

EMPLOYEE BURNOUT DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP JOB SATISFACTION DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Josephine Justina¹, Hery Winoto Tj², Melitina Tecolu³

Universtas Kristen Krida Wacana^{1,2,3}

juwana.budiman@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *employee burnout* dan *organizational commitment* terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*. Metode penelitian ini adalah kuantitatif dengan jumlah sampel 62 karyawan yang diambil dari total 119 karyawan Sekolah Jubilee. Data diperoleh melalui kuesioner elektronik yang diberikan secara digital kepada responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square - Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan menggunakan program SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan, terdapat pengaruh yang signifikan untuk *employee burnout* dan *organizational commitment* terhadap *job satisfaction* tetapi *organizational citizenship behavior* tidak memediasi pengaruh *employee burnout* dan *organizational commitment* terhadap *job satisfaction*. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*, *employee burnout* berpengaruh negatif signifikan terhadap *job satisfaction*. Simpulan, sekolah Jubilee perlu memperhatikan tingkat komitmen dan kesehatan mental para karyawan dan guru agar tingkat kepuasan kerja tetap terjaga. Sekolah Jubilee juga perlu menjalin relasi emosional dengan para karyawan dan guru agar perilaku *organizational citizenship* benar-benar dilakukan untuk kebaikan sekolah dan bukan hanya untuk kepentingan peserta didik.

Kata Kunci: *Employee Burnout, Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Organizational Job Satisfaction*

ABSTRACT

This study aims to see the effect of employee burnout and organizational commitment on job satisfaction mediated by organizational citizenship behavior. This research method is quantitative with a total sample of 62 employees taken from a total of 119 Jubilee School employees. Data were obtained through electronic questionnaires that were digitally administered to respondents. The analysis technique used is Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using the SmartPLS program. The results showed that there was a significant effect for employee burnout and organizational commitment on job satisfaction but organizational citizenship behavior did not mediate the effect of employee burnout and organizational commitment on job satisfaction. From the results of this study it was found that organizational commitment had a significant positive effect on job satisfaction, employee burnout had a significant negative effect on job satisfaction. In conclusion, Jubilee schools need to pay attention to the level of commitment and mental health of employees and teachers so that the level of job satisfaction is maintained. Jubilee Schools also need to establish emotional relationships with employees and teachers so that organizational citizenship behavior is really carried out for the good of the school and not just for the benefit of students.

Keywords: *Employee Burnout, Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Organizational Job Satisfaction*

PENDAHULUAN

Maret 2020 merupakan awal terjadinya pandemi Covid-19 di Indonesia yang memaksa hampir seluruh tenaga kerja dari berbagai sektor melaksanakan *work from home* atau bekerja dari rumah. Kegiatan bekerja dari rumah, ditambah dengan tantangan-tantangan lainnya seperti kondisi karantina, kekhawatiran akan virus Covid-19 itu sendiri bukan merupakan hal yang mudah. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tunas (2022) yang meneliti tingkat stres masyarakat sebagai akibat pandemi Covid-19, diketahui bahwa 65% mengalami stres tingkat sedang, 30% stres tingkat rendah, dan 5% stres tingkat tinggi. Kondisi stres yang dialami oleh seseorang, terutama stres tingkat menengah dan tinggi, pasti akan berdampak yang negatif terhadap banyak aspek dalam kehidupan, termasuk kinerja bagi karyawan.

Kondisi psikologis dan emosional karyawan yang mengalami *employee burnout* dapat memengaruhi tingkat komitmennya terhadap perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja dan juga berpengaruh pada tingkat kepuasan kerjanya. *Burnout* sendiri dapat didefinisikan sebagai respons berkepanjangan terhadap stress emosional dan interpersonal di tempat kerja. *Employee burnout* adalah salah satu bentuk stres pekerjaan dan sangat rentan dialami oleh setiap orang yang bekerja dalam kapasitas apa pun bersama orang lain. Maslach (2017) menyatakan bahwa *employee burnout* sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi.

Sekolah Jubilee mengalami penurunan jumlah karyawan (baik guru maupun tenaga kependidikan) dan tidak diikuti oleh penambahan karyawan baru selama tiga tahun ajaran terakhir (terhitung per tahun ajaran, dari bulan Juni sampai Juli tahun berikut). Pada tahun ajaran 2021-2022, terjadi penurunan jumlah karyawan paling signifikan yaitu sebesar 12.6%. Sementara itu, kinerja seluruh karyawan tetap harus maksimal untuk memastikan seluruh peserta didik mendapatkan pelayanan pendidikan untuk menghindari terjadinya *lost generation* yang dikhawatirkan akan semakin besar dampaknya sebagai akibat dari pandemi Covid-19.

Kesejahteraan mental guru perlu mendapatkan perhatian khusus agar kegiatan belajar mengajar bisa terus berjalan dengan efektif dan efisien demi para siswa yang merupakan generasi masa depan bangsa. Tidak terbatas hanya pada kondisi mental

guru, para tenaga kependidikan pun perlu mendapatkan perhatian karena kegiatan belajar mengajar membutuhkan dukungan tugas-tugas administratif yang menjadi tanggung jawab para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepuasan kerja para karyawan di Sekolah Jubilee saat ini perlu mendapatkan perhatian khusus untuk dapat mengatasi masalah yang timbul sebagai akibat dari penurunan jumlah tenaga kerja.

Sebagaimana diungkapkan oleh Kasmiruddin et al., (2021), salah satu upaya organisasi atau perusahaan mempertahankan tenaga kerjanya adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja. Hal yang sama juga disampaikan oleh Kawiana (2020) yang menyebutkan manajemen sumber daya manusia sebagai pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi maka dari itu, sumber daya manusia perlu dikelola dengan cermat dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia dengan kualitas kinerja yang tinggi untuk bisa mencapai target perusahaan dengan sukses, dan untuk itu perlu menyusun strategi manajemen sumber daya manusia agar karyawan, terutama yang memiliki kinerja berkualitas, bisa diberdayakan sebaik-baiknya. Salah satu strategi yang perlu mendapatkan perhatian khusus oleh perusahaan adalah tingkat kepuasan karyawan.

Job satisfaction adalah kondisi emosi menyenangkan yang dirasakan oleh seorang karyawan sebagai hasil dari pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja mewakili apa yang dirasakan dan dipikirkan seseorang tentang pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sebaliknya individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan yang negatif tentang pekerjaan dan tempatnya bekerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk berkontribusi aktif dan berpartisipasi dalam setiap kegiatan perusahaan, serta tetap menjadi bagian dari perusahaan selama mungkin.

Colquitt (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu mekanisme individu yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan serta komitmen terhadap organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja bersifat individual; setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya (Rivai & Sagala, 2009). Kepuasan kerja karyawan juga memiliki korelasi terhadap *organizational commitment* atau komitmen terhadap organisasi, yaitu keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari

organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja.

Dari 117 karyawan yang saat ini masih bekerja di Sekolah Jubilee, sebesar 51% memiliki masa bakti lebih dari 15 tahun. Karyawan Sekolah Jubilee memiliki tingkat *organizational commitment* yang tinggi. Indikator utama dari *organization commitment* adalah kedekatan emosional karyawan dengan organisasi atau perusahaan, dan kepercayaannya terhadap nilai-nilai organisasi atau perusahaan. Seorang karyawan dengan tingkat *organizational commitment* yang tinggi akan tetap setia atau dekat dengan organisasi atau perusahaan, meskipun ada rasa ketidakpuasan. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat *organizational commitment* yang rendah akan menunjukkan *withdrawal behavior* atau perilaku menarik diri, yang dapat didefinisikan sebagai perilaku menghindari situasi kerja yang pada akhirnya akan berujung pada pengunduran diri dari organisasi. Dengan demikian, suatu organisasi atau perusahaan yang mengalami penurunan jumlah karyawan terutama yang terjadi secara signifikan seperti yang terjadi pada Sekolah Jubilee, perlu menyusun strategi agar performa organisasi tetap terjaga dengan baik meskipun jumlah tenaga kerja menurun.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku individual seorang karyawan yang bersedia untuk melakukan pekerjaan tambahan yang tidak wajib, tidak dihargai maupun dihukum oleh perusahaan atau organisasi, dan bersifat diskresi atau tidak bisa dipaksakan, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan atau organisasi. OCB akan tampak dari perilaku karyawan yang berpendapat positif tentang organisasi atau perusahaan, siap membantu orang lain, dan bersedia melakukan hal-hal yang melampaui tuntutan perusahaan terhadap dirinya (Manuho et al., 2021).

Berdasarkan uraian mengenai besarnya peran *Job Satisfaction* terhadap optimalisasi kerja karyawan, termasuk para guru di Sekolah Jubilee, yang tengah mengalami penurunan jumlah karyawan cukup signifikan, maka dilakukan penelitian tentang kepuasan kerja dan hubungannya dengan beberapa variabel lain yaitu *Employee Burnout*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Citizenship Behavior*.

KAJIAN TEORI

Job Satisfaction

Job satisfaction atau kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individu dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, demikian dipapar oleh Rivai & Sagala (2009). Oleh karena itu, pengukuran kepuasan kerja untuk setiap karyawan bisa berbeda-beda, sebagaimana dikemukakan oleh Winoto et al., (2021). Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi emosi yang positif atau menyenangkan, yang merupakan sikap, perasaan dan hasil penilaian seseorang akan pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Colquitt, 2015). Sikap yang positif dan menyenangkan mengindikasikan kepuasan kerja, sementara sikap yang negatif dan tidak menyenangkan mengindikasikan ketidakpuasan.

Kinerja karyawan tidak hanya terbatas pada rutinitas sehari-hari, tetapi juga dipengaruhi oleh interaksinya dengan rekan-rekan kerjanya, baik atasan maupun bawahan. Rivai & Sagala (2009) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, serta pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Armstrong (2014) memiliki pandangan yang sedikit berbeda tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Armstrong mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan atau ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik, kualitas pengawasan, dan keberhasilan atau kegagalan karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan meningkat bilamana kebutuhan mereka terpenuhi oleh tempat kerjanya.

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berimbas pada kinerja perusahaan. Menurut Sutrisno (2015), ada empat faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu, a) faktor psikologis, yaitu faktor-faktor yang terkait dengan sisi kejiwaan atau psikologis karyawan; termasuk di dalamnya bakat, minat, sikap dan kedamaian di tempat kerja; b) faktor sosial, yaitu faktor-faktor yang terkait dengan interaksi sosial antar karyawan dengan rekan-rekan kerja maupun dengan atasannya; c) faktor fisik, yaitu faktor-faktor yang terkait dengan kondisi fisik karyawan; termasuk kondisi kesehatan, usia, jenis pekerjaan, kondisi ruang lingkup kerja, manajemen waktu, kelengkapan alat bekerja, kondisi pencahayaan, ventilasi udara, dan lainnya; d) faktor finansial, yaitu faktor-faktor yang terkait dengan kesejahteraan karyawan; termasuk sistem dan besaran gaji, berbagai keuntungan kerja, promosi, fasilitas, jaminan sosial,

dan lainnya.

Robbins (2016) mengemukakan bahwa telah dilakukan banyak sekali riset yang membuktikan korelasi yang sangat erat antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) juga menjadi salah satu konstruk yang erat kaitannya dengan kepuasan kerja. Salah satu faktor yang menghubungkan kepuasan kerja karyawan dengan OCB adalah rasa percaya. Karyawan yang merasa mendapatkan dukungan dari rekan-rekan kerjanya akan lebih cenderung melakukan perilaku yang membantu orang lain. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi pada umumnya mencintai pekerjaannya, sebagaimana diungkapkan oleh Bakotic (2016). Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menjadi lebih condong pada perilaku absen atau tidak hadir, kurang berenergi, dan kurang peduli atau perhatian terhadap pekerjaan yang harus dilakukannya. Didukung oleh Skaalvik & Skaalvik (2011), tingkat kepuasan kerja yang rendah, ditambah kelelahan emosi karyawan, dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Organizational Commitment

Kata komitmen mengacu pada keterikatan dan kesetiaan. *Organizational commitment* atau komitmen terhadap organisasi dapat didefinisikan sebagai seberapa kuat identifikasi serta keterlibatan secara psikologis seorang individu dalam sebuah organisasi sebagai sebuah bentuk loyalitas, sebagaimana dikemukakan oleh Colquitt (2015). Karyawan yang berkomitmen pada organisasi akan menerima arah dan tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang besar untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dikembangkan lebih jauh oleh Nagar (2012), komitmen karyawan terhadap organisasi adalah hal yang esensial untuk mempertahankan dan menarik pekerja yang memiliki kualifikasi yang baik, sebab hanya pekerja atau karyawan yang puas dan terikat, yang bersedia untuk melanjutkan asosiasi mereka dengan organisasi dan melakukan usaha besar untuk mencapai tujuan organisasi.

Struktur komitmen organisasi yang paling populer dikemukakan oleh Larkin (2015), yang mengemukakan tiga dimensi komitmen karyawan yaitu, a) *affective commitment* adalah keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi; keinginan mereka untuk melihat organisasi sukses mencapai tujuannya, serta perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut; b) *normative commitment* sebaliknya, tidak

terkait dengan keterikatan individual terhadap organisasi, melainkan refleksi tanggung jawab moral dan etis individu terhadap organisasi yang beranggapan bahwa menjaga keanggotaan organisasi adalah “hal yang benar untuk dilakukan”; c) *continuance commitment* mengacu pada persepsi kebutuhan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi; setelah mempertimbangkan pro dan kontranya, seorang karyawan memutuskan untuk tetap menjadi bagian organisasi demi menghindari akibat negatif yang mungkin timbul bila meninggalkan organisasi. Karyawan yang mengalami *continuance commitment* akan tetap tinggal bersama organisasi karena mereka merasa terpaksa.

Employee Burnout

Maslach (2017) menyebutkan *burnout* sebagai suatu pengalaman psikologis yang melibatkan perasaan, sikap, motivasi, dan harapan di mana pengalamannya bersifat negatif, terkait dengan masalah, tekanan, ketidaknyamanan, disfungsi dan/atau konsekuensi negatif. Hal yang sama juga pernah dikemukakan oleh Talachi & Gorji (2013). Gejala dari *burnout* termasuk *emotional exhaustion* (kelelahan emosional), *depersonalization* (sikap tidak peduli terhadap orang lain), dan *lack of personal accomplishment* (menurunnya rasa keberhasilan pribadi atau rendahnya rasa kompetensi diri dan kepuasan kerja).

Dimensi *emotional exhaustion* dapat digambarkan sebagai suatu perasaan hilang energi, kehampaan, ketidakmampuan, dan kelelahan. Dimensi *depersonalization*, yang juga dapat disebut sebagai dimensi *cynicism* dapat digambarkan sebagai suatu sikap yang negatif atau tidak pantas, ketidakpedulian, rasa kesal, kehilangan idealisme dan penarikan diri. Dimensi *lack of accomplishment*, yang juga dapat disebut sebagai dimensi *inefficacy* dapat digambarkan sebagai penurunan produktivitas atau kemampuan, semangat yang rendah, dan ketidakmampuan mengatasi masalah pekerjaan.

Karyawan yang mengalami *burnout* akan menunjukkan sikap sinis di mana mereka akan mulai mengembangkan sikap dan perasaan negatif terhadap orang-orang lain yang ada dalam pekerjaan mereka, seperti para pelanggan atau pemakai jasa, serta rekan-rekan kerja, baik atasan maupun bawahan. *Burnout* juga kerap dikaitkan dengan berbagai bentuk respon negatif terhadap pekerjaan, termasuk ketidakpuasan

kerja, rendahnya komitmen terhadap organisasi, tingkat kehadiran yang rendah, keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, dan pengunduran diri dari pekerjaan (Maslach, 2017). Seorang karyawan yang mengalami *burnout* juga dapat berpengaruh negatif terhadap rekan-rekan kerjanya dengan meningkatnya konflik personal antar karyawan dan dengan tugas-tugas pekerjaan yang terganggu. Oleh karena itu, *burnout* dapat menyebar dan semakin dirasakan oleh banyak orang melalui interaksi sosial antar rekan kerja (Maslach, 2017).

Pada awalnya, gejala *burnout* ditemukan paling banyak pada para pekerja di bidang industri pelayanan jasa sebab secara khusus *burnout* sangat rentan dialami siapa pun yang bekerja dengan orang lain dalam kapasitas apa pun, termasuk pekerja pada sektor pendidikan atau profesi guru (Talachi & Gorji, 2013). Namun demikian, sudah ditemukan bahwa kondisi *burnout* juga bisa dialami oleh pekerja sektor-sektor lainnya, termasuk pekerja bisnis, perusahaan maupun level manajerial (Cahoon & Rowney, 1984). Pada profesi guru, *teacher burnout* terkait pada *efficacy belief*, keadilan di tempat kerja, dan iklim sekolah (Grayson & Alvarez, 2008).

Organizational Citizenship Behavior

Ada kalanya, karyawan dalam suatu perusahaan menunjukkan perilaku atau melakukan tindakan yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan mereka, yang oleh Colquitt (2015) disebut sebagai *citizenship behavior*. *Citizenship behavior* yaitu aktivitas karyawan yang dilakukan secara volunteer atau suka rela, yang bisa atau tidak mendapatkan penghargaan tetapi akan berkontribusi pada organisasi dengan meningkatkan keseluruhan kualitas kerja, sebagaimana juga dikemukakan oleh Bies (1989).

Bateman & Organ (1983) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku tambahan yang terkait dengan pekerjaan, yang melampaui tugas-tugas rutin sebagaimana digariskan oleh deskripsi pekerjaan. Robbins (2016) menyebutkan bahwa OCB karyawan akan tampak dari perilaku seperti membicarakan hal yang positif tentang organisasi tempatnya bekerja, kesediaan membantu orang lain, menghindari konflik, dan melakukan hal-hal yang melampaui apa yang diharapkan darinya.

OCB merupakan suatu konsep yang bersifat multidimensional. Organ (1988)

menyebutkan lima dimensi dari OCB yaitu *altruism* (atau kerelaan membantu orang lain), *conscientiousness* (melakukan tugas dengan sebaik-baiknya), *sportsmanship* (keadilan), *civic virtue* (nilai-nilai moral), dan *courtesy* (kesopanan). Berbeda dari pandangan Organ et al., (1988) membantu OCB berdasarkan dimensi OCBI atau *Individual* (OCB yang akan menguntungkan rekan kerja) dan OCBO atau *Organizational* (OCB yang akan menguntungkan organisasi).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai mediator Job Satisfaction

Karyawan dengan OCB lebih mampu mengendalikan perilakunya saat bekerja dan memiliki keterampilan untuk memilih dan melakukan tindakan yang menguntungkan organisasi (Haryono, 2018). OCB bersifat individual, sama seperti tingkat kepuasan kerja seseorang. Baik OCB maupun kepuasan kerja bisa dipengaruhi oleh hal-hal yang bersifat personal yang dialami, dirasakan maupun dipikirkan oleh seseorang. Kepuasan kerja, sebagaimana telah disampaikan sebelumnya, dipengaruhi oleh faktor intrinsik (*motivator*) dan ekstrinsik (*hygiene*) (Spector, 1997).

Faktor intrinsik kepuasan kerja termasuk kemampuan karyawan, pencapaian, tingkat otonomi, kebebasan, tanggung jawab, kreativitas, serta nilai-nilai moral yang dianut karyawan. Faktor intrinsik kepuasan kerja erat kaitannya dengan dimensi OCB, salah satunya adalah *civic virtue* (nilai-nilai moral). Sementara itu, faktor ekstrinsik kepuasan kerja termasuk kebijakan organisasi, penghargaan dari organisasi terhadap karyawan, supervisi, dan relasi interpersonal antar karyawan. Sebagaimana dipaparkan oleh Colquitt (2015), riset yang dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa seorang karyawan yang memiliki hubungan interpersonal yang positif dengan rekan kerja dan atasannya, dan mendapatkan dukungan selama bekerja, menjadi lebih cenderung untuk membalas perasaan positif yang dialaminya. Salah satunya adalah dengan meningkatnya perilaku membantu (*helpful behavior*), yang merupakan bentuk perilaku dalam dimensi OCB *altruism*. Berdasarkan pemaparan di atas, tampak adanya hubungan antara OCB dengan tingkat kepuasan kerja seorang karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Sekolah Jubilee yang berlokasi di Jakarta Utara. Penulis memilih Sekolah Jubilee sebagai tempat pelaksanaan penelitian karena

munculnya fenomena penurunan jumlah karyawan yang signifikan terutama semenjak terjadinya pandemi Covid-19 yang memaksa seluruh karyawan melakukan *work from home* untuk jangka waktu yang panjang. Penelitian dilakukan dengan memberikan instrumen kuesioner digital kepada 119 karyawan di Sekolah Jubilee. Pengumpulan data dilakukan terhadap populasi guru dengan menggunakan instrumen kuesioner yang memuat indikator variabel-variabel penelitian yaitu *job satisfaction*, *organizational commitment*, *employee burnout* dan *organizational citizenship behavior*.

Penelitian ini menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS. SmartPLS juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi suatu teori. Pada penelitian ini, uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu indikator. Pengujian validitas ini digunakan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel penelitian sehingga terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu uji validitas *convergent validity*, *average variance extracted* (AVE), dan *discriminant validity*. Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar bebas dari kesalahan sehingga menunjukkan hasil yang konsisten meskipun diuji berkali kali.

Model pengujian struktural atau *inner model* adalah untuk menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*. Pengujian mediasi ini adalah untuk melihat seberapa besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. *Intervening variable* dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) jika nilai t-statistik lebih besar dibandingkan dengan t-tabel dan P-value lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%).

HASIL PENELITIAN

Dari 119 responden penelitian, yang mengembalikan dan mengisi kuesioner kepada peneliti dengan hasil yang sempurna hingga bisa diolah dan dianalisis hasilnya adalah sebanyak 62 responden. Dari 62 responden, 35 responden berjenis kelamin perempuan dan 27 responden berjenis kelamin laki-laki. Untuk usia responden, paling banyak responden ada dalam kategori usia 41-50 tahun yaitu sebanyak 32 responden. Untuk lama bekerja, dari 62 responden, paling banyak responden sudah bekerja di perusahaan antara 11-15 tahun yaitu sebanyak 19 responden dan diikuti oleh karyawan

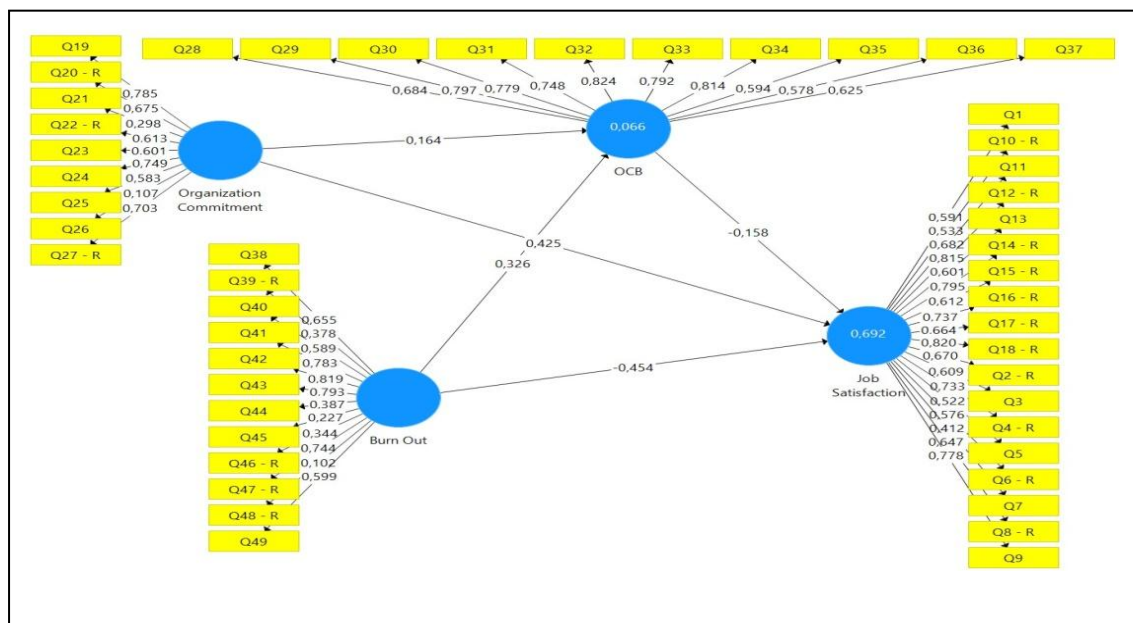
yang sudah bekerja lebih dari 20 tahun sebanyak 18 responden.

Analisis *Outer Model*

Pengolahan pertama yang dilakukan atas data yang diperoleh dari responden adalah menguji validitas dan konsistensi indikator-indikator dari variabel laten yang disebut sebagai uji validitas dan uji reliabilitas. Pada program SmartPLS, pengolahan ini disebut sebagai interpretasi hasil pengukuran atau analisis *outer model*.

Uji Validitas Konvergen

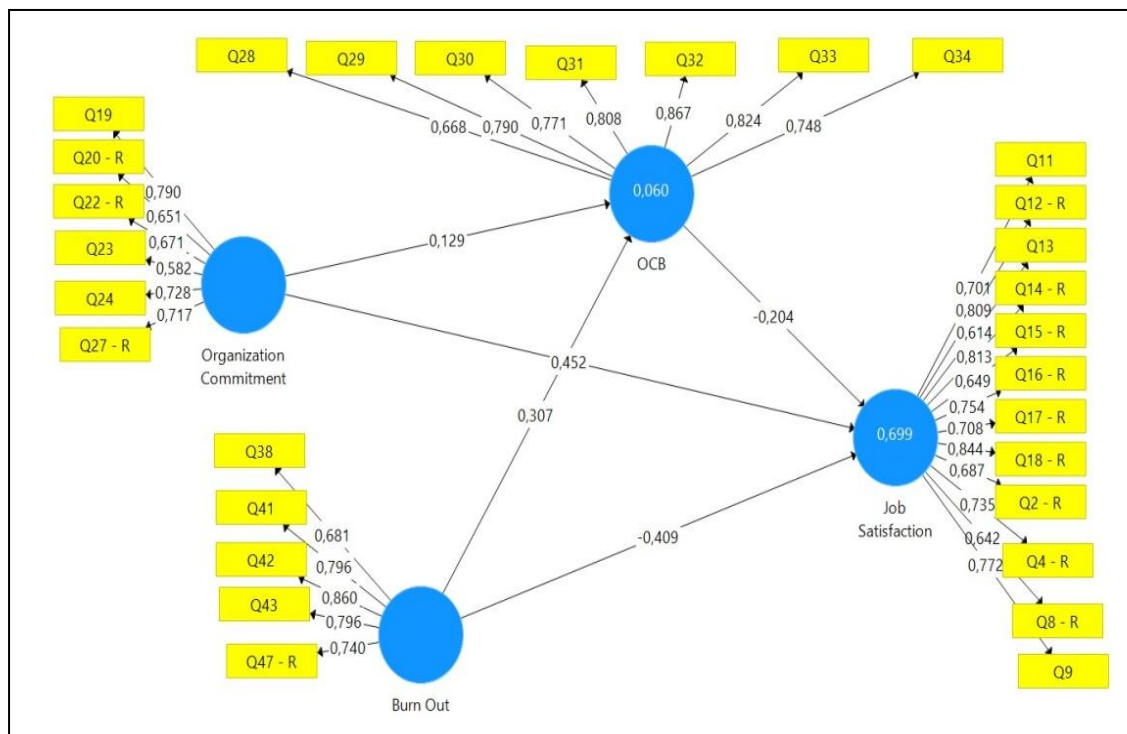
Uji validitas pertama yang dilakukan validitas *convergent*. Seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu *job satisfaction*, *organizational commitment*, *employee burnout* dan *organizational citizenship behavior* diteliti nilai *loading* dalam *outer loading* pada program SmartPLS. Tiap variabel dianggap valid apabila nilai *loading*-nya lebih besar sama dengan 0,6.



Gambar 1. Model Konstruksi-1
Sumber: Data Olahan SmartPLS (2022)

Dari 18 indikator variabel *job satisfaction*, diperoleh 12 indikator yang teruji valid. Dari 9 indikator variabel *organizational commitment*, diperoleh 5 indikator yang teruji valid. Dari 12 indikator variabel *employee burnout*, diperoleh 5 indikator yang teruji valid. Dari 10 indikator variabel *organizational citizenship behavior*, diperoleh 7

indikator yang teruji valid.



Gambar 2. Model Konstruk-1
Sumber: Data Olahan SmartPLS (2022)

Uji validitas berikut yang dilakukan adalah dengan metode diskriminan. Yang pertama adalah dengan menggunakan metode kriteria Fornell-Larcker, di mana nilainya harus lebih besar daripada nilai perbandingan dengan variabel itu sendiri. Pada penelitian ini, seluruh variabel teruji valid seperti terlihat pada tabel di bawah ini. Uji validitas metode diskriminan yang kedua adalah dengan menggunakan *cross loading* di mana nilai indikator yang mengukur konstruk setiap variabel harus lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya.

Tabel 1.
Kriteria Fornell-Larcker

| AVE | Employee Burnout | Job Satisfaction | OCB | Org. Commitment |
|------------------|---------------------|---------------------|--------|--------------------|
| Employee Burnout | 0,777 | | | |
| Job Satisfaction | -0,744 | 0,731 | | |
| OCB | 0,225 | -0,326 | 0,785 | |
| Org. Commitment | -0,639 | 0,727 | -0,067 | 0,693 |

Tabel 2.
Cross Loading per Variabel

| <i>Cross Loading</i> | <i>Employee Burnout</i> | <i>Job Satisfaction</i> | <i>OCB</i> | <i>Org. Commitment</i> |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|------------|------------------------|
| Q2 | -0,442 | 0,687 | -0,442 | 0,588 |
| Q4 | -0,537 | 0,735 | -0,155 | 0,609 |
| Q8 | -0,562 | 0,642 | -0,218 | 0,303 |
| Q9 | -0,502 | 0,772 | -0,308 | 0,559 |
| Q11 | -0,472 | 0,701 | -0,042 | 0,568 |
| Q12 | -0,649 | 0,809 | -0,332 | 0,508 |
| Q13 | -0,374 | 0,614 | -0,259 | -0,461 |
| Q14 | -0,633 | 0,813 | -0,258 | 0,672 |
| Q15 | -0,427 | 0,649 | -0,344 | 0,468 |
| Q16 | -0,706 | 0,754 | -0,261 | 0,581 |
| Q17 | -0,555 | 0,708 | -0,285 | 0,423 |
| Q18 | -0,584 | 0,844 | -0,321 | 0,574 |
| Q19 | -0,423 | 0,509 | -0,024 | 0,790 |
| Q20 | -0,440 | 0,453 | -0,137 | 0,651 |
| Q22 | -0,493 | 0,581 | -0,195 | 0,671 |
| Q24 | -0,408 | 0,468 | 0,031 | 0,728 |
| Q27 | -0,534 | 0,586 | -0,037 | 0,717 |
| Q38 | 0,681 | -0,645 | 0,207 | -0,587 |
| Q41 | 0,796 | -0,553 | 0,125 | -0,442 |
| Q42 | 0,860 | -0,653 | 0,331 | -0,529 |
| Q43 | 0,796 | -0,526 | 0,189 | -0,456 |
| Q47 | 0,740 | -0,437 | -0,125 | -0,422 |
| Q28 | -0,126 | -0,192 | 0,668 | 0,065 |
| Q29 | 0,068 | -0,198 | 0,790 | 0,008 |
| Q30 | 0,201 | -0,149 | 0,771 | -0,014 |
| Q31 | 0,320 | -0,386 | 0,808 | -0,165 |
| Q32 | 0,168 | -0,311 | 0,867 | -0,040 |
| Q33 | 0,141 | -0,257 | 0,824 | -0,072 |
| Q34 | 0,121 | -0,112 | 0,748 | 0,055 |

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas untuk seluruh variabel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dan meneliti nilai *composite reliability*. Tiap variabel dianggap reliabel apabila nilai *loading*-nya lebih besar sama dengan 0,7. Keempat variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh variabel reliabel. Selain itu, keempat variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh variabel reliabel.

Tabel 3.
Nilai Composite Reliability Variabel

| Variabel | <i>Composite Reliability</i> |
|-------------------------|------------------------------|
| <i>Job Satisfaction</i> | 0,932 |

| | |
|--|-------|
| <i>Organizational Commitment</i> | 0,846 |
| <i>Employee Burnout</i> | 0,884 |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 0,918 |

Tabel 4.
Nilai Cronbach's Alpha Variabel

| Variabel | <i>Composite Reliability</i> |
|--|------------------------------|
| <i>Job Satisfaction</i> | 0,919 |
| <i>Organizational Commitment</i> | 0,783 |
| <i>Employee Burnout</i> | 0,837 |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 0,906 |

Analisis *Inner Model R²* dan *Q²*

Pengujian *inner model* pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *Q²*, di mana sebelumnya harus diperoleh nilai *R¹²* dan *R²²* untuk nantinya bisa dihitung nilai *Q²*. Agar variabel dapat diterima, nilai *Q²* harus positif. Nilai *R²* dari variabel *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.
Nilai *R²*

| Konstruk | <i>R square</i> |
|--|-----------------|
| <i>Job Satisfaction</i> | 0,699 |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 0,060 |

Berdasarkan tabel *R²* di atas dapat dilihat bahwa variabel *Job Satisfaction* dapat dijelaskan oleh variabel *Organizational Commitment* dan *Employee Burnout* sebesar 0,699 atau 69,9%. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediator dapat dijelaskan oleh variabel *Organizational Commitment* dan *Employee Burnout* sebesar 0,060 atau 6%. Nilai *Q²* adalah 0,71706. Maka, diperoleh nilai *Q²* positif sehingga analisis *inner model* pada penelitian ini dapat diterima hasilnya. Dari perhitungan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan dengan variabel *Job Satisfaction*, *Organizational Commitment* dan *Employee Burnout* sebesar hampir 72%.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian hipotesis menggunakan metode *bootstrapping* koefisiensi jalur pada

program SmartPLS untuk pada akhirnya diperoleh hasil analisis yang ingin diketahui. Suatu variabel dikatakan berpengaruh apabila nilai T-statistic $> 1,96$ dan P-value $< 0,05$.

Tabel 6.
Hasil Uji Koefisiensi Jalur

| Hipotesis | koefisien | t-statistik | p-value |
|--|-----------|-------------|---------|
| <i>Org. Commitment</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> | 0,542 | 4,074 | 0,000 |
| <i>Employee Burnout</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> | -0,409 | 4,057 | 0,000 |
| <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>OCB</i> | 0,129 | 0,641 | 0,522 |
| <i>Employee Burnout</i> terhadap <i>OCB</i> | 0,307 | 1,477 | 0,140 |
| <i>OCB</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> | -0,204 | 2,474 | 0,014 |

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian hipotesis dengan variabel *intervening* juga diukur menggunakan metode *bootstrapping* efek tidak langsung spesifik pada program SmartPLS untuk pada akhirnya diperoleh hasil analisis yang ingin diketahui. Suatu variabel dikatakan berpengaruh apabila nilai T-statistic $> 1,96$ dan P-value $< 0,05$.

Tabel 7.
Hasil Uji Efek Tidak Langsung Spesifik

| Hipotesis | koefisien | t-statistik | p-value |
|--|-----------|-------------|---------|
| <i>Org. Commitment</i> => <i>OCB</i> => <i>Job Satisfaction</i> | -0,026 | 0,616 | 0,538 |
| <i>Employee Burnout</i> => <i>OCB</i> => <i>Job Satisfaction</i> | -0,062 | 1,341 | 0,181 |

PEMBAHASAN

Organizational Commitment* terhadap *Job Satisfaction

Pada tabel 6, besaran nilai koefisien untuk *Organizational Commitment* terhadap *Job Satisfaction* adalah sebesar 0,542 yang menunjukkan adanya pengaruh positif. Dengan nilai t-statistik 4,074 ($> 1,96$) dan nilai p-value 0,000 ($< 0,05$) menunjukkan pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Job Satisfaction* adalah signifikan dan positif. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat mengakibatkan tingkat kepuasan kerja karyawan turut meningkat. Hasil serupa ditemukan pada penelitian oleh dewi & Subadi (2016), variabel *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*,

maka semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula job satisfaction.

Employee Burnout terhadap Job Satisfaction

Pada tabel 6, besaran nilai koefisien untuk *Employee Burnout* terhadap *Job Satisfaction* adalah sebesar -0,409 yang menunjukkan adanya pengaruh negatif. Dengan nilai t-statistik 4,057 ($> 1,96$) dan nilai p-value 0,000 ($< 0,05$) menunjukkan pengaruh *Employee Burnout* terhadap *Job Satisfaction* adalah signifikan dan negatif. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kondisi lelah mental yang dialami seorang karyawan dapat mengakibatkan tingkat kepuasan kerja karyawan semakin menurun. Hasil serupa ditemukan pada penelitian oleh Guntur (2022), hubungan antara *employee burnout* dengan *Job Satisfaction* bernilai negatif yang berarti semakin tinggi kelelahan emosional maka kepuasan kerja yang dirasakan semakin rendah.

Organizational Commitment terhadap Organizational Citizenship Behavior

Pada tabel 6, besaran nilai koefisien untuk *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 0,129 yang menunjukkan adanya pengaruh positif. Namun demikian, dengan nilai t-statistik 0,642 ($< 1,96$) dan nilai p-value 0,522 ($> 0,05$) menunjukkan pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa tinggi atau rendahnya tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan tidak akan mempengaruhi perilaku suka rela karyawan untuk berkontribusi lebih pada perusahaan. Bagi responden penelitian ini yang berprofesi sebagai guru, rasa keterikatan emosional yang dibangun bisa jadi bukan dengan sekolah sebagai organisasi, tetapi justru dengan para siswa yang diajarkannya. Hasil serupa ditemukan pada penelitian oleh Sari et al., (2017), *Organizational Commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Employee Burnout terhadap Organizational Citizenship Behavior

Pada tabel 6, besaran nilai koefisien untuk *Employee Burnout* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 0,307 yang menunjukkan adanya pengaruh positif. Namun demikian, dengan nilai t-statistik 1,477 ($< 1,96$) dan nilai p-value 0,140 ($> 0,05$) menunjukkan pengaruh *Employee Burnout* terhadap

Organizational Citizenship Behavior tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa kondisi kelelahan emosional dan mental yang dialami karyawan tidak akan mempengaruhi perilaku sukarela karyawan untuk berkontribusi lebih pada perusahaan.

Organizational Citizenship Behavior terhadap Job Satisfaction.

Pada tabel 6, besaran nilai koefisien untuk *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Job Satisfaction* adalah sebesar -0,294 yang menunjukkan adanya pengaruh negatif. Dengan nilai t-statistik 2,474 ($> 1,96$) dan nilai p-value 0,014 ($< 0,05$) menunjukkan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Job Satisfaction* signifikan. Hal ini berarti bahwa kelelahan karyawan untuk melakukan atau berkontribusi lebih bagi perusahaan justru bisa menurunkan tingkat kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk kondisi psikologis, sosial, fisik dan finansial yang dirasakan karyawan. Karyawan yang secara sukarela melakukan lebih untuk perusahaan bisa jadi tidak mengharapkan adanya kompensasi finansial, tetapi justru mengharapkan adanya afirmasi secara sosial dari perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu memperhatikan seksama hal-hal yang bisa mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawannya.

Organizational Commitment terhadap Job Satisfaction yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior

Pada tabel 7, besaran nilai koefisien untuk *Organizational Commitment* terhadap *Job Satisfaction* melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar -0,026 yang menunjukkan adanya pengaruh negatif. Namun demikian, dengan nilai t-statistik 0,616 ($< 1,96$) dan nilai p-value 0,538 ($> 0,05$) menunjukkan pengaruh tidak langsung *Organizational Commitment* terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak memediasi hubungan antara *Organizational Commitment* dengan *Job Satisfaction*. Hal ini berarti bahwa tingkat komitmen karyawan tidak dapat diukur dengan perilaku *organizational citizenship*, tetapi dapat dilihat langsung hubungannya dengan tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut.

Employee Burnout terhadap Job Satisfaction yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior.

Pada tabel 7, besaran nilai koefisien untuk *Employee* terhadap *Job Satisfaction* melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar -0,062 yang menunjukkan adanya pengaruh negatif. Namun demikian, dengan nilai t-statistik 1,341 ($< 1,96$) dan nilai p-value 0,181 ($> 0,05$) menunjukkan pengaruh tidak langsung *Employee* terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak memediasi hubungan antara *Employee Burnout* dengan *Job Satisfaction*. Hal ini berarti bahwa kondisi kelelahan emosional dan mental karyawan tidak dapat diketahui atau diobservasi melalui perilaku *organizational citizenship*, tetapi dapat dilihat langsung hubungannya dengan tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut.

SIMPULAN

Simpulan pada penelitian ini adalah, a) *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*; b) *employee burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction*; c) *organizational commitment* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*; d) *employee burnout* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*; e) *organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction*; f) *organizational citizenship behavior* tidak memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *job satisfaction*; g) *organizational citizenship behavior* tidak memediasi pengaruh *employee burnout* terhadap *job satisfaction*.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, (11th ed.). London: Kogan Page
- Bakotic, D. (2016). Relationship between Job Satisfaction and Organizational Performance. *Economic Research*, 29(1), 118-130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academic and Management Journal*, 26, 587-595. <http://dx.doi.org/10.2307/255908>
- Cahoon, A. R., & Rowney, J. I. A. (1984). Managerial Burnout: A Comparison by Sex and Level of Responsibility. *Journal of Health and Human Resources*

- Administration, 7(2), 249-263. <https://www.jstor.org/stable/25780195>
- Colquitt, J. A., Jeffrey A., Lepine, L., & Michael, J. W. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, (4th ed.). New York: McGraw Hill Education
- Dewi, P. E. M., & Subudi, M.(2016). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Job Satisfaction dengan Role Stress Sebagai Variabel Moderating. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(4), 7839-7867. <https://media.neliti.com/media/publications/246906-pengaruh-komitmen-organisasi-terhadap-jo-f1c48f84.pdf>
- Grayson, J. L., & Alvarez, H. K. (2008). School Climate Factors Relating to Teacher Burnout: A Mediator Model, *Teaching and Teacher Education*, 24(5), 1349-1363. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.tate.2007.06.005>
- Guntur, G. (2022). Pengaruh Burnout terhadap Job Satisfaction pada Karyawan Perbankan di Kalimantan Barat. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship*, 10(03), 137-144. <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/jmdb/article/download/55142/75676594260>
- Haryono, S. (2018). Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Job Performance among Community Health Centre Paramedics in Bekasi City, Indonesia. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 9(6), 54-65. https://www.researchgate.net/publication/326557263_Effects_of_Quality_of_Work_Life_QWL_and_Organizational_Citizenship_Behaviour_OCB_on_Job_Performance_Among_Community_Health_Centre_Paramedics_in_Bekasi_City_In_donesia/link/5b55d68daca27217ffb468a5/download
- Kasmiruddin, K., Ruzikna, R., Othman, L., & Nurjanah, N. (2021). Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Strategi Mempertahankan Karyawan: Studi Pada Perusahaan Dealer Mobil Pekanbaru. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 77-86. <https://doi.org/10.14710/jab.v10i1.34080>
- Kawiana, I. G. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*. Denpasar: UNHI Press Publishing
- Larkin, I. M. (2015). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of Online Teachers in the K-12 Setting. *Online Learning*, 20(3), 26-51. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1113339>
- Manuho, P., Makalare, Z., Mamangkey, T., & Budiarto, N. W. (2021). Analisis Break Even Point (BEP). *JIA*, 5(1), 21-28. <https://doi.org/10.32400/jiam.5.1.2021.34692>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding Burnout: New Models. *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*, 36-56. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch3>
- Nagar, K. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout. *Vikalpa*, 37(2), 43-60. <https://doi.org/10.1177/0256090920120205>
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome*. Washington DC: Lexington MA
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior*, (7th ed.). Boston: Pearson

- Robbins, S. (2016). *Perilaku Organisasi*, (10th ed.). Jakarta: Indeks
- Sari, A. A. P. K., Riana, I. G., & Piartrini, P. S. (2017). Pengaruh Organizationak Commitment dan Job Insecurity terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(8), 3013-3040. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/29804>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher Job Satisfaction and Motivation to Leave the Teaching Profession: Relations with School Context, Feeling of Belonging, and Emotional Exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27, 1029- 1038. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction*. USA: SAGE Publications, Inc
- Talachi, R. K., & Gorji, M. B. (2013). Job Burnout and Job Satisfaction among Industry, Mine and Trade Organization Employees: A Questionnaire Survey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3, 21-41. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i7/7>
- Tunas, I. K. (2022). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Tingkat Stres dan Aktivitas Fisik: Telaah Sistematis. *Jurnal Pendidikan Kesehatan Rekreasi*, 8(2), 284-294. 10.5281/zenodo.6722799