

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Perusahaan adalah suatu lembaga yang diorganisir dan dijalankan untuk menyediakan barang dan jasa agar dapat melayani permintaan konsumen akan kebutuhan mereka. Dalam melaksanakan proses produksinya, suatu perusahaan membutuhkan faktor-faktor produksi yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah bahan baku, modal, dan manusia. Terkhusus pada faktor manusia, faktor ini memegang peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan proses produksi. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus selalu memperhatikan faktor manusia atau tenaga kerja yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Secanggih apapun peralatan yang dimiliki perusahaan, tidak akan bisa mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan jika peralatan tersebut tidak dioperasikan secara efektif dan efisien oleh sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.<sup>1</sup>

Untuk mencapai tujuannya, organisasi sering menghadapi kendala, di antaranya adalah ketidakpuasan kerja dari karyawannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu masalah yang penting dan paling banyak diteliti dalam bidang perilaku organisasi. Karyawan yang puas membawa pengaruh yang positif bagi organisasi seperti meningkatnya efisiensi dan produktivitas. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas mungkin mengakibatkan *turnover* dan kemangkiran yang tinggi. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan pegawai dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan minat utama dalam bidang perilaku organisasi dan praktek manajemen sumber daya manusia, karena itu secara umum dalam bidang perilaku organisasi

---

<sup>1</sup> Dian Mardiono, *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 3 No. 3 (2014), hal. 1.

kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari. Untuk bisa mencapai kepuasan dalam bekerja, para karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersumber dari dalam diri karyawan maupun dari lingkungan organisasi perusahaan tempat mereka bekerja. Beberapa hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh kelelahan emosional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.<sup>2</sup>

Persaingan diberbagai sektor membuat proses pengelolaan, dan pemeliharaan manajemen organisasi semakin mendapatkan perhatian yang serius dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi untuk menciptakan sebuah sistem manajerial yang tangguh dan mampu mengikuti perkembangan saat ini. Sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah para pegawai/karyawan pada sebuah lembaga/organisasi, tentunya berusaha bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai kepuasan kerja yang diinginkan. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Rasa aman akan suasana kerja yang mampu mendorong pegawai/karyawan untuk lebih berdedikasi tinggi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan baik suasana aman sebelum kerja, saat kerja maupun setelah kerja. Kondisi kerja yang aman semacam ini, serta didukung rekan kerja yang dapat diajak untuk bekerjasama dalam berbagai aktifitas merupakan keinginan dari setiap karyawan/ pegawai di suatu instansi/organisasi. Dengan situasi semacam itu diharapkan para karyawan dapat bekerja secara maksimal dan senang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan orang/karyawan terhadap pekerjaannya. Pegawai/karyawan tidak hanya secara formalitas bekerja dikantor, tetapi harus mampu merasakan dan menikmati pekerjaannya, sehingga ia tidak akan merasa bosan dan lebih tekun dalam beraktifitas. Para karyawan akan lebih senang dalam bekerja apabila

---

<sup>2</sup> Wylida Olivia, Pengaruh *Emotional Exhaustion* Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pt Pelindo Iv (Persero) Cabang Ambon, Jurnal Administrasi Bisnis. Vol 2. No. 1 (2015) ISSN: 2104-2375, hal. .

didukung oleh berbagai situasi yang kondusif, sehingga dapat mengembangkan keterampilan yang dimilikinya.<sup>3</sup>

Kebutuhan karyawan dalam memenuhi keinginannya semakin meningkat. Para karyawan bekerja dengan harapan akan memperoleh upah/gaji yang dapat untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang saat ini sangat begitu kompleks dari hal yang paling pokok/primer terutama masalah kebutuhan sandang, pangan, perumahan, pendidikan, istirahat kerja yang cukup, perlu mendapatkan skala prioritas utama dalam hal pemenuhannya. Selain itu, pemenuhan kebutuhan dari para pegawai akan pelayanan dan penghargaan oleh atasan terhadap prestasi kerja yang dihasilkannya yang sesuai dengan prinsipkeadilan dapat memotivasi kerja mereka. Sehingga dengan seringnya para pegawai/karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, akan meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja yang diinginkan, karena kuat lemahnya dorongan atau motivasi kerja seseorang akan menentukan besar kecilnya kepuasan kerja. Dari organisasi/instansi sendiri juga berperan dalam mengelola karyawan agar mematuhi segala peraturan, norma yang telah ditetapkan oleh organisasi sehingga para karyawan bekerja dengan disiplin dan efektif.<sup>4</sup>

Salah satu gejala yang menyebabkan rusaknya keadaan kerja dalam suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Keadaan ini pada akhirnya akan mengarah pekerja menjadi tidak bersemangat dan mudah mengalami tekanan kerja. Tuntutan kerja yang terlalu banyak yang dikenakan dalam waktu yang singkat menyebabkan seseorang mengalami tekanan emosi dan keterpisahan secara emosi. Kondisi tersebut pada akhirnya akan menyebabkan terjadinya kelelahan emosional atau *burnout*.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Dian Mardiono, *Op. Cit.*, hal. 2.

<sup>4</sup> Dian Mardiono, *Op. Cit.*, hal. 2.

<sup>5</sup> Wylda Olivia, *Op. Cit.*, hal. 2.

Kelelahan emosional merupakan bagian dari tiga dimensi *burn out* yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan kepercayaan diri yang rendah. Profesi pelayanan, misalnya karyawan pada dasarnya merupakan suatu pekerjaan yang menghadapi tuntutan dan pelibatan emosional. Interaksi sehari-hari dengan siswa dan rekan kerja sering memicu terjadinya tekanan-tekanan dan tantangan-tantangan yang menimbulkan ketegangan emosional dan dapat menyebabkan stress. Ketika *stress* dalam kerja tidak dapat dielakan beberapa konsekuensi fisiologis, psikologis dan tingkah laku dapat saja terjadi. Konsekwensi-konsekwensi kondisi kerja yang menuntut dan menyebabkan stress inilah yang didefinisikan sebagai *burn out*. Sehingga kelelahan emosional merupakan inti dari sindrom *burnout*.<sup>6</sup>

Kelelahan emosional bukan suatu gejala dari tekanan kerja, tetapi merupakan hasil dari tekanan kerja yang tidak dapat dikendalikan dan merupakan suatu keadaan yang serius. Jadi, kelelahan emosional merupakan suatu respon terhadap keadaan kerja yang menekan. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja *human service* mengalami kelelahan emosional dalam merespon terhadap tekanan kerja. Sementara itu, berdasarkan perspektif teori belajar (*learning theory*), kelelahan emosional merupakan hasil dari pengharapan yang salah terhadap imbalan, hasil, dan kesuksesan. Dalam hal ini, pekerja meletakkan standar keberhasilan pribadi yang terlalu tinggi yang sukar dicapai berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.<sup>7</sup>

Seorang muslim dalam bekerja mempunyai etika yang harus selalu diikutsertakan di dalamnya, oleh karena kerja merupakan bukti adanya iman dan parameter bagi pahala dan siksa. Oleh sebab itu, hendaknya keinginan para pekerja untuk pindah dalam bekerja dapat meningkatkan tujuan akhirat dari pekerjaan yang mereka lakukan, dalam arti bukan sekedar memperoleh upah dan imbalan, karena tujuan utama kerja adalah demi memperoleh keridhaan Allah SWT sekaligus berkhidmat kepada umat. Etika bekerja yang

---

<sup>6</sup> Sholikhah, *Pengaruh Emotional Exhaustion Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru*, Jurnal Ekonomi MODERNISASI Fakultas Ekonomi – Universitas Kanjuruhan Malang, 2016, hal. 239.

<sup>7</sup> Wylda Olivia, *Op. Cit.*, hal. 2.

disertai dengan ketakwaan merupakan tuntunan Islam. Pekerja harus memiliki komitmen terhadap agamanya, memiliki motivasi untuk menjalankan kewajiban-kewajiban Allah, seperti bersungguh-sungguh dalam bekerja dan selalu memperbaiki muamalahnya. Di samping itu, mereka harus mengembangkan etika yang berhubungan dengan masalah kerja sehingga menjadi suatu tradisi kerja yang didasarkan pada prinsip-prinsip agama. Sikap ini muncul dari iman dan rasa takut individu terhadap Allah. Kesadaran ketuhanan dan spiritualitasnya mampu melahirkan sikap-sikap kerja positif. Kesadaran bahwa Allah melihat, mengontrol dalam kondisi apapun, serta akan menghisab seluruh amal perbuatannya secara adil dan fair, kemudian akan membalasnya dengan pahala atau siksaan di dunia. Allah SWT berfirman :

قِيمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ  
الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٢﴾

Artinya : “Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik,” (QS. Al-Kahfi: 2).<sup>8</sup>

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) tujuan utamanya adalah melayani kebutuhan air bersih untuk masyarakat, selain tujuan utama PDAM juga bertujuan untuk kegiatan sosial dan ikut mendorong perekonomian daerah sehingga diharapkan perusahaan daerah air minum (PDAM) akan mampu meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) yang diperlukan untuk membangun disektor lainnya, dengan demikian keberadaan perusahaan daerah air minum (PDAM) harus dikelola secara professional sehingga dapat

<sup>8</sup> Al Qur'an Surat Al Kahfi Ayat 2, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 1998, hal. 293.

mencapai kinerja yang optimal. Menurut sejarah berdirinya perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Kudus, pengelolaan air minum dikudus dikembangkan sejak tahun 1980, dikelola oleh Badan Pengelola Air Minum (BPAM) Kabupaten Kudus yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Nomor : 115/KPTS/CK/1980, dan baru dioperasikan pada bulan september 1984. Pada waktu itu hanya melayani daerah sekitar Ibukota Kabupaten Kudus dan 3 unit di Ibukota Kecamatan, yaitu Bae, Undaan dan Gebog.

Visi yang ingin diwujudkan PDAM Kabupaten Kudus adalah Terwujudnya pelayanan yang prima dalam penyediaan air bersih didukung kinerja perusahaan yang sehat dan berwawasan lingkungan. Misi yang ingin dicapai PDAM Kabupaten Kudus adalah Mewujudkan pelayanan yang prima dalam penyediaan air bersih, Meningkatkan kinerja yang sehat, Meningkatkan profesionalisme SDM, Meningkatkan pendapatan untuk menunjang program pemerintah daerah dan kesejahteraan pegawai dan Meningkatkan kemandirian kelembagaan PDAM<sup>9</sup>.

Pengelolaan perusahaan daerah air minum (PDAM) harus menerapkan prinsip-prinsip ekonomi perusahaan dan melaksanakan perencanaan yang terpadu dan menyeluruh dalam periode jangka panjang dan menengah, dengan memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal, serta melaksanakan program-program yang direncanakan secara realistis dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Daerah (PERDA) Nomor 09 Tahun 2005 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kudus adalah turut serta melaksanakan pembangunan daerah dan ekonomi nasional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat, khususnya dalam mengusahakan penyediaan air minum yang memenuhi syarat kesehatan. PDAM bersifat memberikan pelayanan jasa,

---

<sup>9</sup> *Visi dan misi PDAM Kabupaten Kudus, Company Profile PDAM Kabupaten Kudus*, diakses 20 Maret 2015.

untuk kemanfaatan umum, dan memupuk sumber pendapatan bagi daerah terkait dengan pengelolaan air minum<sup>10</sup>.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, terdapat beberapa fenomena yang berkaitan dengan *emotional exhaustion* dan motivasi kerja yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut salah satu karyawan, ketika bekerja dirinya seringkali merasa lelah dan terkadang merasa depresi yang diakibatkan oleh pembebanan tugas yang tak sebanding dengan kemampuan karyawan. Hal ini didukung oleh pernyataan salah satu karyawan bagian lapangan, yang menyatakan, Tidak adanya tambahan upah lembur membuat saya tidak nyaman dalam bekerja, sehingga akhirnya membuat saya bekerja dengan setengah hati. Karyawan bagian lapangan yang lain juga menyebutkan minimnya jaminan keselamatan kerja terkadang membuatnya takut jika sewaktu-waktu terjadi hal yang tidak diinginkan. Sehingga motivasi karyawan untuk bekerja untuk memenuhi kebutuhan konsumsinya menjadi setengah hati atau tidak maksimal.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka peneliti tertarik meneliti masalah **Pengaruh *Emotional Exhaustion* dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kudus.**

## B. Penegasan Istilah

Untuk memperjelas pengertian masing-masing variabel dalam penelitian ini maka akan ditegaskan dalam penjelasan sebagai berikut :

### 1. Pengaruh

Pengaruh merupakan suatu daya atau kekuatan yang timbul dari sesuatu, baik itu orang maupun benda serta segala sesuatu yang ada di alam sehingga mempengaruhi apa-apa yang ada di sekitarnya.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> *Company Profile* PDAM Kabupaten Kudus, diakses 20 Maret 2015.

<sup>11</sup> Kamus Bahasa dan Sastra Indonesia, diakses tanggal 19 Mei 2017.

## 2. *Emotional Exhaustion*

*Emotional Exhaustion* adalah perasaan emosional yang berlebihan akibat rasa lelah oleh sebuah pekerjaan.<sup>12</sup>

## 3. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah pemberian daya gerak yang bertujuan untuk menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mampu bekerja secara efektif dan terintegrasi.<sup>13</sup>

## 4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah Tingkat rasa puas seseorang terhadap pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.<sup>14</sup>

### C. Batasan Penelitian

Penentuan rancangan suatu penelitian memiliki dua tujuan. Pertama penetapan rancangan penelitian dapat membatasi studi, memperjelas alur penelitian jadi dalam hal ini rancangan akan membatasi bidang penelitian. Kedua penetapan rancangan itu berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-eksklusi atau memasukan mengeluarkan suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan. Maka yang dijadikan rancangan dalam penelitian ini adalah:

1. Subyek penelitian ini adalah karyawan PDAM Kudus.
2. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu *emotional exhaustion* dan motivasi kerja sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

### D. Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh *emotional exhaustion* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air

---

<sup>12</sup> Gunawan dan Made Surya, *Pengaruh Emotional Exhaustion Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 5, 2016., hal. 2795.

<sup>13</sup> *Ibid.*, hal. 2795.

<sup>14</sup> *Ibid.*, hal. 2796.

Minum (PDAM) Kudus sehingga masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh *emotional exhaustion* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kudus?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kudus?
3. Apakah terdapat pengaruh *emotional exhaustion* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kudus?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh *emotional exhaustion* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kudus.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kudus.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh *emotional exhaustion* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kudus.

#### **F. Kegunaan Hasil Penelitian**

Manfaat baik secara praktis maupun teoritis yang bisa diperoleh dari penelitian ini antara lain :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini bermanfaat dalam memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian kinerja karyawan di Indonesia. Penelitian ini juga diharapkan memberi kontribusi pada literatur manajemen perubahan

dengan menunjukkan pentingnya faktor-faktor kepuasan kerja dalam hal ini *emotional exhaustion* dan motivasi kerja sebagai variabel independen.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi PDAM

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar perusahaan dalam menetapkan kebijakan yang bertujuan untuk mencapai kepuasan kerja karyawan sebagai modal utama sebuah usaha.

## G. Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan skripsi atau penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran serta garis-garis besar dari masing-masing bagian atau yang saling berhubungan, sehingga nantinya akan diperoleh penelitian yang sistematis dan ilmiah. Berikut adalah sistematika penulisan skripsi yang akan penulis susun :

### 1. Bagian pendahuluan

Bagian pendahuluan ini berisikan halamn judul, halaman pengesahan, halaman motto dan halaman persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel dan daftar lampiran.

### 2. Bagian isi

Bagian isi terdiri dari 5 Bab yaitu pendahuluan, landasan teori, metode penelitian, hasil penelitian, pembahasan dan penutup.

#### BAB I : Pendahuluan

Bab ini berisikan tentang tentang latar belakang masalah, permasalahan, ruang lingkup, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika skripsi.

## BAB II : Landasan teori

Bab II berisi tinjauan pustaka yang berisi tentang teori-teori yang digunakan dalam penyusunan skripsi meliputi teori *emotional exhaustion*, motivasi kerja, kepuasan kerja, penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran, serta hipotesis. Landasan teori ini digunakan sebagai landasan berfikir untuk melaksanakan penelitian dan di gunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan penelitian.

## BAB III : Metode Penelitian

Bab ini membahas tentang populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, metode dan alat pengumpul data, validitas, reliabilitas, dan teknik analisis data.

## BAB IV : Hasil Penelitian dan pembahasan

Pada bab ini disajikan analisis data yang diperoleh kemudian data tersebut dapat menunjukkan mengenai hasil penelitian.

## BAB V : Penutup

Bab ini berisikan rangkuman hasil penelitian yang ditarik kesimpulan dari analisis data dan pembahasan. Saran berisi perbaikan yang berkaitan dengan penelitian.

### 3. Bagian Akhir

Bagian ini berisikan daftar pustaka yang digunakan sebagai rujukan dalam penulisan skripsi dan lampiran-lampiran yang mendukung isi skripsi.