



## **Analisis Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Jabatan Fungsional Dosen ASN PPPK di Perguruan Tinggi Negeri X**

Dio Aris Setiawan <sup>1\*)</sup>, Yudi Nur Supriadi <sup>2)</sup>

[dioaris@upnvj.ac.id](mailto:dioaris@upnvj.ac.id)

<sup>1,2</sup> Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji Peran Kepuasan Kerja Pada Jabatan Fungsional Dosen Asn PPPK Di Perguruan Tinggi Negeri X yang berimplikasi terhadap peningkatan kepuasan kerja, kebijakan dalam mengelola Sumber Daya Manusia, Retensi Dosen, Peningkatan Kinerja, Memberikan Informasi berharga bagi manajemen perguruan tinggi dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan kepuasan dosen, memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dosen ASN PPPK, Penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pemerintah dan pembuat kebijakan dalam merumuskan regulasi dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan dosen ASN PPPK dan peningkatan mutu pendidikan tinggi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Dosen yang berjumlah 161 responden. Data penelitian diperoleh dari hasil pengisian kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis SEM dengan bantuan program SEM PLS. Penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) *burnout* mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan; (2) *burnout* mempengaruhi perilaku komitmen secara positif dan signifikan; (3) komitmen mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan; (4) kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan; (5) kompensasi mempengaruhi komitmen secara positif dan signifikan.

**Kata Kunci:** *Burnout*, Kompensasi, komitmen kepuasan kerja, Retensi Dosen, Kinerja.

### **Abstract**

*This study aims to analyze and examine the role of job satisfaction in the functional positions of ASN PPPK lecturers at State University X, which has implications for increasing job satisfaction, policies in managing human resources, lecturer retention, performance improvement, providing valuable information for university management in formulating strategies to enhance lecturer satisfaction, and understanding the factors influencing job satisfaction of ASN PPPK lecturers. This research can serve as a foundation for the government and policymakers in formulating regulations and policies that support the welfare of ASN PPPK lecturers*



*and improve the quality of higher education. The approach used in this research is quantitative. The sample consists of 161 lecturers. Data were obtained from questionnaire responses and analyzed using SEM analysis techniques with the help of the SEM PLS program. The study shows that: (1) burnout has a positive and significant effect on job satisfaction; (2) burnout positively and significantly affects commitment behavior; (3) commitment positively and significantly impacts job satisfaction; (4) compensation positively and significantly affects job satisfaction; and (5) compensation positively and significantly impacts commitment.*

**Keywords:** *Burnout, Compensation, job satisfaction commitment, Lecturer retention, Performance*

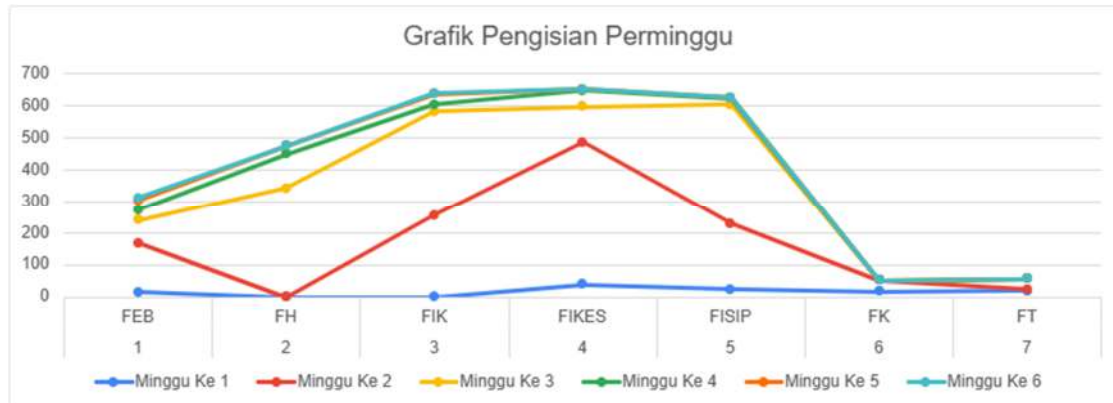
## **Pendahuluan**

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan visi tidak hanya bergantung pada pengelolaan. Selain SDM memiliki kualitas, akan tergantung pada komitmen pegawai untuk mencapai tujuan organisasinya masing-masing (Mada Adi Wibowo, Fitriyani, 2022). Berdasarkan (S. Armstrong, 2016) tentang Sumber Daya Manusia Praktek Manajemen menyatakan prinsip-prinsip dasar manajemen SDM, termasuk tetapi tidak terbatas pada: rekrutmen dan seleksi pegawai, pengembangan pegawai, evaluasi kinerja, kompensasi dan tunjangan, manajemen kinerja, kepemimpinan dan pengembangan kepemimpinan, manajemen talenta, serta berbagai strategi untuk memaksimalkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Sedangkan menurut (Gary Dessler, 2016) manajemen sumber daya manusia, membahas teori-teori yang berperan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini mencakup aspek-aspek seperti pengelolaan kinerja, pengembangan pegawai, kompensasi, motivasi, dan manajemen keberagaman. Dalam karyanya, Dessler menguraikan teori-teori yang berkaitan dengan pengukuran kinerja pegawai, pembelajaran dan pengembangan di tempat kerja, desain sistem penggajian, motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta pentingnya memahami dan mengelola keberagaman karyawan dalam organisasi. Dengan demikian, kontribusi Dessler memberikan wawasan yang penting bagi praktisi MSDM dalam memahami dinamika kompleks yang terlibat dalam mengelola sumber daya manusia.

Pegawai yang berkomitmen tinggi diharapkan dapat mencapai kinerja optimal. Komitmen antara pegawai dan organisasi menciptakan iklim kerja profesional, di mana pegawai mendukung organisasi untuk mempertahankan pegawainya (Adel Christian, dkk. 2019). Organisasi tidak dapat mempertahankan pegawai akibat adanya turn over interation pegawai disebabkan kurangnya pemahaman terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan lemahnya komitmen pegawai negara Indonesia dibandingkan negara-negara lain di Asia Pasifik, padahal komitmen organisasi bagi pegawai merupakan fungsi utama dalam penerapan manajemen sumber daya manusia di organisasi.(Dahlan Gunawan, 2021).

Dampak lemahnya komitmen organisasi, pegawai akan mengalami Bournout, dan menurunnya kepuasan kerja ditambah adanya kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan pegawai (Putri, 2020). Berdasarkan pengamatan

peneliti dampak adanya dari kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan pegawai muncul masalah kurangnya produktivitas, karena pegawai tidak memiliki komitmen yang tinggi hal ini bisa dilihat dari hasil survei yang dilakukan LP3M pada tabel berikut ini:



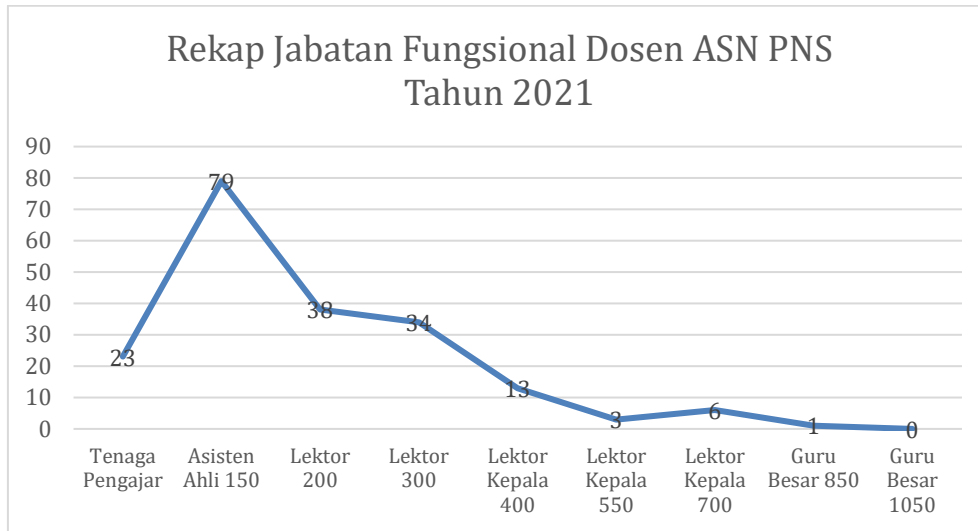
Gambar 1. Umpan Balik

Berdasarkan hasil grafik diatas itu ke efektifan pembelajaran untuk menilai produktivitas dosen dilihat dari minggu ke enam ada penurunan di pertemuan ke empat di Fakultas Teknik dan Fakultas Kedokteran hal ini dicurigai adanya komitmen yang kurang dari dosen. Begitu juga dengan karier dosen Lilis Setyowati et al., (2018) Dalam lingkungan pendidikan tinggi, dosen adalah salah satu elemen kunci sebagai sumber daya manusia. Kualitas seorang dosen dapat diukur melalui persepsi mahasiswa terhadap beberapa aspek, termasuk keahlian keilmuan, kemampuan dalam mengajar, kemampuan mengelola emosi, dan kedisiplinan waktu. Pandangan mahasiswa mengenai hal-hal tersebut merupakan indikator penting untuk menilai kualitas seorang dosen. Di dalam ekosistem pendidikan dosen merupakan elemen penting, khususnya di tingkat perguruan tinggi. Kualitas seorang dosen dapat diukur melalui perspektif mahasiswa, yang mencerminkan kompetensi keilmuan, penguasaan metode belajar, kemampuan pengendalian emosi, serta disiplin waktu yang dimiliki oleh dosen tersebut.

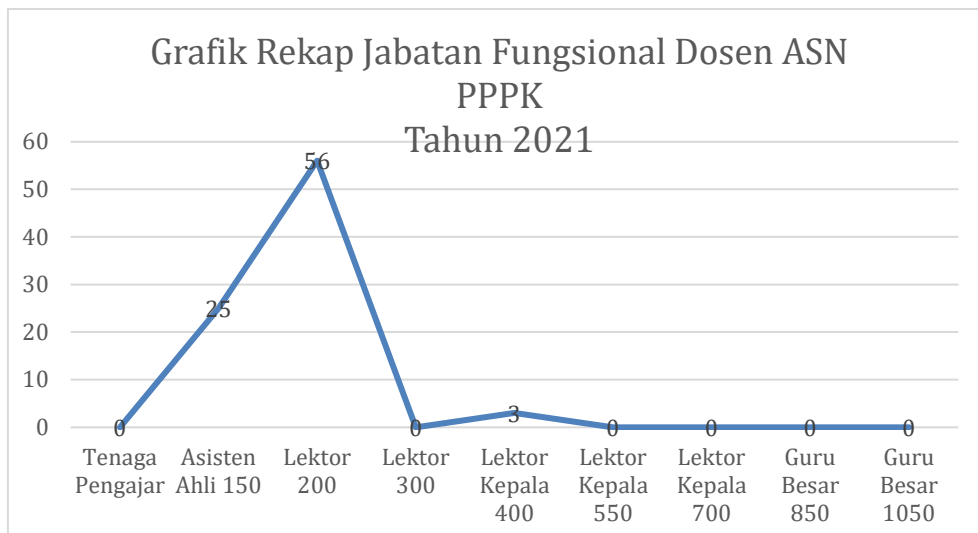
Aldamoe et al., (2012) disimpulkan bahwa keberadaan dosen yang sangat terampil dan berpengetahuan memiliki dampak yang signifikan terhadap kemajuan suatu organisasi pendidikan. Dosen-dosen yang berkualitas ini tidak hanya memberikan kontribusi penting dalam proses pembelajaran, tetapi juga berperan sebagai pendorong kemajuan organisasi secara keseluruhan. pelatihan yang diberikan kepada para dosen memiliki peran krusial dalam meningkatkan produktivitas mereka. Dengan mengasah keterampilan dan pengetahuan dosen melalui pelatihan yang relevan, mereka menjadi lebih efisien dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pengajaran, tetapi juga membawa dampak positif terhadap mahasiswa. Dosen yang terampil mampu memberikan pelayanan pendidikan yang lebih baik, membimbing mahasiswa dengan lebih efektif, dan mendukung pertumbuhan akademik serta perkembangan pribadi mahasiswa, dosen yang terampil dan berpengetahuan cenderung lebih inovatif dalam pendekatan pengajaran, serta mampu menghadapi tantangan-

tantangan baru dalam dunia pendidikan. Dengan demikian, mereka dapat membawa ide-ide segar dan perspektif baru ke dalam organisasi, menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan relevan dengan perkembangan zaman.

Berdasarkan hasil analisis data jabatan fungsional dosen dilihat grafik peningkatan dan penurunan dari tahun 2021 s/d 2023 sebagai berikut Data Jabatan Fungsional Dosen ASN (PNS dan PPPK) tahun 2021.



Gambar 2. Jabatan Fungsional Dosen ASN PNS tahun 2021

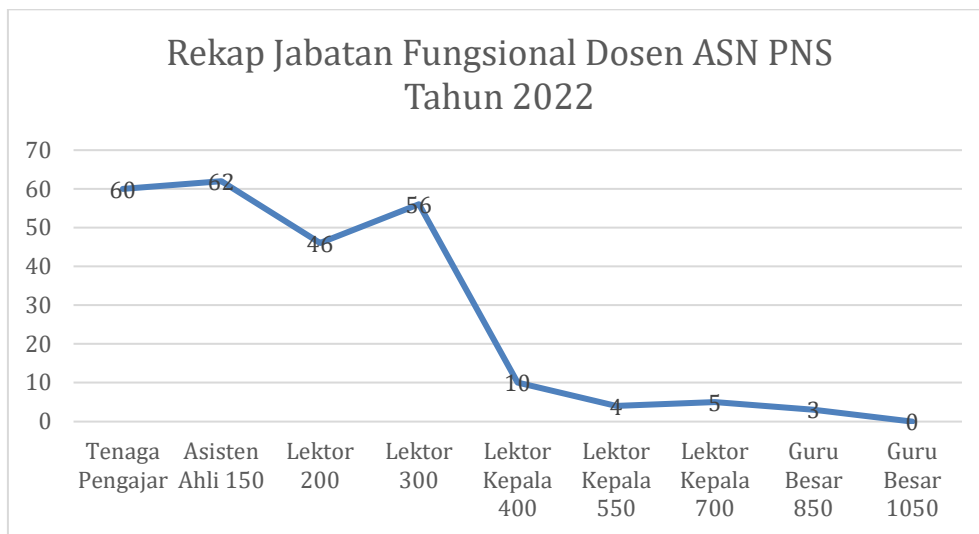


Gambar 3. Jabatan Fungsional Dosen ASN PPPK tahun 2021

Karier Dosen Lilis Setyowati et al., (2018) Berdasarkan analisis grafik jabatan fungsional dosen PNS dan PPPK tahun 2021, terlihat bahwa jumlah dosen PNS dan PPPK yang memiliki Jabatan Fungsional Asisten Ahli lebih banyak dibandingkan dengan Jabatan Fungsional Guru Besar. Selain itu, terdapat catatan bahwa Jabatan

Fungsional bagi ASN PPPK belum mengalami kenaikan jenjang karier. Hal ini dapat diartikan bahwa produktivitas dosen dalam mengurus jabatan fungsional mengalami penurunan, terutama dalam mencapai jabatan fungsional Guru Besar. Fokus yang lebih banyak pada Jabatan Fungsional Asisten Ahli mungkin mengindikasikan bahwa sebagian besar dosen lebih memilih untuk berada pada tingkat tersebut daripada mengejar jabatan fungsional yang lebih tinggi.

Meskipun demikian, bahwa kualitas dosen tidak hanya dapat diukur dari jabatan fungsional, tetapi juga dari tingkat pendidikan dan tingkatan jabatan fungsionalnya. Meskipun jumlah dosen yang mencapai Jabatan Fungsional Guru Besar mungkin lebih sedikit, namun hal ini tidak langsung menunjukkan penurunan kualitas secara keseluruhan.

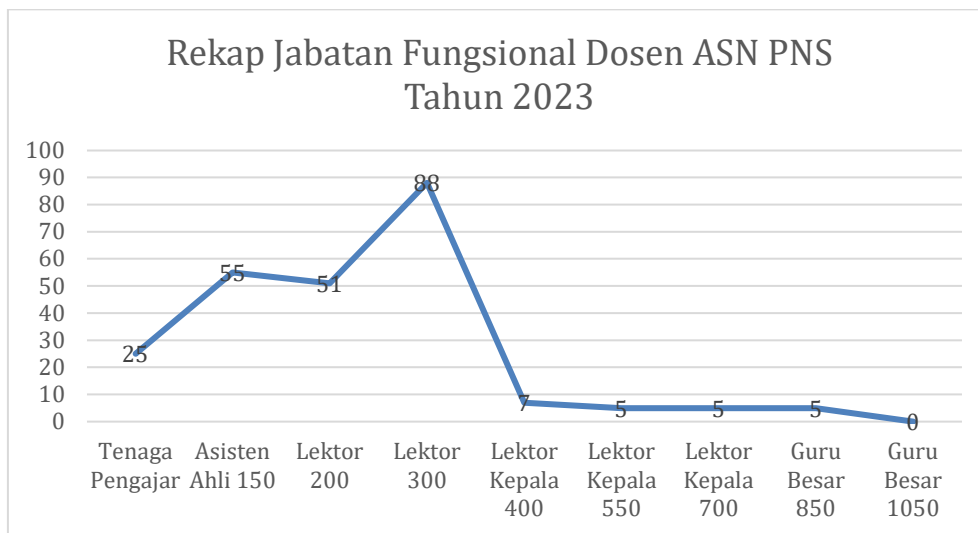


Gambar 4. Jabatan Fungsional Dosen ASN PNS tahun 2022



Gambar 5. Jabatan Fungsional Dosen ASN PPPK tahun 2022

Karier Dosen Lilis Setyowati et al., (2018) Dari hasil analisis grafik jabatan fungsional dosen PNS dan PPPK tahun 2022, terlihat bahwa terjadi kenaikan jumlah dosen PNS yang mencapai Jabatan Fungsional Asisten Ahli, Lektor, hingga Guru Besar. Peningkatan ini menunjukkan adanya progres dalam pencapaian jabatan fungsional bagi dosen PNS, yang dapat diartikan sebagai indikasi peningkatan kualifikasi dan pengembangan karier. Adanya kenaikan jumlah dosen PNS yang mencapai Jabatan Fungsional Asisten Ahli, Lektor, dan Guru Besar menunjukkan adanya investasi dan fokus pada pengembangan karier dosen di tingkat tersebut. Peningkatan ini dapat dianggap sebagai hasil dari upaya sistem pendidikan dan manajemen sumber daya manusia dalam mendukung perkembangan akademik dan karier dosen. Namun, perlu diperhatikan bahwa Jabatan Fungsional bagi ASN PPPK belum menunjukkan kenaikan jenjang karier. Hal ini dapat menjadi fokus perhatian untuk evaluasi lebih lanjut. Mungkin ada faktor-faktor tertentu yang perlu dievaluasi, seperti kebijakan pengembangan karier, peluang pelatihan, atau kendala administratif yang mungkin mempengaruhi ASN PPPK dalam mencapai jabatan fungsional yang lebih tinggi.



Gambar 6. Jabatan Fungsional Dosen ASN PNS tahun 2023



Gambar 7. Jabatan Fungsional Dosen ASN PPPK tahun 2023

Karier Dosen Lilis Setyowati et al., (2018) Dari hasil analisis grafik jabatan fungsional dosen PNS dan PPPK tahun 2023, terlihat bahwa terjadi kenaikan jumlah dosen PNS yang mencapai Jabatan Fungsional Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, hingga Guru Besar. Peningkatan ini menunjukkan adanya progres dalam pencapaian jabatan fungsional bagi dosen PNS yang selalu bertambah setiap tahunnya yang mencerminkan bahwa komitmen dosen-dosen di UPN "Veteran" Jakarta dalam menaikan jabatan fungsionalnya dapat terwujud sesuai dengan gambar 1.5 yang dapat diartikan sebagai indikasi peningkatan kualifikasi dan pengembangan karier dan kemajuan Universitas.

ASN, (2014) Dosen yang berstatus ASN PPPK menghadapi kendala dalam mengusulkan kenaikan Jabatan Fungsional atau Akademik sejak pengangkatan pada tahun 2021, sehingga kemungkinan karier fungsional mereka terhambat, tidak dapat mencapai tingkat fungsional yang lebih tinggi seperti Guru Besar. Sementara itu, dosen yang memiliki status ASN PNS memiliki kesempatan untuk terus meningkatkan karier mereka dengan menaikan jabatan fungsional hingga mencapai posisi tertinggi, yaitu Guru Besar. Situasi ini mencerminkan perbedaan kebijakan yang mempengaruhi kemampuan dosen dengan status ASN PPPK dalam meniti karier fungsional dan akademiknya sejajar dengan rekan-rekan mereka yang berstatus ASN PNS. Di dalam penelitian ini memiliki urgensi dan pembaruan dalam menjelaskan permasalahan yang terjadi antara lain:

### Urgensi Penelitian

Penelitian ini menyoroti pentingnya mengkaji dampak kebijakan pemerintah Indonesia dalam merekrut Aparatur Sipil Negara (ASN) Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), khususnya di sektor pendidikan tinggi. Dengan meningkatnya jumlah dosen ASN PPPK, evaluasi terus dilakukan untuk memahami pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja mereka, yang esensial bagi peningkatan kualitas pendidikan tinggi. Dosen dianggap sebagai pilar penting dalam pengembangan sumber daya manusia di Indonesia, dan studi ini bertujuan

memberikan wawasan tentang upaya meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang diharapkan akan berkontribusi positif pada mutu pengajaran dan riset di perguruan tinggi negeri.

**Kebaruan penelitian ini menyorot kepada beberapa aspek antara lain:**

Penelitian ini merupakan kontribusi signifikan dengan fokus khusus pada analisis kepuasan kerja dosen ASN PPPK di Perguruan Tinggi Negeri, yang merupakan bagian baru dalam struktur kepegawaian Indonesia. Penelitian bertujuan untuk menjelajahi hubungan antara kondisi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja dosen dengan pendekatan komprehensif untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya secara mendalam. Dengan mempertimbangkan konteks spesifik Perguruan Tinggi Negeri X, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang relevan dan praktis untuk meningkatkan kondisi dan kepuasan kerja dosen di institusi tersebut.

**Penelitian Spesifik**

Penelitian ini berfokus pada tiga aspek utama. Pertama, mengidentifikasi faktor-faktor seperti beban kerja, lingkungan kerja, dukungan manajemen, keseimbangan kerja, dan kehidupan yang mempengaruhi kepuasan kerja dosen ASN PPPK di Perguruan Tinggi Negeri X. Kedua, melakukan pengumpulan data empiris melalui survei kepada dosen ASN PPPK di Perguruan Tinggi Negeri X untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang persepsi mereka terhadap kondisi kerja dan kepuasan kerja. Ketiga, berdasarkan temuan penelitian ini, memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen ASN, seperti perubahan kebijakan kepegawaian, peningkatan dukungan manajemen, dan perbaikan kondisi kerja. Penelitian ini sangat penting dalam konteks kebijakan rekrutmen ASN PPPK dan dampaknya terhadap pendidikan tinggi di Indonesia. Dengan fokus yang khusus pada dosen ASN PPPK, penelitian ini diharapkan memberikan wawasan yang berharga untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja dosen di perguruan tinggi negeri, serta berkontribusi pada pengembangan kebijakan kepegawaian yang lebih efektif.

**Tinjauan Pustaka**

***Burnout***

Hendarto, Rizki Nugroho, Heru Susilo, (2016) Mendefinisikan *Burnout* adalah kondisi kesehatan mental yang terjadi sebagai respons terhadap stres kronis yang dialami seseorang dalam lingkungan kerja. Hal ini dapat berkembang ketika seseorang bekerja terlalu keras dan terus-menerus di bawah tekanan yang tinggi dalam jangka waktu yang lama. *Burnout* ditandai dengan berbagai gejala, termasuk kelelahan yang ekstrem, perasaan depresi, rasa putus asa, serta kurangnya antusiasme dan motivasi terhadap pekerjaan. Faktor-faktor yang dapat menyebabkan *burnout* meliputi beban tugas yang terlalu berat, kurangnya dukungan sosial di lingkungan kerja, dan kekurangan kendali atas pekerjaan, serta ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab pekerjaan. Orang yang mengalami *burnout* mungkin merasa kehilangan minat dan energi untuk bekerja, merasa tidak



berdaya, serta mengalami penurunan kinerja dan produktivitas, Penting untuk diingat bahwa *burnout* bukan hanya sekadar merasa lelah atau stres akibat pekerjaan berat. *Burnout* adalah kondisi yang serius dan dapat mempengaruhi kesejahteraan fisik, emosional, dan mental seseorang.

(Hafizh et al., 2021) *Burnout* merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi, Kondisi *burnout* dapat memiliki dampak negatif yang signifikan pada produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Pegawai yang mengalami *burnout* umumnya menunjukkan penurunan motivasi dan kelelahan kronis, serta kurangnya antusiasme terhadap pekerjaan mereka. Hal ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas, peningkatan tingkat ketidakhadiran, bahkan tingkat perputaran pegawai yang tinggi di dalam organisasi. Penting bagi organisasi untuk memahami dampak buruk yang disebabkan oleh *burnout* dan mengambil langkah-langkah proaktif untuk mencegahnya. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, memberikan dukungan psikologis kepada pegawai yang membutuhkan, dan mengelola beban kerja dengan bijak adalah beberapa strategi yang dapat membantu mencegah dan mengurangi risiko terjadinya *burnout* di tempat kerja.

Berdasarkan jurnal yang berjudul Pengaruh *Burnout*, Komitmen Organisasi, Dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Pendapatan Daerah Kabupaten Minahasa Utara yang ditulis oleh (Lengkong et al., 2023) menyatakan bahwa *burnout* sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* hal ini berarti, *burnout* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap niat untuk berhenti bekerja, khususnya di lingkungan UPN Veteran Jakarta.

berdasarkan penelitian dari (Suwandi Suwandi, 2024) yang diterbitkan oleh Ilomata International Journal of Management berjudul The Effect Of Organizational Citizenship Behavior, Jobs Characteristic, and *Burnout* on Turnover Intention menyatakan bahwa dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel kelelahan kerja (*burnout*) terhadap intensi perputaran (*turnover*) di PT Indonesia Epson Industry.

Menurut (Vallinaa, As Herreraa, 2023) Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat mengurangi kelelahan dokter dan meningkatkan kualitas perawatan pasien dengan memperhitungkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan sebagai mediator. Penelitian juga menunjukkan bahwa kelelahan dan kualitas perawatan pasien dapat ditingkatkan secara bersamaan, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kelelahan, yang sering kali terjadi karena kontak yang berkepanjangan dengan tuntutan pekerjaan tinggi seperti beban kerja, ambiguitas peran, stres, tekanan kerja, dan konflik peran, biasanya merupakan konsekuensi dari tuntutan pekerjaan yang tinggi.

## **Kompensasi**

Ada beberapa definisi kompensasi yang dijelaskan oleh Chairunnisah et al. (2021 hlm.100) Kompensasi mengacu pada imbalan yang diterima pegawai dari organisasi, baik berupa uang maupun barang, seperti gaji, bonus, insentif, dan tunjangan seperti kesehatan, hari raya, makanan, cuti, serta berbagai fasilitas lainnya. Selain aspek finansial, kompensasi juga mencakup penghargaan dan

apresiasi yang diberikan secara adil sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kompensasi yang sesuai dan adil, organisasi dapat memotivasi pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik mereka, meningkatkan kepuasan kerja, dan mempertahankan pegawai yang berkualitas. Kompensasi yang memadai juga berperan penting dalam menjaga kesejahteraan ekonomi pegawai dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan kompensasi yang baik merupakan salah satu strategi penting dalam MSDM untuk memastikan kesejahteraan pegawai dan keberlanjutan kesuksesan Perusahaan.

### **Komitmen**

Komitmen organisasi adalah ikatan kuat antara individu dan organisasi, di mana individu menunjukkan loyalitas tinggi dan dorongan kuat untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, Robbins & Judge, (2013) menyatakan bahwa Komitmen organisasional merupakan keadaan di mana seorang pegawai atau pegawai memiliki keterikatan dan loyalitas terhadap sebuah organisasi, dan memiliki tekad yang kuat untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi atau instansi tersebut. Hal ini mencakup dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi serta kesediaan untuk berkontribusi secara positif.

Komitmen organisasi dibutuhkan untuk membangun kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Tanpa komitmen dari setiap anggotanya, sulit bagi suatu organisasi untuk bertahan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebab itu, masalah komitmen organisasi merupakan sebuah isu utama yang perlu mendapatkan perhatian serius dari pengelola organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Secara umum untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, setiap orang bekerja. Pada proses bekerja, orang tersebut memiliki harapan dalam mencapai kepuasan kerja. Menurut Noe et al. (2021, p. 459), kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai penting pekerjaan seseorang. Ini sejalan dengan pendapat Armstrong & Taylor (2020, p. 257) bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja adalah suatu bentuk emosi terhadap pekerjaan, situasi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja (Agustini, 2019, hlm 57). Kepuasan kerja ini merupakan aspek terpenting yang perlu dimiliki oleh para pegawai agar pekerjaannya dapat diselesaikan dengan baik sehingga tercapainya tujuan dari perusahaan. Kemudian, kepuasan kerja diartikan sebagai ukuran rasa suka atau tidaknya pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan (Indrastuti & Tanjung, 2021 hlm. 246).

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil
1	Adel Christian P Sakeru, Aji Hermawan, (2019)	Pengaruh Employee Engagement, Pemberdayaan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Toyota Motormanufacturing Indonesia	Pentingnya meningkatkan keterlibatan karyawan, memberdayakan mereka, dan memperkuat komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan perusahaan
2	Mustikawati & Ansar, (2019)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Dosen Stmik .... <i>YUME:</i>	Penelitian ini menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap kinerja dosen
3	Saputra, (2020)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen	Penelitian menunjukkan hubungan negatif <i>burnout</i> dengan komitmen organisasi.
4	Pierre et al., (2020)	Prosocal Compensation Following a Service Failure : Fulfilling an Organization ' s Ethical and Philanthropic Responsibilities. <i>Journal of Business Ethic</i>	Keterkaitan antara Kompensasi Prosesial (PC) dan komitmen organisasi terjadi melalui praktik tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), Hal ini dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dengan memperkuat ikatan dengan pelanggan, meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, dan mengintegrasikan nilai-nilai tanggung jawab sosial dalam budaya organisasi.
5	Y. Liu, (2020)	Research on the relationship between employee fairness and human resources compensation strategy and organizational commitment based on big data. <i>Journal of Physics</i>	Terdapat hubungan positif antara keadilan karyawan dalam strategi kompensasi sumber daya manusia dan komitmen organisasi, pentingnya memperhatikan keadilan dalam merancang sistem kompensasi untuk memperkuat ikatan antara perusahaan dan karyawan.
6	Aboramadan et al., (2020)	Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement	Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai mediator manajemen SDM, kompensasi, komitmen organisasi pendidikan tinggi. meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan persepsi positif terhadap kompensasi dan memperkuat komitmen terhadap organisasi.

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Hasil</b>
7	Khaskheli et al., (2020)	Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction	Komitmen afektif dan kepuasan kerja. Karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam perilaku kewargaan organisasi. Hal ini menegaskan pentingnya memperkuat komitmen dan kepuasan karyawan untuk mempromosikan partisipasi dalam kegiatan CSR dan perilaku kewargaan organisasi.
8	W. Wang et al., (2020)	<i>Individual functional parcellation revealed compensation of dynamic limbic network organization in healthy ageing</i>	Penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif pekerja jarak jauh memiliki hubungan negatif dengan isolasi psikologis, sementara komitmen keberlangsungan mereka berkorelasi positif dengan isolasi psikologis dan fisik.
9	Shan & Zhang, (2021)	Enforcing workers' compensation rights for Chinese seafarers in human resource supply chains	Menegakkan hak kompensasi bagi pelaut Tiongkok dalam rantai pasokan sumber daya manusia memperkuat komitmen organisasi Dengan memenuhi hak-hak kompensasi, organisasi memperkuat ikatan dengan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil.
10	Irfan, (2021)	<i>Impact of Compensation on Inclusive Organizations.</i>	Diskriminasi kompensasi terhadap kelompok dan individu minoritas berkenaan dengan gender, disabilitas fisik, agama, dan budaya mempengaruhi inklusi dalam suatu organisasi.
11	Wibowo & Fitriyani, (2022)	Mediasi Kepuasan Kerja Atas Pengaruh Kompensasi dan <i>Burnout</i> pada Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pegawai Perangkat Desa di Kecamatan Getasan)	Penelitian ini menyoroti keterkaitan kompensasi terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai perangkat desa. bahwa kompensasi secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi, sambil juga memberikan dampak yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja.
12	Mardikaningsih & Darmawan, (2022)	Tinjauan Tentang Kualitas Kehidupan Kerja, Kompensasi, Komitmen Organisasi Dan Kontribusi Terhadap Kinerja Dosen	Studi ini menyimpulkan bahwa komitmen dosen menjadi kunci dalam menekankan pentingnya komitmen dosen sebagai pendorong utama perbaikan kinerja dan pengembangan akademik.

No	Peneliti	Judul	Hasil
13	T. Liu et al., (2023)	Individual functional parcellation revealed compensation of dynamic limbic network organization in healthy ageing	Kompensasi organisasi memengaruhi respons emosional dan motivasi karyawan dapat membantu organisasi dalam merancang program kompensasi yang meningkatkan komitmen dan kesejahteraan karyawan dalam jangka panjang.
14	Saha, (2023)	<i>Nexus Between Internal Marketing And Organizational Commitment : A Study On The Private Commercial Bank Employees Of Chittagong , Bangladesh</i>	Komitmen afektif, seperti dijelaskan oleh Allen dan Meyer (1990), adalah ketika seorang karyawan benar-benar merasa terhubung dengan organisasinya pada tingkat emosional.
15	Lengkong et al., (2023)	Pengaruh <i>Burnout</i> , Komitmen Organisasi, Dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Pendapatan Daerah Kabupaten Minahasa Utara	Di riset ini menjelaskan bahwa <i>burnout</i> memiliki turnover intention

### Metodologi Penelitian

Penelitian ini di lakukan di salah satu perguruan tinggi negeri yang berada di daerah jakarta selatan yaitu Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta yang dikenal dengan UPN “Veteran” Jakarta, UPN “Veteran” Jakarta menjadi pilihan yang tepat untuk melakukan penelitian ini karena memiliki beberapa faktor antara lain:

1. Memiliki Relevansi Institus karena UPN “Veteran” Jakarta merupakan salah satu perguruan tinggi negeri baru yang memiliki dosen yang berstatus sebagai ASN PPPK(Aparatur Sipil Negara Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja). Keberadaan dosen ASN PPPK di UPN “Veteran” Jakarta menjadi tempat yang sangat relevan untuk melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja dalam konteks jabatan fungsional yang mereka miliki.
2. Ketersedian Data di Institusi UPN “Veteran” Jakarta memiliki data yang memadai dan aksesibilitas yang baik untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan peneliti untuk memudahkan melakukan analisis.
3. Institusi UPN “Veteran” Jakarta memberikan dukungan dan kerjasama yang diperlukan untuk melakukan penelitian, termasuk izin untuk mengakses data dan sumber daya lainnya.
4. Institusi UPN “Veteran” Jakarta bisa menjadi contoh representatif dari perguruan tinggi negeri lainnya, sehingga hasil penelitian bisa memberikan gambaran yang lebih luas dan dapat diaplikasikan pada institusi yang serupa.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena data yang digunakan bersifat kuantitatif melalui survei bertujuan untuk menguji hipotesis tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti. Agar memperoleh data bagi keempat variabel, maka dibutuhkan pengukuran variabel, yaitu pengukuran variabel *Burnout* ( $x_1$ ), *Kompensasi* ( $x_2$ ), *Komitmen* (Y), *Kepuasan Kerja* (Z). Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data primer, yang merupakan data yang dikumpulkan dan diolah langsung oleh peneliti dari responden melalui metode survei menggunakan kuesioner. berbentuk opsi yang akan didefinisikan dengan jelas (Sekaran & Bougie, 2016).

Kuesioner dalam penelitian ini terbagi menjadi dua bagian utama, bagian pertama membahas profil sosial responden, mencakup data identitas responden seperti usia, jenis kelamin dan pendidikan terakhir. Bagian kedua dari kuesioner berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik *burnout* (X1), kompensasi (X2), komitmen (Y), dan kepuasan kerja (Z). Kuesioner ditentukan juga dengan skala pengukuran yang digunakan di dalam penelitian ini adalah skala *likert*, skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2019). Data diukur menggunakan skala likert lima poin yang terdiri dari pernyataan: sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS).

Tabel 2. Skor Skala Likert Dalam Setiap Pertanyaan

Kode	Keterangan	Kode
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
RG	Ragu-ragu	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

## Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini mengetahui dan membahas analisis data deskriptif dari objek penelitian. Selanjutnya, dilakukan analisis data statistik inferensial menggunakan structural equation model (SEM) dengan SmartPLS untuk menjawab masalah penelitian dalam menguji hipotesis yang diajukan. Sebelumnya, penulis juga melakukan pengujian dimensi-dimensi SEM.

Melalui analisis pada evaluasi terhadap model structural equation model (SEM) juga akan dianalisis untuk mendapatkan dan mengevaluasi Kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data.

Objek penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Burnout*, *Kompensasi*, Terhadap *Komitmen*, *Kepuasan Kerja* Pada *Jabatan Fungsional Dosen Aparatur Sipil Negara PPPK Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta*, meneliti tentang hubungan antar variabel *burnout*, *Kompensasi* dan *Komitmen*.

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta merupakan Perguruan Tinggi Negeri , dengan pegawai yang terdiri dari pegawai ASN dan Non ASN dosen dan tendik, sebagai core pegawai adalah dosen, jumlah dosen Aparatur Sipil Negara yang terdiri dari PNS dan PPPK berdasarkan jabatan fungsional di Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta yang dapat dilihat grafik sebagai berikut:



Gambar 8. Jabatan Fungsional Dosen ASN UPN Veteran Jakarta  
Sumber: Data diolah, 2023

UPN Veteran Jakarta merupakan salah satu perguruan tinggi negeri baru berada di daerah provinsi DKI Jakarta, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta yang selanjutnya disebut sebagai UPN Veteran Jakarta merupakan salah satu PTNB dari 35 PTNB yang ada di Indonesia, sebagai perguruan tinggi negeri baru Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta memiliki dosen yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara yang terdiri dari PNS dan PPPK sebanyak 300 dosen di tahun 2023 yang diteliti sebagai berikut.

Tabel 3. Dosen yang berstatus sebagai ASN yang terdiri dari PNS dan PPPK

No	Jabatan Fungsional Dosen	PNS	PPPK
1	Asisten Ahli 150	55	25
2	Lektor 200	51	56
3	Lektor 300	88	0
4	Lektor Kepala 400	7	3
5	Lektor Kepala 550	5	0
6	Lektor Kepala 700	5	0
7	Guru Besar 850	5	0
8	Guru Besar 1050	0	0
<b>Total</b>		<b>216</b>	<b>84</b>
<b>Total Keseluruhan</b>		<b>300</b>	

Sumber: Data diolah, 2023

Data diatas menjelaskan bahwa dosen-dosen Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta yang berstatus sebagai ASN tahun 2023 menjelaskan bahwa sebanyak 55 orang dosen PNS memiliki jabatan fungsional Asisten Ahli 150, 25 orang dosen PPPK memiliki Asisten Ahli 150, 51 orang dosen PNS memiliki Lektor 200, 56 PPPK memiliki Jabatan Fungsional Lektor 200, 88 orang dosen PNS memiliki Lektor 300, 7 orang dosen PNS memiliki lektor kepala 400, 3 orang dosen PPPK memiliki lektor kepala, 5 orang dosen pns memiliki lektor kepala 550, 5 orang dosen pns memiliki lektor kepala 700 dan sebanyak 5 orang dosen PNS memiliki Guru Besar 850 dan dosen ASN PPPK belum ada yang memiliki jabatan fungsional mulai Lektor Kepala 550 s/d Guru Besar 850 yang terdapat di UPN Veteran Jakarta.

Peningkatan jabatan fungsional dosen yang berstatus ASN PNS di tahun 2023 sangat berbanding terbaik dengan dosen Aparatur Sipil Negara PPPK, dari data diatas dapat di lihat bahwa dosen ASN PNS mampu memiliki jabatan fungsional sampai dengan Guru Besar 850 sedangkan dosen ASN PPPK tidak ada yang mampu mencapai jabatan fungsional Guru Besar 850.

Dari data tabel diatas, menjelaskan klasifikasi jabatan fungsional yang dimiliki oleh dosen-dosen ASN baik PNS atau PPPK yang terdata di UPN Veteran Jakarta memiliki jabatan fungsional yang dapat naik jenjangnya terutama yang berstatus ASN PNS tetapi tidak untuk ASN PPPK, ASN yang berstatus PPPK tidak bisa mengusulkan jenjang karier fungsional nya ke lebih tinggi dikarenakan (UU no 5 tahun, 2014)dan (PP No 49 Tahun, 2018) merupakan aturan turunan yang mengimplementasikan beberapa aspek dari undang-undang tersebut yang tidak menyebutkan jenjang karier untuk mereka para PPPK yang mengakibatkan kenaikan pangkat tidak bisa berubah menjadi kepangkat yang lebih tinggi seperti yang terdapat dalam tabel berikut.

**Tabel 4. Proporsi Pembagian Sampel**

No	Jabatan Fungsional Dosen	PNS	PPPK
1	Asisten Ahli 150	25	X
2	Lektor 200	56	XI
3	Lektor 300	0	0
4	Lektor Kepala 400	3	XIII
5	Lektor Kepala 550	0	0
6	Lektor Kepala 700	0	0
7	Guru Besar 850	0	0
8	Guru Besar 1050	0	0
Total		84	0
Total Keseluruhan		84	

Sumber: Data diolah, 2023

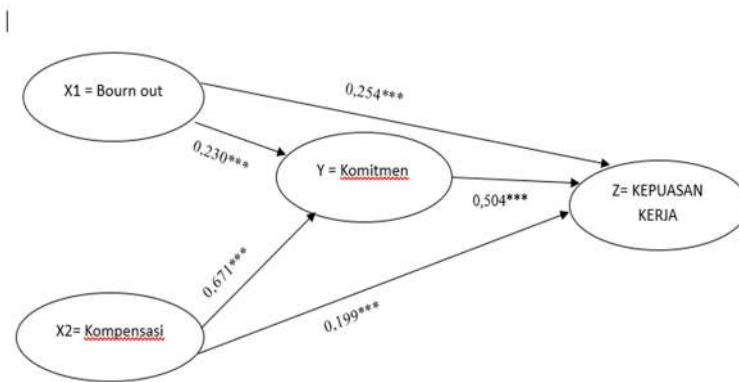
Menurut tabel diatas bahwa kepangkatan yang didapatkan oleh Dosen yang berstatus ASN PPPK merupakan kepangkatan golongan awal yang didapat dari jenjang jabatan fungsional pertama mereka, dan mereka tidak dapat menaikkan kepangkatan golongan mereka kepangkat golongan yang lebih tinggi karena terbentur dengan UU No 5 tentang ASN, Tahun (2014) tidak menyebutkan jenjang karier untuk para ASN yang berstatus PPPK, akan tetapi di undang-undang yang



terbaru (Undang-Undang Nomor 20 di Tahun 2023, ASN) pada pasal 21 di ayat 2 dijelaskan pengembangan diri yang dimaksud berupa pengembangan talenta dan karier; dan/atau pengembangan kompetensi. Akan tetapi didalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2023 belum diturunkan menjadi Peraturan Pemerintah.

**Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan hasil analisis SmartPLS, hasil pengujian hipotesis dapat diuraikan penjelasan penelitian tersebut sebagai berikut.



Gambar 9. Hasil Pengujian Hipotesis  
 Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

No	Uji Hipotesis	Koefisien Regresi	Kesimpulan
1	<i>Burnout</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen	Koef Jalur = 0,229 t = 4,021 ; p value = 0,000	Diterima
2	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen	Koef Jalur = 0,677 ; t = 12,325; p value = 0,000	Diterima
3	<i>Burnout</i> berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Koef Jalur = 0,257 ; t = 3,550; p value = 0,000	Diterima
4	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Koef Jalur = 0,200; t = 2,311; p value = 0,021	Diterima
5	Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Koef Jalur = 0,501; t = 5,498; p value = 0,000	Diterima

Sumber: Data diolah, 2023

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa *burnout* berpengaruh signifikan terhadap komitmen (p-value = 0,000, T-statistik = 4,021, koefisien jalur = 0,229), serta kompensasi juga berpengaruh signifikan terhadap komitmen (p-value = 0,000, T-statistik = 12,325, koefisien jalur = 0,677). Selain itu, *burnout* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (p-value = 0,000, T-statistik = 3,550, koefisien jalur = 0,257), dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan (p-value = 0,021, T-statistik = 2,311, koefisien jalur = 0,200). Terakhir, komitmen terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (p-value = 0,000, T-statistik = 5,498, koefisien jalur = 0,501). Temuan ini mendukung hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

## **Dampak Penelitian**

Dampak dari penelitian ini untuk manajerial perguruan tinggi sangat krusial seperti produktivitas *burnout* dapat menyebabkan penurunan produktivitas yang akan berakibat berdampak pada tujuan dan target operasional selain dampak manajerial lainnya jika Tingkat *burnout* tinggi dapat menyebabkan peningkatan Tingkat pergantian pegawai atau dosen yang menjadi *core* pegawai di institusi perguruan tinggi. Kompensasi yang memadai dapat meningkatkan komitmen karyawan, mendukung produktivitas, dan mengurangi turnover. Sebaliknya, kurangnya insentif finansial dapat mengakibatkan penurunan komitmen, berpotensi memengaruhi kinerja, dan meningkatkan risiko *turnover* pegawai. Pegawai yang mengalami *burnout* juga dapat menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang rendah, mengakibatkan penurunan motivasi dan kinerja. Manajemen perlu mengenali dan mengatasi *burnout* dengan menerapkan strategi kesejahteraan pegawai, memastikan keseimbangan kehidupan kerja, dan menciptakan lingkungan yang mendukung. Kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, memotivasi kinerja, dan mengurangi risiko *turnover*. Sebaliknya, ketidakmemadaiannya kompensasi dapat menyebabkan penurunan kepuasan, yang berpotensi menurunkan motivasi dan produktivitas pegawai, serta meningkatkan peluang untuk kehilangan tenaga kerja. Manajemen institusi perlu memperhatikan kebijakan kompensasi yang seimbang dan komprehensif untuk menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya dapat mendukung kinerja dan stabilitas organisasi dan institusi, komitmen terhadap kepuasan kerja memiliki implikasi yang substansial bagi manajerial institusi, tingkat komitmen yang tinggi dari pegawai cenderung berkorelasi dengan kepuasan kerja yang lebih baik, memotivasi kinerja yang tinggi, dan mengurangi risiko *turnover*.

## **Simpulan**

Penelitian ini menekankan pentingnya manajemen dalam mengatasi *burnout* dan mengelola kebijakan kompensasi di perguruan tinggi. *Burnout* dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan *turnover*, sementara kompensasi yang memadai dapat meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan. Manajemen perlu menerapkan strategi kesejahteraan pegawai, memastikan keseimbangan kehidupan kerja, dan menciptakan lingkungan yang mendukung untuk mengurangi *burnout*. Kebijakan kompensasi yang seimbang sangat penting untuk menjaga kepuasan kerja dan stabilitas organisasi. Komitmen terhadap kepuasan kerja pegawai berimplikasi pada kinerja yang tinggi dan rendahnya risiko *turnover*.

Kompensasi yang memadai berperan penting dalam meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan, serta mengurangi risiko *turnover*. Sebaliknya, kurangnya insentif finansial dapat menurunkan komitmen dan kepuasan kerja, serta meningkatkan risiko kehilangan tenaga kerja.

Manajemen perlu menerapkan strategi kesejahteraan pegawai, memastikan keseimbangan kehidupan kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk mengatasi *burnout*. Kebijakan kompensasi yang seimbang

dan komprehensif sangat diperlukan untuk menjaga kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya mendukung kinerja dan stabilitas organisasi.

### **Pengakuan**

Peneliti ini dikembangkan dari hasil penelitian yang sangat berkualitas didukung data empiris serta teoritis yang memadai, sehingga artikel ini layak untuk diujikan, penulis memberikan apresiasi kepada semua pihak terutama para dosen ASN PPPK di UPN "Veteran" Jakarta yang telah berpartisipasi dan menyediakan informasi penting. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada manajemen perguruan tinggi yang mendukung penuh dan memberikan akses yang diperlukan selama penelitian, serta kepada pembimbing akademik dan rekan peneliti atas bimbingan, masukan, dan dukungan moral yang berkelanjutan.

### **Daftar Pustaka**

- 2020, K. no 72 T. (2020). Permen Pan & Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 2 Tahun 2019 Tentang Pengadaan Pegawai Peme. In Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents.
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Adel Christian P Sakeru, Aji Hermawan, & Y. T. (2019). Pengaruh Employee Engagement, Pemberdayaan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Toyota Motormanufacturing Indonesia. *Jurna Manajemen Teori Dan Terapan*, 2(1), 126–148.
- Afriani, N. (2017). Hubungan antara Burnout dengan Komitmen Organisasi Pada Perawat Rumah Sakit Anna Bekasi. Universitas negeri Jakarta.
- Agustini, F. (2019). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. UISU Press.
- Aldamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. Bin. (2012). The Mediating Effect of HRM Outcomes (employee retention) on the Relationship between HRM Practices and Organizational Performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i1.1252>.
- Alharbi, J., Pont, S., Tee, S., & Maxwell, S. J. (2023). The role of human resource management and governance in addressing bullying, burnout and the depersonalization of junior and senior psychiatric nurses in Saudi Arabia. April, 1171–1177. <https://doi.org/10.1111/inm.13159>.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Handbook of Human Resources Management Practice. In *Human Resource Management*. Kogan Page.

- Armstrong, S. (2016). HANDBOOK.
- Astuti, R. Y., Taqiyuddin, A. H., Rharjo, D. S., Aditya, D. H., Romdhoni, L., Nasution, M. H., Rifaldi, M., Mahdi, M. W. B., Hasan, M. F., & Iqbal, R. M. (2021). *Manajemen Kinerja*. CV. Nata Karya.
- Bogar, W. (2011). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Burnout, Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi dan Intention to Leave (Studi pada Pegawai perum Pegadaian di Sulawesi Utara). In *Jurnal Aplikasi Manajemen* (Vol. 9, Issue 4, pp. 1465–1475).
- Boyd, N. M., & Nowell, B. (2020). Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: a simultaneous test of affective states on employee well-being and engagement in a public service work context. *Public Management Review*, 22(7), 1024–1050. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740301>.
- Chairunnisah, R., KM, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). Teori sumber daya manusia. In *Kinerja Karyawan*.
- Cheng, H., Fan, Y., Lau, H., Cheng, H., Fan, Y., & Lau, H. (2023). An integrative review on job burnout among teachers in China : Implications for Human Resource Management An integrative review on job burnout among teachers in China : Implications for Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 529–561. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2078991>.
- Chin. (1998). The Partial Least Squares Approach For Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, January 1998, 295–336.
- Dahlan Gunawan. (2021). Analisis Tanggung Jawab Dan Komitmen Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Di Bpjs Ketenagakerjaan Analysis. *Menara Ilmu*, XV(02), 12–18. <https://ojs.unpkediri.ac.id/index.php/manajemen/article/view/13801/1535>.
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees- Implications for sustainable human resource management. *Sustainability* (Switzerland), 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>.
- Fatkurohman, R., & Astuti, P. B. (2021). Pengaruh Job Burnout dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Perawat Rumah Sakit Umum Daerah Prembun). 1–6.
- Gary Dessler. (2016). *Human Resource Management* (15th ed.).
- Ghasemy, M., & Elwood, J. A. (2023). Job satisfaction, academic motivation, and organizational citizenship behavior among lecturers during the COVID-19 pandemic: a cross-national comparative study in Japan and Malaysia. *Asia Pacific Education Review*, 24(3), 353–367. <https://doi.org/10.1007/s12564-022-09757-6>.