

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Industri perhotelan merupakan salah satu sektor jasa yang memiliki peran penting dalam perkembangan ekonomi daerah maupun nasional. Persaingan yang semakin ketat menuntut hotel untuk terus meningkatkan kualitas layanan agar dapat mempertahankan loyalitas dan kepuasan tamu. Dalam konteks ini, sumber daya manusia (SDM) menjadi aset utama yang menentukan keberhasilan operasional, karena karyawan merupakan pihak yang berinteraksi langsung dengan tamu dan menjalankan seluruh proses pelayanan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi, kenyamanan, serta kepuasan kerja yang memadai agar dapat memberikan performa terbaiknya.

Kepuasan kerja menurut (Robbins & Judge, 2019) sejauh mana seseorang puas dengan pekerjaannya, kondisi pekerjaannya, dan hubungan dengan sesama karyawan. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya, termasuk persepsi tentang kondisi kerja, hubungan dengan rekan, sistem imbalan, hingga peluang pengembangan karier. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen organisasi, semangat kerja, serta produktivitas yang lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung mengalami penurunan motivasi, meningkatnya

absensi, konflik internal, bahkan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover*).

Kinerja sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam menjaga kelangsungan dan keberhasilan operasional sebuah organisasi, terutama pada perusahaan jasa seperti hotel. Kualitas pelayanan yang diberikan kepada tamu sangat bergantung pada kondisi karyawan, baik dari segi keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja, maupun kondisi emosionalnya. Ketidakseimbangan dalam ketiga aspek tersebut dapat menurunkan semangat kerja dan berdampak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

Fenomena ini juga terlihat pada Votel Kartika Abadi Madiun, salah satu hotel bintang dua di Kota Madiun dengan total 69 karyawan yang terbagi ke dalam beberapa divisi. Berdasarkan hasil pra-survei terhadap 30 karyawan, diperoleh rata-rata skor kepuasan kerja sebesar 2,99, yang berarti berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan belum sepenuhnya merasa puas terhadap pekerjaannya.

Data hasil pra-survei berikut menggambarkan kondisi kepuasan kerja karyawan di Votel Kartika Abadi Madiun

Tabel 1. 1 Pra Survey Votel Kartika Abadi Hotel Madiun

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan	0	16	5	9	0	97	3,23
2	Gaji yang diterima dapat memenuhi	0	8	17	5	0	93	3,1

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
	kebutuhan sehari-hari							
3	Atasan memberikan arahan kerja yang jelas	1	1	27	1	0	92	3,06
4	Atasan bersikap adil dalam melakukan evaluasi	0	2	28	0	0	92	3,06
5	Berkomunikasi efektif antar rekan kerja	0	2	19	9	0	83	2,76
6	Merasa dihargai oleh rekan kerja	0	4	21	5	0	88	2,93
7	Memiliki tim yang saling mendukung	0	4	17	9	0	85	2,83
Skor rata-rata							2,99	
Rata-rata = Nilai x F : Jumlah responden (30 Orang)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Votel Kartika Abadi Hotel Madiun, 2025

Berdasarkan Tabel 1.1 hasil pra-survei terhadap 30 karyawan Votel Kartika Abadi Hotel Madiun, tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan menunjukkan skor rata-rata 2,99, yang berarti berada pada kategori cukup. Aspek gaji memperoleh nilai tertinggi, terutama pada kesesuaian gaji dengan tanggung jawab pekerjaan (3,23), meskipun kemampuan gaji memenuhi kebutuhan harian masih dinilai sedang (3,10). Pada hubungan dengan atasan, arahan kerja dan keadilan evaluasi sama-sama mendapatkan skor 3,06, menandakan bahwa karyawan merasa cukup terbantu dan diperlakukan cukup adil. Namun, aspek hubungan antar rekan kerja menunjukkan nilai lebih rendah, terutama komunikasi yang hanya mencapai skor 2,76, diikuti rasa

saling menghargai (2,93) dan dukungan tim (2,83). Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun kepuasan kerja berada pada tingkat sedang, perbaikan diperlukan terutama dalam kerja sama dan komunikasi antar karyawan.. Kondisi ini kemungkinan dipengaruhi oleh beberapa faktor penting yang sesuai dengan variabel penelitian, yaitu *Work life balance*, *Emotional exhaustion*, dan Lingkungan Kerja.

Tabel 1. 2 Jam Kerja dan Shift

Divisi	Pagi	Siang	Malam	Total
<i>General Manajer</i>	1	0	0	1
<i>Front Office</i>	2	2	2	6
<i>Housekeeping</i>	9	8	7	24
<i>Food & Beverage</i>	4	5	3	12
<i>Engineering Maintenance</i> /	2	4	2	8
<i>Accounting & Finance</i>	4	0	0	8
<i>Marketing Sales</i>	8	0	0	8
<i>Security</i>	1	2	1	4
	Total			69

Sumber: Votel Kartika Abadi Hotel Madiun, 2025

Tabel 1.2 menjelaskan pembagian sistem kerja berdasarkan shift pada Votel Kartika Abadi Hotel Madiun dengan total 69 karyawan dilakukan sesuai kebutuhan operasional setiap divisi. Posisi *General Manager* hanya bekerja pada shift pagi karena tugasnya bersifat supervisi strategis dan koordinatif. Divisi *Front Office*, yang berhadapan langsung dengan tamu selama 24 jam, menempatkan 2 karyawan pada shift pagi, 2 karyawan pada shift siang, dan 2 karyawan pada shift malam sehingga total terdapat 6 orang yang menjaga layanan resepsionis dan informasi.

Divisi *Housekeeping* merupakan divisi terbesar dengan 24 karyawan, terdiri dari 9 karyawan di pagi hari, 8 di siang hari, dan 7 di malam hari untuk memastikan kebersihan kamar, linen, dan area publik tetap terjaga sepanjang hari. Divisi *Food and Beverage* juga beroperasi 24 jam dengan 4 karyawan pagi, 5 siang, dan 3 malam guna menangani layanan restoran, *room service*, dan kebutuhan konsumsi tamu. Divisi *Engineering/Maintenance* memiliki 8 karyawan yang dibagi merata 2 orang pada tiap shift untuk menangani pemeliharaan fasilitas hotel dan kesiapan teknis selama 24 jam. Divisi *Accounting & Finance* dengan 6 orang, serta *Marketing & Sales* dengan 8 orang, hanya bekerja pada shift pagi karena pekerjaannya bersifat administratif dan tidak membutuhkan operasional 24 jam. Sementara itu, divisi *Security* menempatkan 1 dan 2 orang pada setiap shift untuk menjaga keamanan lingkungan hotel secara terus-menerus.

Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa jadwal kerja yang padat dan sistem shift bergilir sering kali membuat mereka kesulitan membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi ini menyebabkan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) belum tercapai secara optimal. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Sihaloho & Indawati 2021) yang menjelaskan bahwa ketidakseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan kelelahan emosional dan menurunkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian oleh (Lutfiani, 2025) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik keseimbangan yang dirasakan karyawan antara kehidupan

pribadi dan pekerjaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang mereka alami. Hasil serupa ditunjukkan dalam penelitian (Ningrum et al., 2023) yang membuktikan bahwa *work life balance* memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja semakin meningkat *work life balance* maka kepuasan kerja karyawan juga mengalami peningkatan

Tekanan kerja yang tinggi terutama pada saat tingkat okupansi hotel meningkat, juga berpotensi menimbulkan *emotional exhaustion* (kelelahan emosional) pada karyawan. *Emotional exhaustion* atau kelelahan emosional merupakan kondisi keletihan psikologis yang muncul akibat tekanan kerja yang berkepanjangan, sehingga memengaruhi perasaan, energi, dan motivasi karyawan dalam bekerja. Menurut Maslach dan Jackson (1981: 99) *emotional exhaustion* adalah keadaan dimana individu merasa terkuras secara emosional karena tuntutan pekerjaan yang tinggi, sehingga muncul rasa lelah, kehilangan semangat, dan menurunnya kemampuan untuk menghadapi beban kerja.

Kondisi ini terjadi ketika energi emosional seseorang habis terpakai untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan, interaksi dengan rekan kerja, maupun tekanan dari lingkungan kerja yang tidak kondusif. Sementara itu, distribusi jumlah karyawan di tiap divisi menunjukkan sebagian besar karyawan berada pada bagian *housekeeping* dan *food & beverage*, yang memiliki beban kerja tinggi dan jam kerja bergilir. Kondisi ini turut memengaruhi tingkat kelelahan emosional dan keseimbangan kehidupan kerja mereka.

Tabel 1. 3 Divisi Votel Kartika Abadi Hotel Madiun

No	Divisi	Jumlah
1	<i>General Manajer</i>	1
2	<i>Front Office</i>	6
3	<i>Housekeeping</i>	24
4	<i>Food & Beverage</i>	12
5	<i>Engineering / Maintenance</i>	8
6	<i>Accounting & Finance</i>	6
7	<i>Marketing Sales</i>	8
8	<i>Security</i>	4
JUMLAH		69

Sumber : Votel Kartika Abadi Hotel Madiun, 2025

Tabel 1.3 memaparkan pembagian karyawan hotel yang berjumlah 69 orang tersebar ke beberapa divisi, yaitu 1 orang *General Manager*, 6 *Front Office*, 24 *Housekeeping*, 12 *Food & Beverage*, 8 *Engineering/Maintenance*, 6 *Accounting & Finance*, 8 *Marketing Sales*, dan 4 *Security*. Pembagian ini menunjukkan bahwa beban kerja terbesar berada pada divisi operasional seperti *Housekeeping*, *F&B*, dan *Front Office* yang berhadapan langsung dengan tamu. Ketidakseimbangan beban kerja pada divisi-divisi tertentu berpotensi menimbulkan *emotional exhaustion*, yaitu kelelahan emosi akibat tekanan dan tuntutan kerja yang tinggi. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja dan dukungan organisasi sangat penting untuk mencegah munculnya *emotional exhaustion* pada karyawan. Beberapa karyawan mengaku merasa jenuh, cepat lelah secara emosional, dan kehilangan fokus setelah bekerja dalam waktu lama dengan beban tamu yang banyak. Kondisi ini menunjukkan bahwa beban kerja yang tidak seimbang dengan kemampuan individu dapat menimbulkan kelelahan emosional yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kepuasan kerja.

Hasil penelitian (Christianto & Putra, 2016). menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan mengalami kelelahan emosional akibat tekanan pekerjaan yang terus-menerus, motivasi dan kenyamanan kerja akan menurun sehingga berdampak pada rendahnya kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh (Wright & Cropanzano (1998) yang menjelaskan bahwa kelelahan emosional membuat karyawan merasa jenuh, kehilangan energi, dan kurang mampu menjalankan tugas dengan optimal, sehingga menurunkan perasaan puas terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, *emotional exhaustion* merupakan faktor penting yang harus diminimalkan agar kepuasan kerja karyawan tetap terjaga.

Selain itu, faktor lingkungan kerja juga turut memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja menurut (Keliat et al., 2015) merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kenyamanan, produktivitas, serta kepuasan kerja karyawan, karena kondisi fisik dan nonfisik di tempat kerja menentukan bagaimana karyawan menjalankan tugasnya setiap hari. Hal ini sejalan dengan pendapat (Sedarmayanti, 2017) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan saat bekerja, baik berupa fasilitas, tata ruang, maupun interaksi sosial, yang secara langsung memengaruhi kinerja dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya.



Gambar 1. 1 Lingkungan Kerja Votel Kartika Abadi Hotel Madiun

Sumber: Votel Kartika Abadi Hotel Madiun, 2025

Dari aspek lingkungan nonfisik, terdapat keluhan mengenai komunikasi dan dukungan dari atasan yang dirasa kurang optimal. Fenomena ini sejalan dengan penelitian (Widiantari, 2015) yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang kurang kondusif, baik secara fisik maupun psikologis, dapat menurunkan semangat kerja dan kepuasan karyawan. Lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sebagaimana dijelaskan oleh (Wibowo, 2024) bahwa lingkungan kerja yang ergonomis, nyaman, aman, serta didukung fasilitas memadai mampu memberikan rasa tenang dan semangat bagi karyawan dalam bekerja.

Penelitian (Sari, 2019) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana hubungan antar rekan yang harmonis dan dukungan atasan menjadi faktor pendukung utama terciptanya rasa puas dalam bekerja. Temuan tersebut diperkuat oleh (Sedamayanti, 2019) yang menyatakan bahwa sebelum merasakan kepuasan kerja, karyawan akan mempertimbangkan kondisi lingkungan fisik maupun

nonfisik di tempat kerja, meliputi pencahayaan, suhu ruangan, tata ruang, komunikasi, hingga budaya kerja. Apabila kondisi lingkungan kerja mendukung dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka hal tersebut secara langsung mampu meningkatkan kenyamanan, motivasi, serta kepuasan kerja mereka secara keseluruhan.

Penelitian ini terdiri dari empat variabel, dari empat variabel tersebut yang akan diteliti diantaranya yaitu *work life balance*, *emotional exhaustion*, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Berikut merupakan riset gap dan penguatan argument dari penelitian yang sejalan dengan penulis. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian oleh Febrianti, (2022) menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi meningkatkan kenyamanan dan motivasi sehingga berdampak pada naiknya kepuasan kerja. Penelitian Iman et al., (2025) juga menemukan bahwa semakin baik *work life balance*, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Selain itu, Ali et al., (2023) menegaskan bahwa minimnya konflik peran membuat karyawan merasa lebih puas dalam bekerja. Namun demikian, gap riset muncul karena sebagian penelitian hanya dilakukan pada sektor pendidikan, BUMN, atau perbankan sehingga belum menggambarkan kondisi pada industri perhotelan, termasuk Hotel Votel Kartika Abadi Madiun. Selain itu, mayoritas penelitian lebih menekankan aspek waktu kerja, sedangkan konteks industri perhotelan memiliki

karakteristik operasional 24 jam yang memungkinkan *work life balance* memiliki dinamika berbeda.

Penelitian oleh Santika & Sudibia, (2017) menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana karyawan yang mengalami kelelahan emosional cenderung merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Hal ini diperkuat oleh Rahellea, (2024) yang membuktikan bahwa tekanan pekerjaan yang tinggi dan emosi yang terkuras dapat menurunkan rasa nyaman selama bekerja. Penelitian Christianto & Putra, (2016) juga menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* menyebabkan penurunan energi dan timbulnya kejenuhan sehingga kepuasan kerja ikut menurun. Meskipun demikian, gap riset terlihat dari fakta bahwa sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor kesehatan, pendidikan, dan pelayanan publik, sementara industri perhotelan memiliki beban kerja fisik-emosional yang berbeda karena berhubungan langsung dengan tamu selama 24 jam. Selain itu, belum banyak penelitian yang meneliti *emotional exhaustion* secara bersamaan dengan *work life balance* dan lingkungan kerja dalam satu model terhadap kepuasan kerja.

Penelitian oleh Taufik & Hakim, (2025) menemukan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan aman berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut sejalan dengan Sedamayanti, (2019) yang menyatakan bahwa kondisi fisik dan nonfisik di lingkungan kerja dapat meningkatkan atau menurunkan perasaan puas karyawan. Meskipun banyak penelitian membuktikan hubungan positif antara lingkungan kerja dan

kepuasan kerja, gap riset muncul karena sebagian penelitian hanya menekankan aspek fisik seperti kebersihan dan pencahayaan, sedangkan aspek nonfisik seperti hubungan dengan rekan kerja dan budaya kerja belum banyak digabungkan dalam satu analisis. Selain itu, belum banyak studi yang menguji lingkungan kerja dalam konteks hotel di Madiun, khususnya dengan integrasi variabel *work life balance* dan *emotional exhaustion* sebagai pembanding dalam satu penelitian.

Berdasarkan latar belakang yang telah disajikan, permasalahan dalam penelitian ini maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul **“Pengaruh *Work life balance*, *Emotional exhaustion* Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Votel Kartika Abadi Hotel Madiun”**.

B. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi latar belakang masalah diatas, agar penelitian ini lebih terarah, maka fokus penelitian ini sebagai berikut:

1. Tempat penelitian ini dilaksanakan Votel Kartika Abadi Hotel Madiun.
2. Obyek Penelitian Pada karyawan Votel Kartika Abadi Hotel Madiun.
3. Penelitian ini membahas tentang pengaruh variabel *work life balance*, *emotional exhaustion*, dan lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja pada Votel Kartika Abadi Hotel Madiun.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada Votel Kartika Abadi Hotel Madiun?
2. Apakah *emotional exhaustion* terhadap kepuasan kerja pada Votel Kartika Abadi Hotel Madiun?
3. Apakah lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada Votel Kartika Abadi Hotel Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada Votel Kartika Abadi Hotel Madiun.
- b. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh *emotional exhaustion* terhadap kepuasan kerja pada Votel Kartika Abadi Hotel Madiun.
- c. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada Votel Kartika Abadi Hotel Madiun.

E. Manfaat Penelitian

Dengan terpenuhinya tujuan diatas manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian dapat digunakan untuk menambah wawasan dan meningkatkan pengetahuan peneliti terkait pengaruh *work life balance*, *emotional exhaustion* dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

b. Sebagai tambahan referensi bagi pengunjung perpustakaan Universitas PGRI Madiun.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah wawasan mengenai pengetahuan peneliti terkait pengaruh *work life balance*, *emotional exhaustion* dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada pihak Perusahaan untuk memperhatikan *work life balance*, *emotional exhaustion* dan lingkungan.

c. Bagi Pembaca

Penelitian sebagai referensi ilmiah bagi pembaca mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja