepuasan kerja memiliki implikasi yang penting karena dapat mempengaruhi kualitas kehidupan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

ketidakpuasan kerja berhubungan dengan penyakit jantung, stres yang meningkat, dan kesehatan mental yang buruk.

2.2 Work Life Balance

2.2.1 Pengertian Work Life Balance

Work-Life Balance Schermerhorn (2005) dalam Ramadhani (2013) mengatakan bahwa *work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan tugas di dalam pekerjaan dan di dalam keluarga atau kebutuhan pribadinya, sedangkan menurut Delecta (2011) berpendapat bahwa *work-life balance* adalah sebagai kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab diluar pekerjaan lainnya. Mariati (2013) mengemukakan bahwa *work-life balance* adalah suatu kondisi dimana seseorang mampu menyeimbangkan tuntutan di dalam pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan.

Frame & Hartog (2003) dalam Purwati (2016) mengartikan *work-life balance* adalah keadaan dimana karyawan mendapatkan jam kerja yang fleksibel dan menggunakannya dengan bebas sehingga dapat menyeimbangkan pekerjaan dan komitmen lain di luar pekerjaan. Berbeda dengan pendapat Lockwood (2003) dalam Purwati (2016), *work-life balance* adalah kondisi seimbang pada dua tuntutan yaitu tuntutan pekerjaan dan kondisi individu seseorang.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah keadaan dimana seseorang dapat menyeimbangkan peran sebagai karyawan dan peran diluar karyawan seperti keluarga, teman, hobi dan lain sebagainya.

2.2.2 Manfaat *Work Life Balance*

Organisasi dapat membentuk sebuah kebijakan *work-life balance* atau biasa disebut *work-life balance policy* agar dapat membantu karyawannya untuk menyeimbangkan peran di pekerjaan dan di luar pekerjaan. Menurut Lazar et al. (2010) dalam Pangemanan (2017) manfaat *work-life balance* bagi organisasi atau perusahaan adalah:

1. Mengurangi kemangkiran (*absenteeism*)
2. Mengurangi keterlambatan (*lateness*)
3. Meningkatkan produktivitas & citra perusahaan
4. Meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan
5. Mengurangi *turnover staff*

Selain bermanfaat bagi perusahaan, *work-life balance* juga bermanfaat untuk karyawan. Manfaat *work-life balance* bagi karyawan adalah:

1. emakin tinggi keamanan kerja
2. Meningkatkan kepuasan kerja
3. Meningkatkan kontrol terhadap *work-life environment*
4. Mengurangi tingkat stres kerja
5. Meningkatkan kesehatan fisik maupun mental.

2.2.3 Aspek-Aspek *Work Life Balance*

Menurut Fisher, Bulger, dan Smith (2009) mengatakan jika *work-life balance* memiliki 4 dimensi pembentuk, yaitu :

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

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

2. PLIW (*Personal Life Interference with Work*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

3. PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

4. WEPL (*Work Enhancement of Personal Life*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.3 *Burnout*

2.3.1 *Pengertian Burnout*

Menurut Maslach (2005) burnout adalah perasaan yang lebih dari sedih atau memiliki hari yang buruk. Ini adalah situasi yang terjadi secara menahun yang berhubungan dengan sebuah pekerjaan, dan bisa menyebabkan situasi yang sangat krisis di dalam hidup. *Burnout* adalah sindrom kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan prestasi pribadi yang dapat terjadi antara individu individu yang melakukan "orang-karya" dari beberapa jenis. Ini adalah respon terhadap ketegangan emosional kronis yang berurusan secara ekstensif dengan manusia lain, terutama ketika mereka kesulitan atau mengalami masalah.

Pines dan Aronson (1988) mengungkapkan bahwa *burnout* merupakan bentuk ketegangan atau tekanan psikis yang berhubungan dengan stres yang kronik, dialami dari hari ke hari, serta ditandai dengan kelelahan fisik, mental dan emosional. Hal tersebut menunjukkan bahwa *burnout* berbeda dengan stres. Menurut

Greenberg (2004) terlalu banyak pekerjaan atau sering frustrasi di tempat kerja dapat menyebabkan sindrom kelelahan fisik dan emosional. Sindrom ini disebut kelelahan (*burnout*). *Burnout* adalah suatu kondisi pekerjaan yang menyebabkan stres reaksi negatif dengan komponen psikologis, *psychophysiological*, dan perilaku. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *burnout* merupakan satu kondisi mental, emosional dan kelelahan fisik yang dihasilkan dari bekerja dengan orang dan organisasi yang kompleks melebihi rentang waktu yang secara emosional merupakan situasi kelelahan.

2.3.2 Ciri-Ciri *Burnout*

Adapun ciri-ciri dari seseorang yang mengalami *burnout* (Maslach, 2003) adalah:

1. Kehilangan tenaga. Seseorang sangat merasakan stres dan merasa sangat lelah. Seseorang akan mengalami insomnia atau sulit untuk tidur malam, tetapi mereka harus bangun di pagi hari. Seseorang mencoba melarikan diri dari kenyataan yang ada, menjauh seketika tetapi ketika mereka kembali hubungan tersebut masih sama buruknya dengan sebelumnya. Hal ini sangat berat dirasakan oleh seseorang.
2. Kehilangan semangat. Gairah seseorang dalam bekerja akan hilang dan akan berganti menjadi sikap atau pandangan yang negatif. Segala sesuatu tentang pekerjaan menjadi salah: klien menjadi beban, atasan dan rekan kerja menjadi

ancaman. Kualitas tertentu yang dibawa di dalam sebuah hubungan seperti keahlian, ide kreatif, sifat perasa, akan kehilangan gairah dan terlihat membosankan. Bukannya mencoba untuk bangkit dan melakukan yang terbaik untuk itu, mereka hanya akan memperlihatkan yang minimal.

3. Kehilangan keyakinan. Tanpa kekuatan dan keterlibatan aktif dalam pekerjaan, sulit untuk menemukan alasan untuk terus berjalan. Mereka merasa kurang efektif, semakin mereka akan memiliki keraguan yang mengganggu tentang diri sendiri.

2.3.3 Faktor Penyebab *Burnout*

Menurut Leiter & Maslach (1997) *burnout* biasanya terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara pekerjaan dengan pekerja. Ketika adanya perbedaan yang sangat besar antara individu yang bekerja dengan pekerjaannya akan mempengaruhi performansi kerja.

Leiter & Maslach (1997) membagi beberapa faktor yang mempengaruhi munculnya *burnout*, yaitu:

1. *Work Overloaded Work overload*

Kemungkinan terjadi akibat ketidaksesuaian antara pekerja dengan pekerjaannya. Pekerja terlalu banyak melakukan pekerjaan dengan waktu yang sedikit. *Overload* terjadi karena pekerjaan yang dikerjakan melebihi kapasitas kemampuan manusia yang memiliki keterbatasan. Hal ini dapat menyebabkan menurunnya kualitas pekerja, hubungan yang tidak sehat di lingkungan pekerjaan, menurunkan kreativitas pekerja, dan menyebabkan *burnout*.

2. *Lack of Work Control*

Semua orang memiliki keinginan untuk memiliki kesempatan dalam membuat pilihan, keputusan, menggunakan kemampuannya untuk berfikir dan menyelesaikan masalah, dan meraih prestasi. Adanya aturan terkadang membuat pekerja memiliki batasan dalam berinovasi, merasa kurang memiliki tanggung jawab dengan hasil yang mereka dapat karena adanya kontrol yang terlalu ketat dari atasan.

3. *Rewarded for Work*

Kurangnya apresiasi dari lingkungan kerja membuat pekerja merasa tidak bernilai. Apresiasi bukan hanya dilihat dari pemberian bonus (uang), tetapi hubungan yang terjalin baik antar pekerja, pekerja dengan atasan turut memberikan dampak pada pekerja. Adanya apresiasi yang diberikan akan meningkatkan afeksi positif dari pekerja yang juga merupakan nilai penting dalam menunjukkan bahwa seseorang sudah bekerja dengan baik.

4. *Breakdown in Community*

Pekerja yang kurang memiliki rasa *belongingness* terhadap lingkungan kerjanya (komunitas) akan menyebabkan kurangnya rasa keterikatan positif di tempat kerja. Seseorang akan bekerja dengan maksimal ketika memiliki kenyamanan, kebahagiaan yang terjalin dengan rasa saling menghargai, tetapi terkadang lingkungan kerja melakukan sebaliknya. Ada kesenjangan baik antar pekerja maupun dengan atasan, sibuk dengan diri sendiri, tidak memiliki *quality time* dengan rekan kerja. Terkadang teknologi seperti *handphone*, *computer* membuat seseorang cenderung menghilangkan social contact dengan orang di sekitar.

Hubungan yang baik seperti sharing, bercanda bersama perlu untuk dilakukan dalam menjalin ikatan yang kuat dengan rekan kerja. Hubungan yang tidak baik membuat suasana di lingkungan kerja tidak nyaman, *full of anger*, frustrasi, cemas, dan merasa tidak dihargai. Hal ini membuat dukungan sosial menjadi tidak baik, kurang rasa saling membantu antar rekan kerja.

5. *Treated Fairly*

Perasaan tidak diperlakukan tidak adil juga merupakan faktor terjadinya *burnout*. Adil berarti saling menghargai dan menerima perbedaan. Adanya rasa saling menghargai akan menimbulkan rasa keterikatan dengan komunitas (lingkungan kerja). Pekerja merasa tidak percaya dengan lingkungan kerjanya ketika tidak ada keadilan. Rasa ketidakadilan biasa dirasakan pada saat masa promosi kerja, atau ketika pekerja disalahkan ketika mereka tidak melakukan kesalahan.

6. *Dealing with Conflict Values*

Pekerjaan dapat membuat pekerja melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan nilai mereka. Misalnya seorang sales terkadang harus berbohong agar produk yang ditawarkan bisa terjual. Namun hal ini dapat menyebabkan seseorang menurunkan performa, kualitas kerjanya karena tidak sesuai dengan nilai yang dimiliki. Seseorang akan melakukan yang terbaik ketika melakukan apa yang sesuai dengan nilai, belief, menjaga integritas dan *self respect*.

Selanjutnya, Sullivan (1989) menjelaskan beberapa faktor yang dapat menyebabkan burnout sebagai berikut :

1. Environmental Factor

Faktor lingkungan merupakan faktor yang berkaitan dengan konflik peran, Burnout yang berlebihan, kurangnya dukungan sosial, keterlibatan terhadap pekerjaan, tingkat fleksibilitas waktu kerja. Dalam keluarga, faktor lingkungan termasuk dalam jumlah anak, keterlibatan dalam keluarga, dan kualitas hubungan dengan anggota keluarga.

2. Individual Factor

Faktor individu meliputi faktor demografik seperti jenis kelamin, etnis, usia, status perkawinan, latar belakang pendidikan; faktor kepribadian seperti tipe kepribadian *introvert* atau *extrovert*, konsep diri, kebutuhan, motivasi, kemampuan dalam mengendalikan emosi, dan *locus of control*.

3. Social Cultural Factor

Faktor social cultural berkaitan dengan nilai, norma, kepercayaan yang dianut dalam masyarakat yang berkaitan dengan pelayanan sosial.

Berdasarkan uraian di atas maka faktor-faktor yang menjadi penyebab burnout adalah *work overload, lack of work, rewarded for work, breakdown in community, treated fairly, dealing with conflict values, environmental factor, individual factor, dan social factor*.

2.3.4 Aspek Burnout

Terdapat beberapa aspek dari burnout (Maslach, 2003), yaitu:

1. Emotional exhaustion

Emotional exhaustion atau kelelahan emosional yaitu orang-orang merasa emosi mereka terkuras dan habis. Mereka kekurangan energi untuk menghadapi hari lain. Sumber daya emosional mereka habis, dan tidak ada sumber pengisian.

2. *Depersonalization*

Depersonalization atau depersonalisasi yaitu orang-orang merasa depresi akan tugas-tugas yang diberikannya kepadanya. Mereka merasa jenuh dengan berbagai tuntutan sehingga mereka akan mengabaikan permintaan-permintaan yang dituntut oleh pekerjaan.

3. *Reduced personal accomplishment*

Reduced personal accomplishment atau penurunan prestasi yaitu seseorang merasa tidak yakin tentang kemampuan mereka untuk berhubungan dengan orang lain sehingga hal ini akan memungkinkan mereka membebankan diri dengan sebuah keputusan “kegagalan.”

2.4 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Mubarak (dalam Satriansyah, 2018) karyawan yang mampu menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan keluarga akan membuat karyawan dapat bekerja lebih baik dalam menjalankan setiap peran yang diberikan di dalam pekerjaan, sehingga dapat saling mendukung antar peran sesama karyawan dan akan semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan. Menurut Moore (dalam Ganapathi, 2016) work-life balance yang baik didefinisikan sebagai situasi dimana pekerja merasa memiliki tanggung jawab pada diri sendiri dengan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi atau komitmen lain, karena inti dari work-life balance merupakan suatu konsep kecerdasan moral dan motivasi yang akan menciptakan keseimbangan dalam bekerja, manajemen diri, motivasi diri, dan tanggung jawab.

Fisher, dkk dalam Nawarcono dan Setiono (2021:199) yang menyatakan bahwa work-life balance adalah hal yang dilakukan seseorang dalam membagi waktu baik

ditempat kerja dan aktivitas lain diluar kerja yang didalamnya terdapat individual behavior dimana hal ini dapat menjadi sumber konflik pribadi dan menjadi sumber energi bagi diri sendiri. Individual behavior yaitu dimana individu melakukan suatu tindakan bagi dirinya sendiri yaitu baik dalam bekerja maupun melakukan kegiatan untuk dirinya sendiri diluar dari jam kerja. Hal ini dapat saja dilakukan oleh individu yaitu apabila individu yang telah berkeluarga maka ia akan memiliki tanggung jawab untuk hidup berkeluarga dan menjalankan pekerjaan sebagai tanggung jawab sehingga apabila individu tidak dapat mengatur waktu untuk kedua hal ini maka dapat terjadi konflik yaitu individu harus mengatur waktu untuk keluarga dan pekerjaan. Apabila individu tidak dapat mengatur waktu maka individu dapat dikatakan tidak memiliki work-life balance yang baik namun jika individu dapat mengatur waktu yang baik maka individu akan bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawab yang ada dikantor sehingga menimbulkan kepuasan kerja karena selama bekerja menghasilkan emosi positif atau keadaan yang menyenangkan

Pekerja dengan keseimbangan waktu yang baik dan kehidupan sosial yang menyenangkan, akan memiliki Employee Engagement yang tinggi dan akan mempengaruhi kepuasan pekerja terhadap pekerjaannya. Sehingga apabila karyawan yang telah berkeluarga memiliki kemampuan untuk mengatur keseimbangan dalam kehidupannya dan pekerjaan maka Ia dapat merasakan kepuasan kerja (Saptono, Supriyadi, dan Yusuf 2020:99).

Berdasarkan hasil penelitian dari Sukur & Susanty, (2022) dinyatakan bahwa work-life balance berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan unit Divisi social media dan Media Manajemen PT MNC Investama Tbk. Koefisien

regresi untuk variabel work-life balance adalah positif, yang menandakan bahwa terjadi hubungan yang searah antara work-life balance dengan kepuasan kerja karyawan unit Divisi social media dan Media Manajemen PT MNC Investama Tbk. Berdasarkan perhitungan, diperoleh koefisien determinasi sebesar 61,7%. Hal ini mengindikasikan bahwa work-life balance memberikan pengaruh sebesar 61,7% terhadap kepuasan kerja karyawan unit Divisi social media dan Media Manajemen PT MNC Investama Tbk. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 38,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Menurut penelitian Shabrina dan Ratnaningsih (2019:30) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara work life balance terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi work life balance, maka semakin tinggi kepuasan kerja. Begitupun sebaliknya, semakin rendah work life balance maka semakin rendah pula kepuasan kerja pada karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ganapathi dan Andarini (2020) menunjukan bahwa work-life balance berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya work-life balance pada perusahaan akan membuat karyawan merasa bebas untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan komitmen lainnya seperti keluarga, kegemaran, seni, jalan-jalan, pendidikan, dan sebagainya, selain hanya berfokus pada pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa work-life balance dapat mengarah pada aktivitas sehat yang akan memuaskan karyawan. Dapat dilihat keterkaitan antara work-life balance terhadap kepuasan kerja. Dimana kepuasan kerja sesungguhnya dapat tercapai ketika organisasi mendukung terciptanya worklife balance.

2.5 Pengaruh *Burnout* Terhadap Kepuasan Kerja

Keadaan work life balance dan burnout sangatlah berhubungan dalam dunia pekerjaan. Apabila work life balance meningkat maka dapat mengurangi terjadinya burnout. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan work life balance dan burnout agar kepuasan kerja karyawan dapat tercapai. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan mengambil langkah kebijakan dengan menerapkan program yang mendukung agar dapat meningkatkan work life balance dan burnout (Arumingtyas & Trisavinangdiah, 2021).

Salah satu faktor yang dapat menyebabkan burnout adalah adanya pekerjaan yang harus dilakukan terlalu banyak dengan waktu yang sedikit dan kurangnya apresiasi yang membuat pekerja merasa tidak dihargai. Apresiasi bukan hanya bonus uang saja, tetapi adanya hubungan baik dengan lingkungan kerja dan atasan, karena dengan hal tersebut dapat membuat reaksi positif dari pekerja.

Riggio (2003) berpendapat burnout adalah sebuah sindrom yang merupakan hasil dari stres kerja yang berlangsung lama dan membawa pada penarikan diri dari organisasi. Artinya apabila seorang pekerja menarik diri dari organisasi kemungkinan besar pekerja tersebut merasa tidak puas dengan kondisi atau keadaan organisasi tersebut. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Makin tinggi hal yang dirasakan sesuai dengan keinginan pekerja, maka makin tinggi kepuasan terhadap organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian penelitian Annisa Nur Afiah, Sri Suwarsih, Allya Roosallyn Assyofa (2022) yang berjudul : “Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita pada PT. Telekomunikasi Indonesia Graha Merah Putih Kota Bandung”. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa work life balance dan burnout berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita PT. Telekomunikasi Graha Merah Bandung

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Indra & Rialmi (2022) mengenai Pengaruh Work Life Balance, Burnout, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Meka Eduversity Komunikasi menunjukkan bahwa Burnout berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Afifah (2022) melakukan penelitian terkait hubungan Burnout serta kepuasan kerja. Penelitian mengungkapkan bahwasanya Burnout berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan semakin rendahnya Burnout, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja.

2.6 Pengaruh *Work Life Balance* dan *Burnout* Terhadap Kepuasan Kerja

Untuk mencapai kepuasan kerja yang maksimal didalam organisasi akan selalu menghadapi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Work-life balance adalah suatu keadaan dimana seseorang dapat mengatur dan membagi antara tanggungjawab pekerjaan, kehidupan keluarga dan tanggungjawab lainnya. Selain work-life balance, burnout juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Burnout merupakan bentuk kelelahan secara fisik, emosional dan mental yang disebabkan oleh keterlibatan jangka panjang dalam situasi yang penuh dengan tuntutan emosional dalam pekerjaan. (Pines dalam Pengemanan, 2017 : 1-2).

Beban kerja yang meningkat dan kurangnya dukungan dari atasan atau perusahaan dapat membuat individu merasa terjebak dalam siklus yang tidak seimbang, dengan dampak negatif pada kesejahteraan fisik dan mental mereka. Work-life balance merupakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan

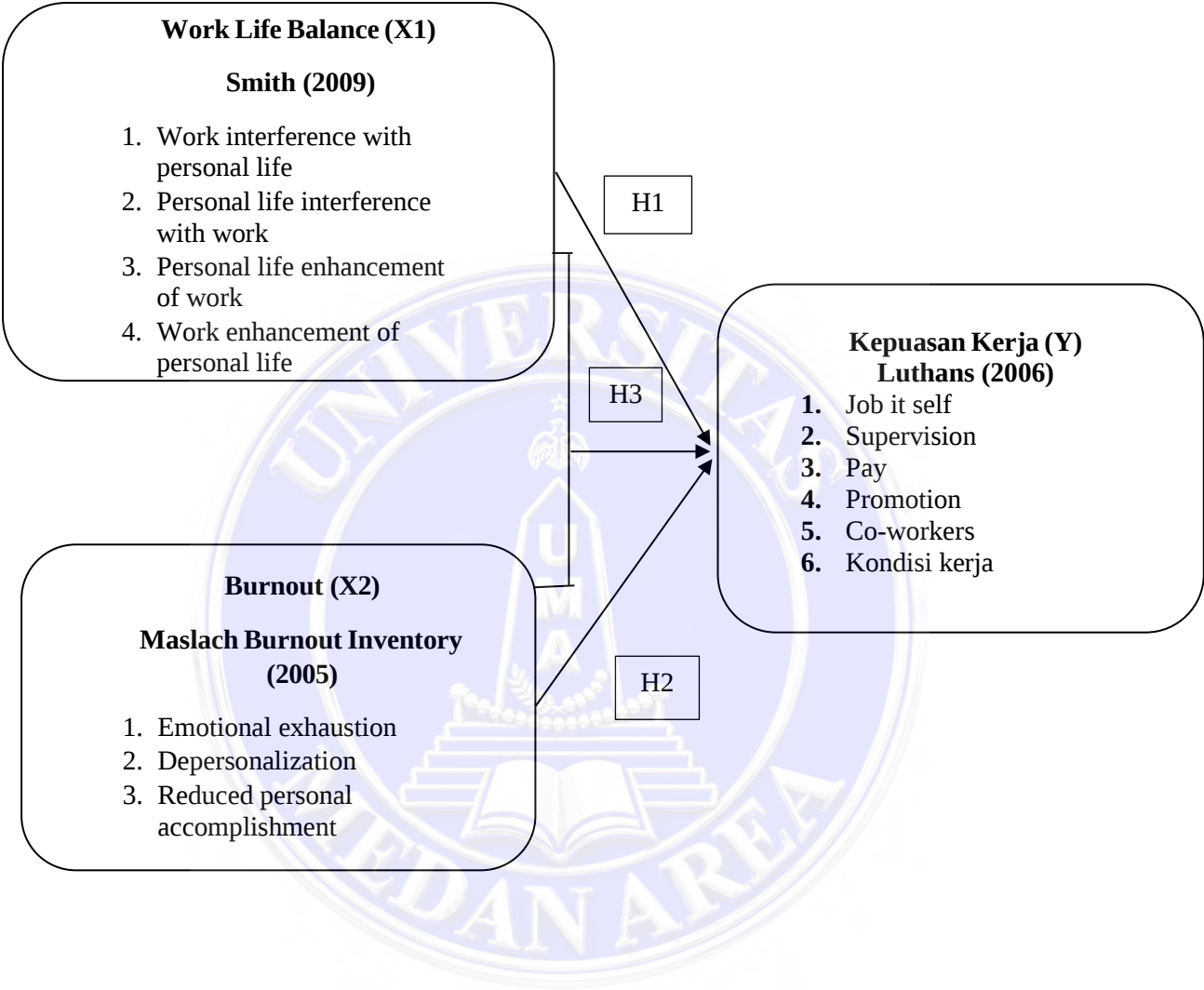
pribadi, atau kehidupan di luar pekerjaan (Grobler & Grobler, 2019). Pendapat karyawan tentang apakah kehidupan di luar pekerjaan mereka bertentangan dengan pekerjaan mereka atau sebaliknya harus dipertimbangkan dan dipenuhi. Dengan kata lain, keadaan yang harus seimbang antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan mereka harus dipertimbangkan dan dipenuhi. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Shabrina & Ratnaningsih, 2019), menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara work life balance dengan kepuasan kerja pada karyawan yang berarti semakin tinggi work-life balance, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Adapula penelitian yang dilakukan oleh Ganapathi (2018)

Dukungan manajemen yang baik dan komunikasi terbuka juga merupakan kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan meminimalkan risiko burnout. Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi dalam konteks kesejahteraan karyawan dan produktivitas perusahaan. Work-life balance menjadi aspek penting karena dapat memberikan gambaran sejauh mana karyawan dapat menyelaraskan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka. Dengan mengevaluasi work-life balance, penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang apakah kebijakan di Perusahaan tersebut mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kepuasan mereka.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Pangemanan et al (2017) dengan judul Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan burnout berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.7 Kerangka Penelitian

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian korelasional. Menurut Azwar (2011) penelitian korelasional bertujuan menyelidiki sejauh mana variasi pada satu variabel berkaitan dengan variasi pada satu atau lebih variabel lain berdasarkan koefisien korelasi. Dengan penelitian korelasional, pengukuran terhadap beberapa variabel serta saling hubungan di antara variabel-variabel tersebut dapat dilaksanakan serentak dalam kondisi yang realistik. Adapun penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui Pengaruh work life balance dan Burnout terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. X Medan.

3.2 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2017) variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini ditetapkan tiga variabel yaitu:

1. Variabel Terikat

Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dari penelitian ini adalah kepuasan kerja yang disimbolkan dengan (Y).

2. Variabel Bebas

Variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen).

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *work life balance* dan *burnout* yang disimbolkan dengan (X).

Maka variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah: a.

- a. Variabel Bebas (X1) : *work life balance*
- b. Variabel Bebas (X2) : *burnout*
- c. Variabel Terikat (Y) : kepuasan kerja

3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Azwar (2017) mendefinisikan definisi operasional sebagai definisi variabel yang dikembangkan dengan menggunakan kualitas yang dapat diamati sebagai dasarnya.

Dalam penelitian ini, definisi operasionalnya adalah:

1. *Work Life Balance*

Keseimbangan kehidupan kerja merupakan kemampuan seseorang karyawan untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya, karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang tinggi dapat menjaga kesehatan diri sendiri, memperhatikan perkembangan keluarga, memiliki waktu untuk istirahat, berlibur dengan keluarga dan sebagainya.

2. *Burnout*

Burnout pada karyawan rumah sakit Burnout pada karyawan rumah sakit adalah kelelahan kondisi secara fisik, emosional dan mental diakibatkan situasi kerja karyawan yang monoton serta melakukan aktivitas yang sama setiap harinya secara berulang-ulang.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaannya ketika karyawan mendapat kesempatan untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik, memperoleh pengawasan dan perhatian langsung dari atasan, memperoleh gaji dan kesempatan kerja (promosi) yang adil serta memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi didefinisikan sebagai kelompok subjek yang akan digeneralisasi hasil penelitian (Azwar, 2010). Sugiyono (2001) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian ini menggunakan seluruh populasi yang ada di PT. X Medan untuk menjadi subjek penelitian.

3.4.2 Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2016) adalah subjek atau wakil dari populasi yang diteliti. Besar anggota sampel harus dihitung berdasarkan teknik-teknik tertentu agar sampel yang digunakan yang diambil dari populasi dapat dipertanggung jawabkan. Sampel dalam penelitian ini adalah 149 orang yang terdiri dari beberapa divisi. Adapun kriteria yang ditetapkan dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Usia 17-55 tahun
- b. Masa kerja 1-10 tahun lebih
- c. Divisi perkebunan, pabrik, teknologi/informasi, dan HR/personalia

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Teknik total sampling merupakan teknik yang digunakan dimana seluruh total populasi dijadikan sampel penelitian. Karena sampel yang besar cenderung memberikan atau lebih mendekati nilai sesungguhnya terhadap populasi atau dapat dikatakan semakin kecil pula kesalahan atau penyimpangan terhadap nilai populasi (Arikunto, 2013).

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengambilan data dalam penelitian ini adalah metode skala. Karakteristik dari skala 26 psikologi yaitu stimulus berupa pernyataan ataupun pertanyaan yang dapat mengungkapkan indikator perilaku responden, indikator perilaku diungkapkan melalui aitem-aitem, respon jawaban subjek dapat diterima selama diberikan secara jujur dan sungguh-sungguh (Azwar, 1998).

Penelitian ini menggunakan penskalaan model skala likert. Terdapat dua jenis pernyataan pada model penskalaan ini, yaitu favorable dan unfavorable. Pernyataan favorable merupakan pernyataan positif yang mendukung objek sikap yang diungkap. Pernyataan unfavorable merupakan pernyataan negatif yang tidak mendukung objek sikap yang hendak diungkap (Azwar, 2000).

Skala terdiri dari sejumlah aitem yang diuraikan ke dalam bentuk favorable dan unfavorable dengan lima kategori jawaban yang terdiri dari: SS (Sangat Sesuai), S (Sesuai), N (Netral), TS (Tidak Sesuai), dan STS (Sangat Tidak Sesuai). Skor terhadap aitem favorable jika memilih respon sangat sesuai adalah 5, sesuai adalah 4, netral adalah 3, tidak sesuai adalah 2, dan sangat tidak sesuai adalah 1. Sebaliknya, skor untuk subjek yang memilih jawaban unfavorable jika respon sangat sesuai adalah 1, sesuai adalah 2, netral adalah 3, tidak sesuai adalah 4, dan

sangat tidak sesuai adalah 5.

Peneliti menggunakan tiga skala pada penelitian ini yaitu Work life Balance, Burnout dan kepuasan kerja.

1. Skala *Work Life Balance*

Tabel blueprint skala yang akan digunakan untuk melihat Keseimbangan kehidupan kerja disusun berdasarkan dimensi–dimensi menurut Fisher, Bulger, dan Smith (2009), yaitu work interference with personal life, personal life interference with work, work enhancement of personal life, dan personal life enhancement of work. Aitem-aitem dalam skala WLB merupakan pernyataan yang terdiri dari empat pilihan jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

Tabel 3. 1 Distribusi Aitem Skala Work Life Balance

Dimensi	Aitem		Jumlah Aitem
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
<i>Work Interference With Personal Life</i>	1, 4, 6, 2	3, 5, 7	7
<i>Personal Life Interference With Work</i>	8, 9, 11	10, 12, 13	6
<i>Work Enhancement Of Personal Life</i>	15, 19, 16, 17	14, 18	6
<i>Personal Life Enhancement Of Work.</i>	20, 24, 22	23, 21	5
Total	14	10	24

2. Skala *Burnout*

Skala *burnout* terdiri dari tiga aspek, yaitu *Physical Exhaustion*/Kejenuhan Fisik

Emotional Exhaustion/Kejenuhan Emosional

Depersonalization/Pencapaian Personal. Pengukuran

tingkat burnout dibagi menjadi empat kategori berdasarkan jumlah angka yang dihasilkan dari jawaban pertanyaan-pertanyaan yang sudah tersedia. Alat ukur *Maslach Burnout Inventory* bisa digunakan untuk mengukur level *burnout* para pekerja pemberi jasa termasuk di dalamnya karyawan dengan meminta mereka memilih jawaban yang paling mendekati dengan apa yang mereka rasakan,

Tabel 3. 2 Distribusi Aitem Skala Burnout

Dimensi	Aitem		Jumlah Aitem
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
Kelelahan Emosional	1,2,3,4,5,6,7	-	7
Depersonalisasi	8,9,10,11,12,13	-	6
Penurunan Capaian Diri	13,14,15,16, 17,18,19,20	-	8
Total	20	0	20

3. Skala Kepuasan Kerja

Skala ini disusun oleh Yolanda (2019) bertujuan untuk mengukur aspek- aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2006) meliputi work it self, supervision (pengawasan), pay (gaji), promotions, co-workers (rekan kerja) dan kondisi kerja. Skala kepuasan kerja ini sudah valid dan reliable dikarenakan memiliki nilai reliabilitas 0.894.

Tabel 3. 3 Distribusi Aitem Skala Kepuasan Kerja

Dimensi	Aitem		Jumlah Aitem
	Favourable	Unfavourable	
Gaji	1, 13	7, 17	4
<i>Job it-self</i>	2, 14	8, 18	4
Promosi	3	9	2
Pengawasan	4, 15	10	3
Rekan Kerja	5, 16	11, 19	4
Kondisi Kerja	6	12, 20	3
Total	10	10	20

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Regresi Berganda

Analisis Regresi Berganda adalah metode analisis data yang digunakan untuk mengevaluasi hipotesis penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan integritas moral terhadap kinerja pegawai. Kontribusi efektif masing-masing variabel akan diketahui dan pengaruh variabel dominan terhadap variabel dependen akan ditunjukkan dengan menggunakan analisis Regresi Berganda.

Rumus Regresi Berganda Sir Francis Galton yakni:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

Y: Kepuasan Kerja

X1: *Work Life Balance*

X2: *Burnout*

b₀: besarnya nilai Y jika X₁ dan X₂ = 0

b₁: besarnya pengaruh X₁ terhadap Y dengan asumsi X₂ tetap

b2: besarnya pengaruh X2 terhadap Y dengan asumsi X1 tetap

Sebelum menggunakan metode analisis regresi dalam analisis data, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian sebagai berikut:

1. Uji normalitas, untuk mengetahui apakah sebaran data penelitian setiap variabel sudah berdistribusi normal.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan linier antara data variabel bebas dengan variabel terikat, dilakukan uji linieritas

3.7.2 Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variable bebas dengan variable terikat secara parsial. Untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan adalah signifikan atau tidak, maka perlu membandingkan antara t hitung dengan t table. Dimana jika nilai t hitung $>$ t tabel, maka hipotesa dapat diterima, dan sebaliknya jika t hitung $<$ t tabel, maka hipotesis diatas tidak diterima.

2. Uji f (Simultan)

Uji F menguji apakah populasi tempat sampel diambil memiliki korelasi multiple (R) nol atau apakah terdapat sebuah relasi yang signifikan antara variable-variabel independen dengan variable dependen. Hasil perhitungan nilai F tersebut kemudian dilakukan perbandingan dengan nilai F table pada derajat bebas pembilang k dan derajat bebas penyebut adalah $n - k - 1$ serta pada yang ditentukan misalnya 0,05. Apabila F hitung lebih besar dari nilai F tabel maka dapat disimpulkan bahwa model berarti dan dapat dipergunakan secara simultan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Pada bab ini akan diuraikan beberapa kesimpulan dan saran terkait hasil penelitian ini. Pada bagian pertama akan dipaparkan kesimpulan dari penelitian ini dan bagian selanjutnya berisi saran-saran yang dapat digunakan dan diaplikasikan bagi para pihak terkait

1. nilai Adjusted R Square (R^2) sebesar 0,676, yang berarti menunjukkan bahwa seluruh variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen sebesar 67,6% dan sisanya sebesar 32,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian ini.
2. variable *work-life balance* (X_1) dan *burnout* (X_2) berpengaruh dan signifikan secara bersamaan (simultan) terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi pada tabel diatas lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). F tabel diperoleh melalui tabel F sehingga $Dk: 3-1 = 2$, $Df: 150-2-1 = 147$, maka diperoleh nilai F tabel sebesar 3,06 artinya $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($155,262 > 3,06$) dan tingkat signifikan $p\text{-value} < 0,05$ ($0,000 < 0,05$), dengan demikian H_a diterima, model diterima dan peneletian dapat diteruskan ke penelitian selanjutnya.
3. variabel *work-life balance* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel *work-life balance* (X_1) lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Syarat lainnya adalah nilai t hitung harus lebih besar dari t tabel (rumus: $\alpha/2$; $n-k-1$), yaitu nilai dari T hitung *work-life balance* (X_1) 3,783 dan untuk nilai T table adalah 3,783 (dapat

dilihat dari t-tabel). Maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,783 > 1,977$) berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga terdapat pengaruh positif *work-life balance* (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y).

4. variable *burnout* (X_2) berpengaruh negative secara parsial terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel *burnout* (X_2) lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Syarat lainnya adalah nilai t_{hitung} harus lebih besar dari t_{tabel} (rumus: $\alpha/2$; $n-k-1$), yaitu nilai dari T_{hitung} *burnout* (X_2) 8,651 dan untuk nilai T_{table} adalah 1,977 (dapat dilihat dari t-tabel). Maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($8,651 > 1,976$) berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga terdapat pengaruh positif *burnout* (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y).

5.2 Saran

a. Bagi karyawan

1. Karyawan diharapkan bisa menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan dengan cara mengatur waktu secara efisien, menentukan prioritas tugas, serta memanfaatkan waktu istirahat dengan baik agar tidak mengalami kelelahan yang berlebihan.
2. Karyawan juga diharapkan untuk mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaan, meningkatkan semangat kerja, dan secara proaktif mencari solusi di tengah tekanan agar dapat mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang optimal.

b. Bagi perusahaan

1. Implementasi Program Work-Life Balance (WLB) yang Terstruktur
Perusahaan perlu menyediakan jam kerja fleksibel (flexible working hours) atau opsi hybrid/remote working untuk karyawan yang memungkinkan.

Sediakan cuti tambahan untuk keperluan keluarga, hari kesehatan mental

(mental health day), atau izin pribadi yang bersifat tidak merugikan produktivitas. Bentuk kebijakan batas komunikasi kerja di luar jam kerja agar karyawan tidak terbebani secara psikologis di waktu pribadi.

2. Penguatan Strategi Pencegahan Burnout Lakukan assessment berkala terhadap beban kerja dan stres karyawan melalui survei atau one-on-one feedback. Sediakan akses ke layanan **konseling** karyawan (Employee Assistance Program/EAP) atau pelatihan *coping mechanism*. Rancang sistem kerja yang lebih humanis: batasi lembur berlebihan, evaluasi target kerja agar tetap realistis, dan distribusikan tugas secara adil

c. Bagi peneliti selanjutnya

1. Para peneliti selanjutnya disarankan untuk memperkenalkan variabel lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, seperti suasana kerja, motivasi, imbalan, kepemimpinan, atau budaya perusahaan, sehingga hasil penelitian lebih luas dan mendalam.
2. Penelitian berikutnya diharapkan untuk melibatkan jumlah sampel yang lebih besar dan mencakup berbagai perusahaan atau sektor agar hasilnya bisa lebih mudah digeneralisasi.
3. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan pendekatan penelitian yang berbeda, seperti metode kualitatif atau gabungan antara metode kualitatif dan kuantitatif, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai work life balance, burnout, dan kepuasan kerja karyawan.

1. Pengukuran dan Evaluasi Kepuasan Kerja Secara Rutin Lakukan survei kepuasan kerja minimal setiap 6 bulan untuk memantau dampak intervensi terhadap kondisi psikologis dan produktivitas karyawan. Gunakan hasil survei tersebut untuk menginformasikan pengambilan keputusan HR secara evidence-based.



DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. T., Usman, S., & Ramzan, M. (2013). Effect of sala
- Alimul Aziz, H. 2008. Pengantar Konsep Dasar Kekaryawanan. Edisi 2. Jakarta: Salemba Medika.
- Alfafa, Taza. 2012. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stres KerjaKaryawan Chandra Super Store Cabang Metro.Universitas Lampung.
- Arnold, Hugh J., and Daniel C. Feldman. (1986). Organizational Behavior. McGrawHill Book Company, Internatonal Editions.
- Ayuningtyas,Larasati&Septarini, Berlian Gressy. (2013). Hubungan Family Supportive Supervision Behaviors dengan Work Family Balance pada Wanita yang Bekerja.Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi. Vol. 2 No.1
- Azwar, S. (2010). Metode penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Azwar, S. (2016). Metode penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2013). Penyusunan Skala Psikologi. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bashir, U., & Ismail Ramay, M. (2010). Impact of stress on employees Job Performance A Study on banking sector of Pakistan. International Journal of Marketing Studies, 2(1), 122– 126.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived. Journal of Health and Social Behavior, 24(4), 385-396.
- Dahesihsari, Rayini dan Seniati, Ali Nina L. (2002). Hubungan Antara Peran Jenis Kelamin, Fear of Success dan Kesukubangsaan Dengan Komitmen Dosen Perempuan Terhadap Organisasi. Anima Indonesian Psychological Journal, Vol. 17, No. 4. 332 – 345.
- Darmaningtyas. (2015). Pendidikan yang memiskinkan (edisi revisi). Yogyakarta: Intrans Publishing
- Djamarah, S. B. 2000. Guru dan anak didik dalam interuksi edukatif. Jakarta: Rineka Cipta. Hadi, S. (2000) Metode Penelitian. Yogyakarta.
- Handayani, Arri. (2015). Studi Ekplorasi makna keveimbangan kerja keluarga pada ibu bekerja.Jurnal seminar dan Kemanusiaan.ISBN: 978979-796-324-8
- Hellriegel, D., dan Slocum, J. (2004). Organizational Behavior. Sebastopol: Alex Media Computindo.
- Fisher, G. G. (2001). Work/personal life balance: A construct development study. Unpublished doctoral dissertation, Bowling Green State University, Bowling Green, OH.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009).Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. Journal of Occupational Helath Psychology, 441456.

- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, J. H. dkk. (2003) The relation between work family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531
- Klassen, Robert, M. (2010). Teacher stress: The mediating role of collective efficacy beliefs. *The Journal of Educational Research*, 103, 342–350 DOI:10.1080/00220670903383069
- Kyriacou, Chris. (2001). Teacher stress: Direction for future research. *Educational Review*, 53 (1), 27-35
- Malik, M.I., et al. (2010). Work - Life Balance and Job Satisfaction among Doctors in Pakistan. *South Asian Journal of Management*, 17 (2): 112-123.
- Mangkunegara, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Marks, S.R., & MacDermid, S.M. (1996). Multiple roles and the self : A theory of role balance. *Journal of Marriage & the family*, 58, 417-432
- McDonald, P & Bradley L.M. (2005). *The Case For Work Life Balance Closing The Between Policy and Practice*. Australia: Hudson Highland Group, Inc.
- Moedy, Dinda Mega Rulita. (2013). *Analisis Work-Life Balance, Keinginan Untuk Meninggalkan Organisasi, Kepenatan (Burnout) Dan Kepuasan Kerja Pada Dosen Universitas Atma Jaya Yogyakarta*. E-Journal Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press
- Nayaputera, Y. (2011). *Tesis. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Intensi Turnover Customer Service Employee di PT Plaza Indonesia Realty Tbk*. FISIPUI. Jakarta.
- Novella, Putri. 2013. *Hubungan antara work/life balance dan komitmen berorganisasi pada pegawai perempuan*. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 49 tahun 2005. Diakses 23 Maret 2020. Dari <http://www.bpkb.go.id/unit/hukum/pp/2005/049-05.pdf>.
- Poulose, S., & Sudarsan, N. (2014) Work Life Balance: A conceptual review International. *Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 1-17. Rivai,
- V. (2004). *Manajemen sumber daya manusia edisi 2*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ramadhani, Malika. (2013). *Analisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap Kesuksesan Karir (Studi pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia)*. *Jurnal FEB Universitas Brawijaya Malang*

- Robbins, S. P. (2004). Teori organisasi, struktur, desain, dan aplikasi. (Alih Bahasa: Tim Indeks).
New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. 2012. Management. 11th. Prentice Hall.,
New Jersey Roberti, J. W., Harrington, L. N., & Storch, E. A. (2006).
Further Psychometric Support for the 10-Item V. Journal of College
Counseling, 9 (2). DOI 10.1002%2Fj. 2161- 1882.2006.tb00100.x.
- Safaria, Triantoro.(2012) Stres Kerja Pendidik. Desember, 09,
2012.<http://suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2012/01/19/174205/Stres-KerjaPendidik>
- Sudarma, M. (2013).Profesi Guru: Dipuji, Dikritisi, Dan Dicaci. Jakarta:Rajawali
Pers. Sugiyono. (2006). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan
R&D. Bandung: Alfabeta. Sugiyono. (2007). Statistika untuk penelitian.
Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2011). Statistika untuk Penelitian. Penerbit Alfabeta: Bandung.
Supriyanto, Achmad Sani. dan Masyhuri Machfudz. 2010. Metodologi Riset:
Manajemen Sumberdaya Manusia. Malang: UIN-Maliki Press.
- Surya, M. (2013). Psikologi guru konsep dan aplikasi. Bandung: Alfabeta.
- Try and stress on job satisfaction of teachers in district Sialkot , Pakistan. Journal
Of Humanities And Social
- Ula Dkk. (2015).Hubungan Antara Career Capital Dan Work Life Balance Pada
Karyawan Di PT. Petrokimia Gresik.Diakses pada tanggal 27April 2020.

LAMPIRAN 1

SKALA PENELITIAN



Lampiran 1. Skala Kepuasan Kerja

Bapak/Ibu akan diberikan 31 pernyataan. Silahkan baca dan pahami. Semua jawaban adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. kemudian berikan tanda pada kolom pilihan jawaban yang tersedia:

SS (Sangat Sesuai): Apabila pernyataan tersebut sangat sesuai dengan anda

S (Sesuai): Apabila pernyataan tersebut sesuai dengan anda

TS (Tidak Sesuai): Apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan anda

STS (Sangat Tidak Sesuai): Apabila pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan anda

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dan membuat saya semangat menyelesaikannya dengan baik				
2.	Saya menyukai pekerjaan saya sebagai guru.				
3.	Materi pengajaran yang saya ajarkan disekolah sesuai dengan latar pendidikan dan pengalaman saya.				
4.	Saya menyelesaikan pekerjaan hingga akhir				
5.	Saya bosan dengan pekerjaan saya.				
6.	Saya mendapat gaji tambahan atas pekerjaan saya yang lain.				
7.	Besarnya gaji yang saya dapatkan sesuai dengan jabatan, pangkat dan golongan kerja saya.				
8.	Gaji yang saya terima cukup untuk kebutuhan hidup saya dan keluarga				
9.	Gaji pokok yang saya terima tidak sesuai dengan beban kerja.				
10.	Saya tidak puas dengan gaji yang diterima sehingga semangat saya dalam mengajar tidak lebih dari rekan kerja saya.				
11.	Menurut saya, semua guru mendapat kesempatan yang sama atas kenaikan jabatan				
12.	Atasan saya objektif dalam memilih orang-orang yang berhak mendapat jabatan lebih tinggi.				
13.	Lingkungan kerja mendukung saya untuk mendapatkan kenaikan posisi di madrasah.				

14.	Perputaran jabatan hanya dilakukan pada orang tertentu atau tidak berganti dengan orang lain.				
15.	Menurut saya, pemilihan individu untuk jabatan tertentu tidak objektif.				
16.	Kepala madrasah mendukung segala kegiatan yang dilakukan oleh sekolah.				
17.	Guru mendapat kesempatan mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka.				
18.	Jika ada pekerjaan yang sulit, atasan saya bersedia memberikan bantuan.				
19.	Kepala madrasah melakukan pemeriksaan rutin dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah.				
20.	Pimpinan tempat saya bekerja kurang memperhatikan apa yang dikerjakan oleh para guru				
21.	Tugas kerja yang diberikan oleh sekolah diselesaikan secara tim.				
22.	Rekan kerja saya mudah dimintai tolong jika saya sulit menyelesaikan pekerjaan.				
23.	Saya memiliki hubungan dekat dengan rekan kerja.				
24.	Saya mendapat solusi, nasehat, dan dukungan rekan kerja atas masalah kerja saya.				
25.	Saya mendapat solusi, nasehat, dan dukungan rekan kerja atas masalah pribadi saya.				
26.	Menurut saya, kondisi ruang kerja tertata rapi dan bersih.\				
27.	Tempat kerja yang tersedia sudah kondusif bagi saya untuk menyelesaikan pekerjaan di madrasah.				
28.	Fasilitas yang saya butuhkan dalam bekerja dan mengajar tersedia di madrasah.				
29.	Kondisi ruang kerja terasa panas dan ventilasi udara yang kurang.				

30.	Suara ribut kadang terjadi ketika saya melakukan pekerjaan				
31.	Fasilitas belum tersedia secara maksimal sehingga proses belajar mengajar belum berjalan maksimal				



Lampiran 2. Skala *Work-Life Balance*

Bapak/Ibu akan diberikan 25 pernyataan. Silahkan baca dan pahami. Semua jawaban adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. kemudian berikan tanda pada kolom pilihan jawaban yang tersedia:

SS (Sangat Sesuai): Apabila pernyataan tersebut sangat sesuai dengan anda

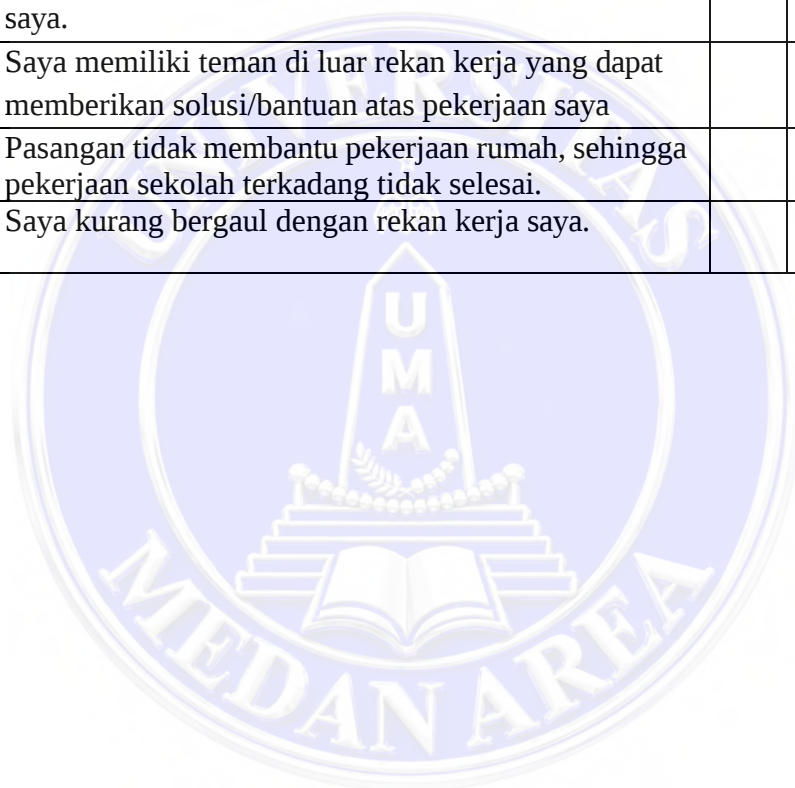
S (Sesuai): Apabila pernyataan tersebut sesuai dengan anda

TS (Tidak Sesuai): Apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan anda

STS (Sangat Tidak Sesuai): Apabila pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan anda

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan jam kerja yang ditentukan				
2.	Saya tetap memiliki <i>quality time</i> bersama keluarga sesibuk apapun pekerjaan saya dan pasangan.				
3.	Saya dapat berkumpul dengan teman dan menjalani hobi saya				
4.	Beban kerja yang saya lakukan cukup normal.				
5.	Pekerjaan akan saya lanjutkan dirumah jika tidak selesai di sekolah.				
6.	Saya lebih banyak menghabiskan waktu untuk pekerjaan sekolah dibanding bersama keluarga.				
7.	Saya jarang berkumpul bersama teman di luar pekerjaan.				
8.	Meskipun memiliki masalah, saya masih tetap fokus dalam bekerja secara maksimal.				
9.	Saya menyelesaikan semua pekerjaan rumah secara mandiri meskipun pekerjaan sekolah cukup banyak				
10.	Saya menyelesaikan tugas dari atasan tepat waktu.				
11.	Masalah pribadi/keluarga saya membuat saya tidak fokus dalam menyelesaikan pekerjaan.				
12.	Peran sebagai Ibu menghambat karir dan pekerjaan saya di madrasah.				
13.	Saya jarang menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan karena masalah pribadi/keluarga.				
14.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai impian saya.				
16.	Saya puas akan pekerjaan saya saat ini.				

17.	Kemampuan yang saya dapatkan dari pekerjaan dapat meningkatkan kehidupan pribadi saya.				
18.	Saya cukup sering mengikuti pelatihan yang ditugaskan dari sekolah.				
19.	Saya ingin mengganti pekerjaan.				
20.	Skill yang saya dapatkan tidak bermanfaat dalam kehidupan sehari-hari.				
21.	Keluarga / pasangan mendukung pekerjaan saya saat ini.				
22.	Saya mempunyai hubungan yang baik dengan atasan saya.				
23.	Saya memiliki teman di luar rekan kerja yang dapat memberikan solusi/bantuan atas pekerjaan saya				
24.	Pasangan tidak membantu pekerjaan rumah, sehingga pekerjaan sekolah terkadang tidak selesai.				
25.	Saya kurang bergaul dengan rekan kerja saya.				



Lampiran 3. Skala *Burnout*

Bapak/Ibu akan diberikan 21 pernyataan. Silahkan baca dan pahami. Semua jawaban adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. kemudian berikan tanda pada kolom pilihan jawaban yang tersedia:

SS (Sangat Sesuai): Apabila pernyataan tersebut sangat sesuai dengan anda

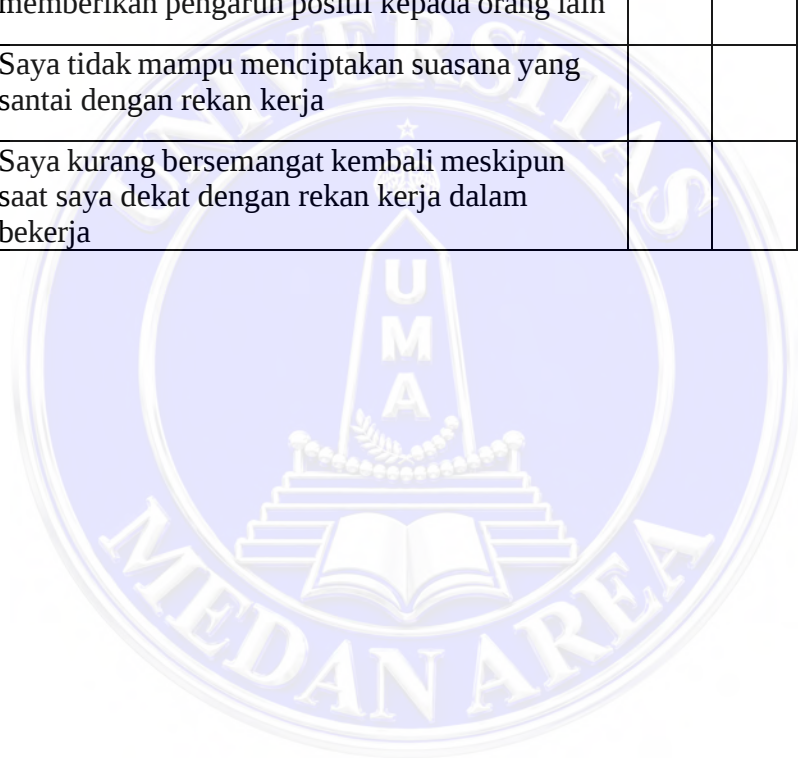
S (Sesuai): Apabila pernyataan tersebut sesuai dengan anda

TS (Tidak Sesuai): Apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan anda

STS (Sangat Tidak Sesuai): Apabila pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan anda

No.	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa pekerjaan ini menguras emosi				
2.	Bekerja dengan orang lain sepanjang hari membutuhkan usaha yang besar				
3.	Saya merasa pekerjaan ini membuat lelah secara fisik dan emosional				
4.	Saya merasa frustrasi dengan pekerjaan ini				
5.	Saya merasa terlalu keras dalam bekerja				
6.	Terlalu banyak bekerja dengan orang secara langsung membuat saya tertekan				
7.	Saya merasa putus asa dengan pekerjaan				
8.	Saya merasa menyelesaikan pekerjaan dengan semena-mena, seolah mereka adalah obyek				
9.	Saya merasa setiap pagi lelah karena harus menghadapi hari untuk bekerja				
10.	Saya mempunyai kesan bahwa beberapa rekan kerja membuat saya merasa bertanggung jawab terhadap masalah yang terjadi				
11.	Saya sungguh tidak peduli dengan apa yang terjadi dengan rekan kerja saya				
12.	Saya menjadi tidak sensitif kepada orang lain ketika saya bekerja				
13.	Saya takut pekerjaan ini membuat saya menjadi tidak peduli				

14.	Saya tidak mampu menyelesaikan banyak hal penting dalam pekerjaan				
15.	Saya merasa tidak bersemangat dalam melakukan pekerjaan				
16.	Saya tidak mudah dapat memahami perasaan rekan kerja saya				
17.	Saya tidak mampu mengurus masalah rekan kerja saya dengan efektif				
18.	Dalam bekerja saya tidak mampu mengendalikan emosi dengan tenang				
19.	Melalui pekerjaan, saya merasa tidak dapat memberikan pengaruh positif kepada orang lain				
20.	Saya tidak mampu menciptakan suasana yang santai dengan rekan kerja				
21.	Saya kurang bersemangat kembali meskipun saat saya dekat dengan rekan kerja dalam bekerja				



LAMPIRAN 2

OUTPUT HASIL PENELITIAN



Lampiran 1. Uji Reliabilitas

Variabel Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	31

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	104.8859	120.602	.615	.943
VAR00002	105.0537	119.281	.697	.942
VAR00003	105.1879	118.127	.645	.943
VAR00004	105.1611	119.231	.601	.943
VAR00005	105.3154	119.988	.440	.946
VAR00006	104.9933	120.115	.640	.943
VAR00007	105.4832	120.900	.355	.947
VAR00008	105.0201	119.385	.721	.942
VAR00009	104.9262	119.582	.647	.943
VAR00010	104.9866	121.608	.465	.945
VAR00011	104.8389	120.690	.683	.943
VAR00012	105.0067	120.250	.572	.944
VAR00013	104.8926	120.353	.619	.943
VAR00014	104.7383	122.154	.607	.944
VAR00015	105.1409	120.608	.469	.945
VAR00016	104.9195	119.088	.660	.943
VAR00017	105.1678	119.803	.540	.944
VAR00018	104.9128	118.904	.823	.942
VAR00019	105.0403	119.634	.586	.943
VAR00020	104.8591	120.284	.653	.943
VAR00021	105.1477	119.073	.579	.944
VAR00022	104.8993	118.997	.796	.942
VAR00023	104.8725	119.490	.739	.942
VAR00024	105.4497	120.452	.336	.948
VAR00025	105.0940	120.869	.461	.945
VAR00026	105.0000	120.797	.540	.944
VAR00027	104.9799	119.101	.626	.943

VAR00028	104.7383	121.992	.625	.943
VAR00029	104.7517	121.945	.594	.944
VAR00030	104.8926	119.637	.760	.942
VAR00031	104.9463	119.430	.764	.942

Variabel *Work-Life Balance*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	87.3154	75.961	.371	.947
VAR00002	87.0336	74.938	.691	.942
VAR00003	87.1409	74.973	.661	.942
VAR00004	87.1074	76.786	.337	.947
VAR00005	87.0403	74.350	.756	.941
VAR00006	87.0537	75.065	.750	.941
VAR00007	87.0067	75.358	.750	.941
VAR00008	87.0671	74.536	.761	.941
VAR00009	86.9732	76.256	.660	.942
VAR00010	87.1745	75.659	.563	.943
VAR00011	87.2819	75.934	.328	.949
VAR00012	87.0336	74.492	.813	.940
VAR00013	87.1007	74.375	.743	.941
VAR00014	87.0805	74.993	.743	.941
VAR00015	87.0403	75.958	.539	.943
VAR00016	87.2550	75.853	.471	.944
VAR00017	87.2349	75.627	.577	.943
VAR00018	87.0268	75.040	.774	.941
VAR00019	87.1208	74.647	.654	.942
VAR00020	87.1208	74.891	.575	.943
VAR00021	87.0268	75.094	.767	.941
VAR00022	87.1879	74.681	.703	.941
VAR00023	87.1074	74.299	.792	.940

VAR00024	87.1074	74.110	.792	.940
VAR00025	87.0805	74.602	.656	.942

Variabel Burnout

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	69.8389	70.217	.517	.912
VAR00002	69.8591	69.865	.590	.910
VAR00003	69.8792	70.174	.557	.911
VAR00004	69.7852	69.589	.744	.908
VAR00005	69.7651	70.424	.671	.909
VAR00006	69.7919	69.720	.746	.908
VAR00007	69.8121	70.613	.669	.909
VAR00008	69.7987	70.648	.544	.911
VAR00009	69.8926	69.475	.640	.909
VAR00010	70.1477	68.978	.498	.913
VAR00011	69.9060	69.478	.652	.909
VAR00012	69.8255	70.645	.642	.910
VAR00013	70.0738	65.447	.650	.909
VAR00014	69.6913	71.728	.486	.912
VAR00015	69.7651	69.249	.531	.911
VAR00016	69.8322	71.276	.506	.912
VAR00017	70.8658	68.590	.390	.918
VAR00018	69.8121	70.816	.644	.910
VAR00019	70.0134	66.500	.604	.910
VAR00020	69.8993	71.010	.504	.912
VAR00021	70.2013	66.121	.542	.913

Lampiran 2. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		149
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	6.39760814
Most Extreme Differences	Absolute	.050
	Positive	.033
	Negative	-.050
Test Statistic		.050
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Lampiran 3. Uji Linearitas

Case Processing Summary

	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
KK * WLB	149	100.0%	0	0.0%	149	100.0%
KK * BO	149	100.0%	0	0.0%	149	100.0%

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KK * WLB	Between Groups	(Combined)	12039.068	25	481.563	8.582	.000
		Linearity	9778.404	1	9778.404	174.256	.000
		Deviation from Linearity	2260.665	24	94.194	1.679	.114
	Within Groups		6902.167	123	56.115		
	Total		18941.235	148			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KK * BO	Between Groups	(Combined)	14738.698	29	508.231	14.391	.000
		Linearity	12844.815	1	12844.815	363.717	.000
		Deviation from Linearity	1893.883	28	67.639	1.915	.202
	Within Groups		4202.537	119	35.315		
	Total		18941.235	148			

Lampiran 4. Uji Multikolinearitas**Coefficients^a**

Collinearity Statistics

Model		Tolerance	VIF
1	WLB	.290	3.454
	BO	.290	3.454

a. Dependent Variable: KK

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	WLB	BO
1	1	2.991	1.000	.00	.00	.00
	2	.007	19.992	.83	.02	.16
	3	.002	41.411	.17	.98	.84

a. Dependent Variable: KK

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	86.95	119.79	108.51	9.330	149
Residual	-20.922	12.001	.000	6.398	149
Std. Predicted Value	-2.311	1.209	.000	1.000	149
Std. Residual	-3.248	1.863	.000	.993	149

a. Dependent Variable: KK

Lampiran 5. Uji Heterokedastisitas

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.179 ^a	.032	.019	3.86802

a. Predictors: (Constant), BO, WLB

b. Dependent Variable: ABS_RES

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72.038	2	36.019	2.407	.094 ^b
	Residual	2184.391	146	14.962		
	Total	2256.429	148			

a. Dependent Variable: ABS_RES

b. Predictors: (Constant), BO, WLB

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.4408	5.8943	5.0508	.69767	149
Residual	-5.68751	15.38828	.00000	3.84180	149
Std. Predicted Value	-2.308	1.209	.000	1.000	149
Std. Residual	-1.470	3.978	.000	.993	149

a. Dependent Variable: ABS_RES

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.034	3.215		.322	.748
	WLB	.009	.066	.020	.132	.895
	BO	.072	.068	.161	1.067	.288

a. Dependent Variable: ABS_RES

Lampiran 6. Regresi Berganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.825 ^a	.680	.676	6.441

a. Predictors: (Constant), BO, WLB

b. Dependent Variable: KK

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12883.685	2	6441.843	155.262	.000 ^b
	Residual	6057.550	146	41.490		
	Total	18941.235	148			

a. Dependent Variable: KK

b. Predictors: (Constant), BO, WLB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.394	5.353		5.117	.000
	WLB	.106	.109	.084	3.783	.000
	BO	-.974	.113	.753	8.651	.000

a. Dependent Variable: KK

Lampiran 7. Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.394	5.353		5.117	.000
	WLB	.106	.109	.084	3.783	.000
	BO	-.974	.113	.753	8.651	.000

a. Dependent Variable: KK

Lampiran 8. Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12883.685	2	6441.843	155.262	.000 ^b
	Residual	6057.550	146	41.490		
	Total	18941.235	148			

- a. Dependent Variable: KK
- b. Predictors: (Constant), BO, WLB



LAMPIRAN 3

SURAT PENELITIAN



Lampiran 1. Surat Izin Penelitian



UNIVERSITAS MEDAN AREA
PASCASARJANA
Kampus I : Jalan Kollam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7300108, 7396078, 7364048 ☎ (061) 7368012 Medan 20122
Kampus II : Jalan Selishudj Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 ☎ (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | pascasarjana.uma.ac.id E-Mail: ura.medanarea@uma.ac.id

22 April 2025

Nomor : 724/PPS-UMA/D/01/IV/2025
Lampir : 1
Hal : Izin Penelitian

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
PT. Herfinta Farm and Plantation
u.p. Geri W. Karim (HR & GA Manager)
Jl. Kapten Maulana Lubis No.09, Petisah Tengah,
Kec. Medan Petisah, Kota Medan, Sumatera Utara
20112

Di - Tempat

Dengan hormat,
Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

Nama : Muhammad Syahreza Andrian As'ari
NPM : 221804007
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan penelitian di tempat yang Bapak/Ibu pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul
"Pengaruh Work Life Balance dan Burnout terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Herfinta Farm and Plantation"

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.



Direktur,
Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

Tembusan :
1. Ketua Program Studi - M.Psi



Lampiran 2. Surat Izin Pengambilan Data

 UNIVERSITAS MEDAN AREA PASCASARJANA	
Kampus I	Jalan Kolum Kumor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366870, 7364346 ☎ (061) 7366012 Medan 20223
Kampus II	Jalan Seiobuah Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402594 ☎ (061) 8226137 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id pascasarjana.uma.ac.id Email: uma_medan@uma.ac.id	
Nomor	724/PPS-UMA/D/01/IV/2025
Lamp	
Hal	Pengambilan Data
Kepada Yth. Bapak/Ibu: PT. Herfinta Farm and Plantation u.p. Geri W. Karim (HR & GA Manager) Jl. Kapten Maulana Lubis No.09, Petisah Tengah, Kec. Medan Petisah, Kota Medan, Sumatera Utara 20112	
DI - Tempat	
Dengan hormat, Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :	
Nama	Muhammad Syahreza Andrian As'ari
NPM	221804007
Program Studi	Magister Psikologi
Untuk melaksanakan pengambilan data di tempat yang Bapak/Ibu pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.	
"Pengaruh Work Life Balance dan Burnout terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Herfinta Farm and Plantation"	
Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.	
Direktur,  Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS	



Lampiran 3. Surat Balasan Instansi Tempat Penelitian



LAMPIRAN 4

DATA MENTAH



Lampiran 1. Data Mentah Kepuasan Kerja

KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5	KK 6	KK 7	KK 8	KK 9	KK1 0	KK1 1	KK1 2	KK1 3	KK1 4	KK1 5	KK1 6
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3
4	3	2	1	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4
4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	2	4
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3
4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3
3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	2
3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	1
4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	2	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	1	4	4	4	4
4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
1	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	2	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4
4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	2	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	1	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4
4	3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	2	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4
4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	2	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	1	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4
4	3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

KK1 7	KK1 8	KK1 9	KK2 0	KK2 1	KK2 2	KK2 3	KK2 4	KK2 5	KK2 6	KK2 7	KK2 8	KK2 9	KK3 0	KK3 1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3
4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4

3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3
3	3	3	4	1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	4	3	4	3	1	2	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	4	1	3	3	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
3	3	4	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4

3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3
3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3
4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	4	1	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3
3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3
4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	4	1	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran 2. Data Mentah *Work-Life Balance*

WLB 1	WLB 2	WLB 3	WLB 4	WLB 5	WLB 6	WLB 7	WLB 8	WLB 9	WLB1 0	WLB1 1	WLB1 2	WLB1 3	WLB1 4
4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
2	4	4	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3
4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3

3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	1	4	4	3
4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	2	4	3	2	3	2	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	1	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	2	4	3	2	3	2	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3

3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	1	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

WLB15	WLB16	WLB17	WLB18	WLB19	WLB20	WLB21	WLB22	WLB23	WLB24	WLB25
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4
4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4
4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3

4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	1	4	4	3	3	3	4
4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	2	4	2	3	4	4	4	4	3
4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4
3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4
3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4
4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4
4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran 3. Data Mentah *Burnout*

BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	BO9	BO10	BO11
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
1	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4
3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	1	3	2	3	3	4	2	1	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3

3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	1	3	2	3	3	4	2	1	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	2	4	2	4	4	3	2	4	2	4
4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4

BO12	BO13	BO14	BO15	BO16	BO17	BO18	BO19	BO20	BO21
3	2	4	4	4	2	4	4	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	3	4	3	2	3	4	3	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	4	2	3	2	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	4	4	3	2	3	2	3	4
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	2	4	2
3	2	4	4	3	2	4	2	3	2
3	2	3	2	4	1	3	2	3	2
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	4	4	3	2	4	4	3	4
3	4	4	2	4	2	4	2	4	2
3	2	3	2	3	2	3	4	3	4
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2
3	2	4	4	3	2	3	2	4	2
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2
3	4	4	4	3	2	4	2	4	2
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	2	4	4	3	4
3	2	2	4	3	2	4	4	3	4
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4	2	4
3	2	4	4	3	2	3	4	4	4

4	2	4	2	4	2	4	4	3	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	4	4	4	3	4	3	4	3	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	4	3	2	4	2	3	2	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
3	4	4	4	4	2	4	4	4	4
3	4	4	2	3	2	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	2	3	2	3	2
3	2	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	3	2	4	2
4	4	4	4	3	2	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	2	3	2	4	4	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	4	3	4	3	2	3	4	3	4
3	4	4	4	3	2	3	2	4	2
4	4	4	4	3	2	3	4	4	4
3	2	3	4	3	2	3	2	2	2
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	2	3	4	3	2	3	2	3	2
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	3	4	4	4
4	4	4	4	4	2	3	2	3	2
4	2	4	2	3	2	3	2	3	2
3	4	4	4	2	4	4	4	4	4
3	2	3	4	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	2	3	4	4	4

4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	2	3	4	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	1	4	4	4	2	4	4	4	1
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4	2	4
3	4	4	4	3	4	4	2	4	4
4	4	4	4	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	2	2	3	4	3	4
3	4	4	4	4	2	3	4	3	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	4	4	4	4	4	4	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	2
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	2	3	4	4	2
4	2	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	1
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	3	4	4	4
4	4	4	4	4	2	3	2	3	2
4	2	4	2	3	2	3	2	3	2
3	4	4	4	2	4	4	4	4	4
3	2	3	4	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	2	3	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	2	3	4	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	1	4	4	4	2	4	4	4	1
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4	2	4
3	4	4	4	3	4	4	2	4	4
4	4	4	4	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	2	2	3	4	3	4
3	4	4	4	4	2	3	4	3	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	4	4	4	4	4	4	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	1	4	4	4	2
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	2	3	4	4	2
4	2	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	1
4	3	2	4	3	2	4	2	4	4
4	4	2	4	4	2	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	3	4	3	4
2	3	2	3	3	2	3	2	3	2
4	4	2	3	4	2	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	2	4	4	4	4