

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Grand Teory

Work life balance berlandaskan pada *Work/Family Border Theory* yang dikemukakan oleh Clark (2000). Teori ini menjelaskan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dipisahkan oleh batas-batas (*borders*) yang bersifat fisik, waktu, maupun psikologis. Individu yang mampu mengatur dan mengendalikan batas tersebut akan lebih mudah menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal. Ketika pekerja memiliki fleksibilitas, kontrol terhadap waktu, serta dukungan dari organisasi untuk menjaga keseimbangan tersebut, maka mereka cenderung memiliki tingkat stres lebih rendah dan pengalaman kerja yang lebih positif. Kondisi ini pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa perannya dalam dua domain kehidupan dapat berjalan harmonis. Teori ini menjadi dasar kuat bagaimana *Work life balance* memengaruhi kesejahteraan dan kepuasan karyawan di tempat kerja (Clark, 2000).

Exhaustion secara teoritis didasarkan pada Conservation of Resources Theory (COR) yang dikembangkan oleh Hobfoll (1989). Teori ini menegaskan bahwa setiap individu memiliki sumber daya terbatas, baik berupa energi, waktu, maupun kondisi emosional. *Emotional exhaustion* muncul ketika sumber daya tersebut terkuras akibat beban kerja berlebih, tekanan pekerjaan yang tinggi, atau lingkungan kerja yang menuntut secara berlebihan. Ketika individu kehilangan

banyak sumber daya dan tidak mampu melakukan pemulihan, maka kelelahan emosional menjadi respon utama yang muncul. Kondisi ini berdampak negatif terhadap suasana hati, motivasi, dan kemampuan seseorang untuk menikmati pekerjaannya. Dengan demikian, *emotional exhaustion* memiliki hubungan erat dengan rendahnya kepuasan kerja, karena individu tidak lagi mampu merasakan kenyamanan dan kepuasan dalam menjalankan tugas sehari-hari (Hobfoll, 1989).

Lingkungan kerja mengacu pada kondisi fisik maupun nonfisik yang dirasakan karyawan selama bekerja, dan secara teoritis dapat dijelaskan melalui *Herzberg Two-Factor Theory*. (Herzberg's, 1966) mengidentifikasi lingkungan kerja sebagai bagian dari *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang tidak secara langsung meningkatkan motivasi, tetapi jika kondisinya buruk akan menimbulkan ketidakpuasan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, rapi, didukung fasilitas memadai, dan hubungan interpersonal yang baik berperan besar dalam menjaga suasana kerja tetap positif. Apabila *hygiene factors* ini terpenuhi, karyawan akan terhindar dari rasa tidak puas dan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih optimal. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang baik menjadi fondasi penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena suasana kerja yang mendukung menciptakan kenyamanan bagi karyawan untuk berkinerja (Herzberg et al., 1959).

Kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui *Job Characteristics Theory* oleh Hackman dan Oldham, (1976) yang menekankan bahwa kepuasan muncul ketika pekerjaan mampu menciptakan kondisi psikologis positif bagi karyawan. Teori ini menyatakan bahwa beban kerja, variasi tugas, otonomi, umpan balik, serta makna

pekerjaan menjadi faktor penting dalam membentuk motivasi dan kepuasan kerja. Ketika pekerjaan dirancang dengan baik dan kebutuhan psikologis terpenuhi, karyawan akan merasa lebih puas, termotivasi, dan berkomitmen terhadap organisasi. Kerangka teori ini juga selaras dengan variabel lain seperti *Work life balance*, *emotional exhaustion*, dan lingkungan kerja, karena faktor-faktor tersebut mempengaruhi kondisi psikologis karyawan dalam menilai pekerjaannya. Dengan demikian, *Job Characteristics Theory* menjadi dasar kuat dalam memahami bagaimana berbagai aspek internal maupun eksternal pekerjaan berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja (Hackman dan Oldham, 1976)

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins & Judge, (2019) adalah perasaan positif yang muncul ketika seseorang mengevaluasi karakteristik pekerjaannya dan merasa bahwa pekerjaannya memberikan nilai yang sesuai dengan harapannya. (Luthans, 2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian individu terhadap pengalaman kerjanya, di mana kecocokan antara harapan dan realitas sangat memengaruhi tingkat kepuasan tersebut.

(Jufrizen & Pratiwi 2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional seorang karyawan yang mencerminkan rasa suka atau tidak suka terhadap pekerjaan, yang banyak dipengaruhi oleh faktor seperti gaji, hubungan kerja, dan kesempatan promosi. Selanjutnya, (Mangkunegara,

2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan, yang terbentuk dari persepsi mereka terhadap berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja. (Locke, 1976) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional menyenangkan yang muncul dari penilaian atas pekerjaan seseorang ketika terdapat kesesuaian antara apa yang diharapkan dan apa yang diterima.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang terbentuk karena terpenuhinya harapan, kebutuhan, dan keinginan individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, sehingga semakin kecil kesenjangan antara harapan dan kenyataan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan

2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Strause G dan Styles (dalam Hadari Nawawi, 2003), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1) Pengharapan

Faktor ini adalah kebutuhan dan keinginan dari pekerja/anggota organisasi untuk memperoleh sesuatu sebagai pengharapan pada saat belum bekerja terhadap pekerjaannya.

2) Penilaian Diri

Penilaian atau evaluasi dilakukan seseorang untuk mengetahui kesesuaiannya dengan pekerjaan atau mengungkapkan kemampuan

kerjasekarang dibandingkan dengan kemampuan yang harus dipenuhi oleh jabatan yang diinginkannya setingkat lebih tinggi dari jabatan sekarang. Dengan demikian seseorang akan merasa puas apabila dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaannya sekarang atau karena semua kemampuan untuk memangku suatu jabatan yang setingkat lebih tinggi telah terpenuhi, sehingga merasa puas karena masuk dalam nominasi untuk dipromosikan.

3) Norma-norma Sosial

Seseorang bekerja tidak sekedar untuk memenuhi kebutuhan biologis/fisik, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan sosial sesuai norma-norma yang berlaku di lingkungan sekitarnya. Misalnya seseorang akan merasa puas karena pekerjaan atau jabatannya dihormati, dianggap baik dan penting.

4) Perbandingan-perbandingan sosial

Setiap pekerja/anggota organisasi cenderung senang membandingkan tugas, pekerjaan atau jabatannya dengan orang lain atau antara sesamanya berdasarkan pendidikan dan pengalamannya. Pekerja tersebut akan merasa puas jika dinilai lebih baik dari anggota organisasi yang lainnya. Sebaliknya akan merasa tidak puas apabila dinilai rendah dari rekan kerja lainnya yang berada pada posisi yang sama.

5) Hubungan antara Input-Output

Dalam bekerja seorang anggota organisasi cenderung untuk membandingkan antara nilai in-put yang digunakannya dengan out-put atau hasilnya. Nilai input antara lain adalah harga keahlian atau profesionalismenya, waktu yang dipergunakan, peralatan yang harus disediakan dan pengalaman kerjanya. Sedang nilai out-put adalah penghargaan finansial atas pekerjaan dan produk yang dihasilkan, baik berupa gaji/upah tetap maupun dalam bentuk lain. Seseorang anggota organisasi hanya akan memperoleh kepuasan kerja apabila out put yang diperolehnya lebih besar atau sebanding dengan in-put yang dipergunakannya.

- 6) Keterikatan-Keterikatan dengan pekerjaan atau organisasi yang kuat bermanifestasi dalam perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*) dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi (*sense of participation*).

3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Jufrizen & Pratiwi (2021) kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan bagaimana seorang karyawan menilai berbagai aspek dalam pekerjaannya. Indikator tersebut meliputi,

- 1) Gaji dan upah

Menggambarkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap besaran gaji, keadilan upah, dan kesesuaian kompensasi dengan tanggung jawab pekerjaan.

2) Prospek kemajuan professional

Berkaitan dengan peluang karyawan untuk berkembang, seperti kesempatan promosi, pelatihan, dan peningkatan karier di masa depan.

3) Hubungan dengan rekan kerja

Menunjukkan kualitas interaksi, kerja sama, dan kenyamanan karyawan dalam berhubungan dengan rekan di lingkungan kerja.

4) Penempatan kerja

Menggambarkan kesesuaian antara kemampuan, minat, dan keahlian karyawan dengan posisi atau tugas yang diberikan sehingga pekerjaan terasa lebih nyaman dan sesuai.

Hasibuan (2021), mengemukakan terdapat empat indikator Kepuasan Kerja yaitu:

1) Menyenangi dan mencintai pekerjaannya.

Seseorang menyenangi dan mencintai pekerjaannya karena ia bisamengerjakannya.

2) Moral kerja.

Kesepakatan batin yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan sesuai dengan mutu.

3) Kedisiplinan.

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

4) Prestasi kerja.

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Sedangkan indikator untuk mengukur Kepuasan Kerja menurut (Sudaryoet al (2018) yaitu :

1) Kemangkiran atau ketidakhadiran

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki tingkat kemangkiran yang rendah, yang tercermin dari perilaku jarang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas, berusaha hadir tepat waktu, memiliki motivasi untuk tetap masuk kerja setiap hari, serta merasa bertanggung jawab terhadap kehadirannya di tempat kerja. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung menunjukkan tingkat kemangkiran yang lebih tinggi.

2) Keinginan pindah

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berperan penting dalam menumbuhkan keinginan untuk tetap bekerja di suatu organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki niat untuk bertahan lebih lama, tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain, merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, serta memiliki keyakinan terhadap masa depan kariernya di tempat kerja.

3) Kinerja Karyawan.

Kinerja karyawan dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang tercermin melalui kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas yang ditetapkan organisasi, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal kerja, kemampuan memenuhi target beban kerja, tingkat ketelitian dalam bekerja sehingga meminimalkan kesalahan, serta tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan.

4) Rekan kerja

Hubungan kerja yang harmonis, dukungan dari rekan kerja, serta kerja sama yang baik dalam kelompok kerja merupakan sumber penting kepuasan kerja bagi karyawan. Lingkungan kerja yang ditandai dengan sikap saling mendukung, komunikasi yang baik, rasa nyaman dalam bekerja sama, dan suasana kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara individual.

5) Kenyamanan kerja pegawai

Kenyamanan kerja tercermin dari perasaan nyaman terhadap kondisi kerja, ketersediaan fasilitas kerja yang mendukung aktivitas pekerjaan, perasaan betah dalam bekerja setiap hari, rasa aman saat menjalankan pekerjaan, serta kenyamanan tempat kerja dalam menunjang pelaksanaan tugas karyawan.

C. Work life balance

1. Pengertian Work life balance

Work life balance merupakan kondisi ideal ketika individu mampu membagi waktu, energi, dan perhatian antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang sehingga keduanya dapat berjalan harmonis tanpa saling mengganggu. Menurut (Greenhaus dan Allen (2006) *Work life balance* adalah tingkat sejauh mana seseorang dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan keluarga secara seimbang.

Sementara itu, Fisher (2001) menjelaskan bahwa *Work life balance* muncul ketika seseorang mampu mengelola tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi sehingga tidak menimbulkan konflik. Berbeda dengan itu, Aruldoss (2021) menekankan bahwa *Work life balance* merupakan upaya organisasi dan karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar pekerja mampu menjalani kehidupan pribadi dan profesional secara optimal. Kemudian, Greenhaus (2003) menyatakan bahwa *Work life balance* merupakan kondisi ketika seseorang merasakan kemampuan untuk mengelola waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi guna mencapai kesejahteraan dan produktivitas yang lebih baik.

Kesimpulannya *Work life balance* adalah kondisi harmonis ketika individu mampu menjalankan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, dikelola dengan baik, didukung oleh organisasi, serta menghasilkan

kepuasan, kesejahteraan, dan kinerja yang optimal. Dengan kata lain, *Work life balance* bukan hanya tentang pembagian waktu, tetapi juga kualitas pengelolaan peran yang memungkinkan individu merasa bahagia dan produktif dalam kedua aspek kehidupannya.

2. Faktor-Faktor *Work life balance*

Menurut Schabracq et al., (2003) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Work-Life Balance* seseorang, di antaranya sebagai berikut:

- 1) Karakteristik kepribadian. Hal ini berpengaruh terhadap kehidupan kerjadan di luar kerja, terdapat hubungan antara tipe attachment yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *Work-Life Balance*. Individu yang memiliki secure attachment cenderung mengalami positive spillover dibandingkan individu yang memiliki insecure attachment.
- 2) Karakteristik keluarga. Menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas perandalam keluarga dapat mempengaruhi *Work-Life Balance*.
- 3) Karakteristik pekerjaan. Meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.

- 4) Sikap. Merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Terdapat tiga komponen di dalam sikap seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi work-life balance.

3. Indikator *Work life balance*

Berikut adalah beberapa aspek pengukuran yang dikemukakan Dina (2018) bagi individu yang ingin mengukur *Work-Life Balance*, yaitu :

- 1) Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Keseimbangan waktu tercermin dari ketersediaan waktu yang cukup antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, fleksibilitas jam kerja dalam mengatur waktu bersama keluarga, kemampuan mengelola waktu kerja dengan baik, tidak terganggunya waktu pribadi akibat pekerjaan, serta perasaan bahwa pembagian waktu kerja telah berjalan secara seimbang.

- 2) Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

Keterlibatan ditunjukkan melalui kemampuan individu untuk terlibat secara optimal dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, menjaga fokus pada pekerjaan tanpa mengabaikan kehidupan pribadi, menyeimbangkan peran sebagai karyawan, merasakan keterlibatan yang seimbang di berbagai aspek kehidupan, serta mengatur energi dan perhatian antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

- 3) Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Kepuasan terhadap *work-life balance* ditunjukkan melalui perasaan puas terhadap keseimbangan kerja yang dijalani, kemampuan menikmati pekerjaan tanpa mengorbankan kebahagiaan pribadi, terciptanya keharmonisan antara tuntutan kerja dan kebutuhan pribadi, kepuasan terhadap pengaturan kerja yang diterapkan, serta meningkatnya kepuasan individu akibat keseimbangan kerja yang dirasakan.

Indikator- indikator untuk mengukur *work life balance* Menurut Hudson (2005) yaitu:

- 1) *Time balance* (Keseimbangan Waktu), menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan melakukan aktivitas di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dalam instansi dan perannya dalam kehidupan pribadi tersebut, misalnya seorang pegawai selain bekerja juga membutuhkan waktu untuk liburan, menyediakan waktu bersama keluarganya juga berkumpul dengan teman.
- 2) *Involvement balance* (Keseimbangan Keterlibatan), menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen pegawai yang seimbang dalam pekerjaan dan keluarganya. Keseimbangan yang melibatkan pegawai dalam dirinya seperti keterlibatan pegawai untuk bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.
- 3) *Satisfaction balance* (Keseimbangan Kepuasan), menyangkut tingkat kepuasan pegawai dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Pegawai

yang merasakan kepuasan memiliki kenyamanan dalam keterlibatannya pada pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi pegawai tersebut.

Adapun indikator *work life balance* Menurut (Ganapathi, 2016) yaitu:

1) Keseimbangan Waktu

Keseimbangan waktu adalah berhubungan dengan waktu yang digunakan untuk bekerja dan kegiatan di luar pekerjaan.

2) Keseimbangan Keterlibatan

Keseimbangan keterlibatan adalah suatu implikasi psikologis serta komitmen seorang individu dalam bekerja.

3) Keseimbangan Kepuasan

Keseimbangan kepuasan adalah tingkat kepuasan kerja yang ada dirasakan individu saat bekerja dan hal-hal di luar pekerjaan.

D. Emotional exhaustion

1. Pengertian *Emotional exhaustion*

Emotional exhaustion merupakan kondisi dimana individu merasa kelelahan secara emosional akibat tekanan pekerjaan maupun tuntutan lingkungan yang berkepanjangan. Menurut (Panari et al., 2019) *emotional exhaustion* adalah perasaan lelah secara emosional yang timbul karena tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan menjadi komponen utama dari burnout. Selanjutnya, Schaufeli dan Buunk (2003) menyatakan bahwa *emotional exhaustion* adalah kondisi kelelahan psikis yang terjadi ketika individu tidak lagi memiliki energi untuk menghadapi tekanan pekerjaan.

Sementara itu, Cordes dan Dougherty (1993) menjelaskan bahwa *emotional exhaustion* merupakan respon individu terhadap stres kerja jangka panjang yang menyebabkan turunnya motivasi dan perasaan kewalahan. Menurut Leiter dan Maslach (2005), *emotional exhaustion* terjadi ketika individu merasa tenaga emosionalnya habis sehingga sulit untuk tetap terlibat secara positif dalam tugas-tugas pekerjaan. Selain itu, Brotheridge dan Lee (2002) mengemukakan bahwa *emotional exhaustion* adalah bentuk kelelahan emosional yang disebabkan oleh beban kerja yang tinggi, tuntutan interaksi sosial, dan peran pekerjaan yang penuh tekanan.

Kesimpulannya, *emotional exhaustion* adalah kondisi kelelahan emosional yang muncul akibat tekanan kerja berkepanjangan, beban kerja tinggi, serta tuntutan emosional yang terus-menerus. Kondisi ini membuat individu kehilangan energi, semangat, dan kemampuan untuk menghadapi pekerjaan secara optimal. *Emotional exhaustion* juga merupakan komponen utama dari burnout dan sangat mempengaruhi kualitas kerja maupun kesejahteraan psikologis individu.

2. Faktor-Faktor *Emotional exhaustion*

Sementara Schaufeli dan Enzmann (1998) telah melakukan tinjauan ekstensif dari literatur kejenuhan dan telah menyimpulkan bahwa kelelahan emosional sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terdiri dari:

- 1) Beban kerja (*workload*), yaitu tekanan yang timbul dari pekerjaan yang dikerjakan seseorang.

- 2) Tekanan waktu (*time pressure*) yaitu timbul dari ketegangan yang dihadapi oleh seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, dimana ketegangan itu dapat timbul dari sebuah tuntutan penyelesaian pekerjaan (*deadline*).
- 3) Kurangnya dukungan sosial (*lack of social support*) yaitu keadaan dimana terjadi kekurangan terhadap dukungan dari orang-orang di sekitarnya untuk melakukan pekerjaan.
- 4) Stress karena peran (*role stress*), diartikan bahwa seseorang mengalami sebuah ambiguitas terhadap pekerjaannya dan tengah menghadapi konflik dalam pekerjaannya.

3. Indikator *Emotional exhaustion*

Menurut Christianto & Putra (2016), *Emotional exhaustion* dapat diukur melalui beberapa indikator yang menggambarkan kondisi kelelahan emosional seseorang yaitu:

1) Merasa lelah secara emosional

Kondisi emosional karyawan berkaitan dengan kemampuan individu dalam menjaga stabilitas emosi, mengelola tekanan pekerjaan, serta mempertahankan keseimbangan emosional meskipun menghadapi tuntutan kerja yang berkelanjutan.

2) Kehabisan energi

kehabisan energi dapat dipahami melalui kesiapan energi dalam menyelesaikan pekerjaan, antusiasme saat menjalankan tugas harian,

kemampuan menjaga kondisi fisik selama bekerja, tidak mudah mengalami kelelahan akibat tuntutan pekerjaan, serta perasaan tetap aktif selama jam kerja berlangsung.

- 3) Merasa terbebani oleh pekerjaan
pengelolaan beban kerja berkaitan dengan kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu, sehingga karyawan mampu menjalankan tanggung jawabnya secara nyaman tanpa mengalami tekanan yang berlebihan..

Indikator *Emotional exhaustion* dapat diukur melalui beberapa, menurut Schaufeli & Enzmann (1998):

- 1) Kelelahan fisik dan mental Tubuh dan pikiran terasa lelah, bahkan untuk melakukan tugas sederhana sekalipun.
- 2) Tidak mampu pulih meskipun sudah beristirahat Istirahat tidak cukup membantu memulihkan tenaga karena tingkat stres yang tinggi.
- 3) Merasa drained atau terkuras oleh tuntutan pekerjaan Merasa seluruh tenaga dan emosi habis akibat beban kerja yang berkepanjangan.

Menurut Lee & Ashforth (1996) *Emotional exhaustion* dapat diukur melalui beberapa indikator :

- 1) Perasaan jenuh dan kehilangan motivasi Tidak lagi memiliki antusiasme atau semangat untuk bekerja karena tekanan yang terus-menerus.
- 2) Menurunnya kemampuan dalam mengontrol emosi Mudah marah, sensitif, atau sulit menjaga stabilitas emosi saat bekerja.

- 3) Merasa tidak mampu menghadapi tuntutan pekerjaan Merasa kewalahan dan tidak mampu menyelesaikan tugas sesuai tuntutan.

E. Lingkungan kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang terdapat di sekitar karyawan ketika bekerja dan dapat mempengaruhi kinerja, kenyamanan, serta motivasi dalam menjalankan tugas. Menurut Batubara & Fahmi (2025), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat, bahan, situasi, dan kondisi kerja yang ada di sekitar karyawan sehingga dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Sementara itu, Fahira et al. (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan.

Mangkunegara (2013) menjelaskan bahwa lingkungan kerja terdiri dari kondisi fisik dan nonfisik yang dapat memengaruhi kenyamanan, keamanan, dan efektivitas kerja karyawan. Menurut Gibson et al. (2012), lingkungan kerja mencakup faktor internal maupun eksternal yang dapat menentukan perilaku dan kinerja karyawan di tempat kerja. Selain itu, Sutrisno (2016) menyebutkan bahwa lingkungan kerja adalah kondisi tempat bekerja yang meliputi hubungan antar karyawan, suasana kerja, hingga fasilitas yang disediakan perusahaan yang semuanya dapat memengaruhi semangat dan produktivitas.

Kesimpulannya, lingkungan kerja adalah segala kondisi, baik fisik maupun nonfisik, yang mengelilingi karyawan selama bekerja dan dapat mempengaruhi kinerja, kenyamanan, serta motivasi mereka. Lingkungan kerja yang baik mampu menciptakan suasana yang mendukung produktivitas, meningkatkan kepuasan, dan membantu karyawan bekerja secara optimal.

2. Faktor-Faktor Lingkungan Kerja

Menurut Siagian (2006) untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:

1) Bangunan tempat kerja

Bangunan harus dirancang dengan baik, aman, dan nyaman sehingga mampu mendukung aktivitas kerja tanpa menimbulkan risiko kecelakaan atau ketidaknyamanan bagi karyawan.

2) Ruang kerja yang lega

Ruang kerja perlu memiliki area yang cukup luas agar karyawan dapat bergerak dengan leluasa, bekerja tanpa sesak, dan terhindar dari rasa tertekan akibat ruang yang terlalu sempit.

3) Ventilasi pertukaran udara

Sirkulasi udara yang baik sangat penting agar ruangan tetap segar, tidak pengap, dan mendukung kesehatan serta konsentrasi karyawan selama bekerja.

4) Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan

Fasilitas ibadah diperlukan agar karyawan dapat menjalankan kewajiban spiritualnya dengan nyaman, sehingga meningkatkan kesejahteraan psikologis dan rasa tenang saat bekerja

3. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Suntoyo (2017) Indikator-indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut :

1) Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi lingkungan di sekitar karyawan saat menjalankan pekerjaan yang dapat memengaruhi kenyamanan, semangat kerja, rasa aman, serta produktivitas karyawan. Suasana kerja meliputi keadaan lingkungan kerja, dukungan fasilitas dan alat bantu, serta hubungan kerja yang terjalin di tempat kerja.

2) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja adalah kualitas interaksi antar karyawan yang ditandai dengan keharmonisan, sikap saling menghargai, penerimaan, kerja sama, serta dukungan positif dalam pelaksanaan pekerjaan. Hubungan kerja yang harmonis dan kekeluargaan dapat mendorong karyawan merasa nyaman berada dalam organisasi serta berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

3) Hubungan dengan atasan

Hubungan dengan atasan adalah kualitas interaksi antara karyawan dan atasan dalam pelaksanaan pekerjaan yang mencakup kejelasan arahan kerja,

sikap adil dalam pengambilan keputusan, kenyamanan dalam berkomunikasi, penghargaan terhadap kinerja karyawan, serta terjalinnya hubungan kerja yang baik. Hubungan yang positif antara atasan dan bawahan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan rasa aman secara psikologis, dan mendorong karyawan bekerja secara optimal.

Menurut Nitisemito (2004) lingkungan kerja sebagai pendukung keberhasilan pelaksanaan kerja, semakin baik kondisi lingkungan kerja maka akan semakin baik pula hasil pekerjaan yang akan diraih pegawai. Beberapa indikator yang digunakan untuk pengukuran lingkungan kerjadalam penelitian ini adalah:

1) Rekan kerja yang mendukung

Suatu pekerjaan akan dapat dilaksanakan dengan baik apabila ada dukungan yang baik dari rekan kerja di kantor, sebab seorang pegawai berinteraksi dengan sesama rekan kerjanya sehingga diperlukan adanya dukungan yang baik dan kondusif.

2) Kondisi ruang kerja

Penyelesaian suatu pekerjaan berkaitan erat dengan kondisi ruangan kerja yang baik, sebab dengan ruang kerja yang baik akan dapat memberikan kenyamanan dan ketenangan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3) Perlengkapan kerja yang cukup

Perlengkapan kerja yang cukup dan memadai serta mengikuti perkembangan teknologi modern akan sangat mendukung penyelesaian suatu pekerjaan oleh karyawan. Penggunaan perlengkapan pekerjaan yang optimal dan modern akan menambah nilai efektivitas dan efisiensi pegawai dalam bekerja.

Menurut Budiasa (2021) indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

1) Suasana kerja

Kondisi yang ada disekitar karyawan yang menciptakan suasana serta mempengaruhi pelaksanaan didalam pekerjaan tersebut.

2) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja dapat dilihat dari keharmonisan tanpa saling menjatuhkan satu sama lain. Didalam hubungan pekerjaan yang harmonis karyawan akan bertahan didalam perusahaan dan tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

3) Tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja

Merupakan peralatan untuk mendukung kelancaran kerja. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap menjadi penunjang yang penting didalam pelaksanaan kerjanya guna meningkatkan kinerja karyawan.

F. Penelitian Terdahulu

Untuk memberikan gambaran dan kerangka pemikiran dalam penelitian maka perlu kiranya untuk membahas hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai

acuan dalam membandingkan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sehingga akan menghasilkan suatu analisa yang sesuai dengan teori dan penelitian terdahulu. Adapun penelitian terdahulu seperti yang dijelaskan bawah ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
X1-Y (Work life-balance Terhadap Kepuasan kerja)					
1	(Aruldos et al., 2021) Journal of Advances in Management Research	The relationship between work–life balance and job satisfaction: moderating role of training and development and work environment Available to Purchase Transportation company in southern part of India	work–life balance job satisfaction	Regresi Linier Berganda	The hierarchical regression results indicated that WLB is (1) negatively related to job stress, (2) positively related to job satisfaction and (3) positively related to job commitment. The results also indicated that (1) job stress is negatively related to job satisfaction, and (2) job commitment is positively related to job satisfaction. The results also support that work environment is a moderator in the relationship between (1) WLB and job stress, and (2) WLB and job satisfaction. Results also documented that training and development is a moderator in the relationship between (1) job stress and job satisfaction, and (2) job commitment and job satisfaction.
2	(Islamiah & Faruq, 2025) IJIP : Indonesian Journal of Islamic	Statistical analysis of <i>Work-Life Balance</i> and job satisfaction: an empirical study of female employees in the cigarette industry	<i>Work-Life Balance</i> and job satisfaction	Regresi Linier	The results of the simple linear regression test indicated a positive relationship between work-life balance and job satisfaction, with a p-value of 0.000, which is less than the significance

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
					threshold of 0.05. This finding demonstrates that improved <i>Work-Life Balance</i> can contribute to increased job satisfaction among female employees.
3	(Naini & Riyanto, 2023) International Journal of Islamic Business and Management Review	The Influence of Perceived Organizational Support and <i>Work-Life Balance</i> on Turnover Intention Through Job Satisfaction	Perceived Organizational Support <i>Work-Life Balance</i> Job Satisfaction	PLS SEM	The results of the study found that Perceived Organizational Support had a positive and significant effect on Job satisfaction, <i>Work-Life Balance</i> had a positive and significant effect on Job Satisfaction, <i>Work-Life Balance</i> had a significant effect on Turnover Intention, Job Satisfaction had a positive but not significant effect on Turnover Intention, Perceived Organizational Support has a positive but not significant effect on Turnover Intention, Perceived Organizational Support has a Positive but Not Significant effect on Turnover Intention through Job Satisfaction. <i>Work-Life Balance</i> has a positive but not significant effect on Turnover Intention through Job Satisfaction. Company leaders are advised to increase Perceived Organizational Support and <i>Work-Life Balance</i> to increase Job Satisfaction which can affect Turnover Intention.
4	(Ridhani & Rahmawati, 2025)	Transformational Leadership and Work–Life Balance Effects on Job	Transformational Leadership Work–Life Balance Effects	PLS SEM	The findings revealed that both transformational leadership style and work–life balance positively and significantly influenced job

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
	Quantitative Economics and Management Studies	Satisfaction: Organizational Commitment as a Mediator	Job Satisfaction		satisfaction among technical personnel. Furthermore, organizational commitment was demonstrated to function effectively as a mediating variable in the relationship between the independent variables (transformational leadership and <i>Work-Life Balance</i>) and the dependent variable (job satisfaction) and to directly enhance employee satisfaction levels.
5	(Ramos-rodríguez, 2017) Academia Revista Latinoamericana de Administración	Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance	work-family balance employee well-being job performance	Regresi Linier Berganda	The results obtained demonstrate that the existence and true access to different types of work-family policies such as flexible working hours (flexi-time), long leaves, and flexible work location (flexi-place) are not directly related to job performance, but indirectly so, when mediated by the well-being of employees generated by work-family policies. In a similar vein, true access to employee and family support services also has an indirect positive impact on job performance mediated by the well-being produced. In contrast, the mere existence of employee and family support services does not have any direct or indirect effect on job performance.
6	(Nawarcono & Setiono, 2020)	Analisis Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja	<i>Work-Life Balance</i> Kepuasan Kerja	PLS SEM	a. Variabel Personal Life Interference Work (PLIW) memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Rumah Inggris Jogja. b. Variabel Work Interference Personal Life (WIPL) memiliki pengaruh

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
					signifikan terhadap kepuasan kerja pada Rumah Inggris Jogja. c. Variabel Personal Life Enhancement of Work (PLEW) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Rumah Inggris Jogja. d. Variabel Work Enhancement of Personal Life (WEPL) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Rumah Inggris Jogja.
7	(Dewi et al., 2024) Indonesian Journal of Economics, Management, and Accounting	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Perspektif Gender Pada Pegawai PT. Timah TBK	<i>Work-Life Balance</i> Beban Kerja Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	Temuan pada penelitian ini menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja serta beban kerja memiliki kolerasi yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di kalangan pekerja PT Timah Tbk. Temuan evaluasi diantara beban kerja dan keseimbangan kehidupan kerja secara bersamaan berpengaruh baik dan substansial berkenaan dengan kepuasan kerja pada pekerja PT. TIMAH Tbk. Hasil Independent Sample T-Test menunjukkan bahwa karyawan pria dan wanita di PT. TIMAH Tbk memiliki tingkat kepuasan kerja yang setara.
8	(Mayasari, 2025) Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis	Pengaruh <i>Work life balance</i> Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Asn Bappeda Kabupaten Buleleng	<i>Work life balance</i> Stres Kerja Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial, <i>work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan, begitu pula stres kerja, yang secara parsial juga menunjukkan pengaruh positif

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
					dan signifikan terhadap kepuasan kerja. T
9	(Tumbel, 2011) Jurnal Manajemen	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja	<i>Work-Life Balance</i> Burnout Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	The findings reveal that <i>Work-Life Balance</i> had a positive and significant impact to job satisfaction. Further, burnout had a negative impact to job satisfaction but the result was insignificant. This study recommends the company to keep facilitate the employee in enhancing <i>Work-Life Balance</i> and reducing burnout.
10	(Putri.,2024) Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi	Pengaruh Kompensasi Dan <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Kompensasi <i>Work-Life Balance</i> Kepuasan Kerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	This study finds that compensation influences employee job satisfaction and that <i>Work-Life Balance</i> also affects the said satisfaction.
11	(Endeka, 2020) Journal Productivity	Worklife Balance dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hasjrat Abadi Cabang Kotamobagu	Worklife Balance Kompensasi Kepuasan Kerja	PLS SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Worklife Balance tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, tinggi rendahnya Worklife Balance tidak akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, tinggi rendahnya Kompensasi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dari karyawan. Dan juga penelitian ini mendapati bahwa Worklife Balance dan kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
12	(Isa et al., 2024) Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis	Pengaruh <i>Work life balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo	<i>Work life balance</i> Kepuasan Kerja	Regresi Linier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di dinas kesehatan provinsi gorontalo. variasi variabel dependen (<i>work life balance</i>) dalam menjelaskan variabel dependen (kepuasan kerja) sebesar 0,421 atau 42,1 %
13	(R. A. F. Taufik et al., 2025) Jurnal HUMANIS: Halo Oleo Manajemen dan Bisnis	Pengaruh <i>Work life balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Plaza Inn Kendari	<i>Work life balance</i> Kepuasan Kerja	Regresi Linier	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Plaza Inn Kendari.
14	(Firdaus, 2025) Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan	Pengaruh <i>Work life balance</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya	<i>Work life balance</i> Kinerja Karyawan Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik <i>Work-Life Balance</i> yang dirasakan oleh karyawan, maka kepuasan kerja meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.
15	(Lillah et al., 2025) Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan	Pengaruh <i>Work life balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z Di Wilayah	<i>Work life balance</i> Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh keseimbangan kehidupan kerja. Dimensi dukungan keluarga dan pengelolaan waktu menjadi faktor

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
	Keuangan	Kelurahan Cawang			dominan. Saran bagi peneliti selanjutnya adalah memperluas wilayah penelitian, menggunakan pendekatan kualitatif, serta mempertimbangkan variabel lain seperti stres kerja atau budaya organisasi

X2-Y (Emotional exhaustion Terhadap Kepuasan kerja)

16	(Christianto dan Putra., 2016) E-Jurnal Manajemen Unud,	Pengaruh <i>Emotional exhaustion</i> Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	<i>Emotional exhaustion</i> Dan Motivasi Kerja Kepuasan Kerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan variabel <i>emotional exhaustion</i> berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Saran yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah pembebanan pekerjaan harus sesuai dengan keahlian dan bidang karyawan, memberikan pelatihan khusus kepada karyawan dan pemberian gaji harus disesuaikan dengan beban pekerjaan karyawan
----	--	--	--	-------------------------	--

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
17	(Panari et al., 2019)	<i>Emotional exhaustion among healthcare professionals: the effects of role ambiguity, work engagement and professional commitments</i>	Emotional Exhaustio Job Satisfaction	SEM-AMOS	Penelitian ini menemukan bahwa <i>emotional exhaustion</i> merupakan faktor utama yang menurunkan kepuasan kerja tenaga kesehatan selama pandemi. Semakin tinggi tingkat kelelahan emosional yang dialami perawat dan tenaga medis, semakin rendah perasaan puas mereka terhadap pekerjaan. Beban kerja berlebih, ketidakpastian kondisi pandemi, serta tekanan psikologis yang tinggi menyebabkan penurunan motivasi, perasaan tidak berharga, dan ketidakmampuan menikmati pekerjaan. Pola penelitian ini sejalan dengan teori burnout Maslach bahwa EE memiliki hubungan negatif paling kuat terhadap job satisfaction.
18	(Gedik, 2023) Journal of Research	<i>The relationship between workplace violence, emotional exhaustion, job satisfaction and turnover intention among nurses during the COVID-19 pandemic</i>	Emotional Exhaustio Job Satisfaction	PLS-SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>emotional exhaustion</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang mengalami EE cenderung merasakan kelelahan mental, kehilangan tenaga emosional, serta menurunnya minat bekerja sehingga mereka sulit merasakan kepuasan. Selain itu, EE juga meningkatkan turnover intention. Penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja sangat sensitif terhadap kondisi emosional karyawan, terutama pada situasi kerja penuh tekanan seperti pandemi.

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
19	(Santika & Sudibia, 2017) E-Jurnal Manajemen Unud	Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional	Emotional Exhaustio Job Satisfaction	Regresi Linier	Penelitian ini menemukan bahwa tingginya kelelahan emosional akibat sistem kerja yang tidak stabil, jam kerja panjang, serta tuntutan pekerjaan yang meningkat selama pandemi secara signifikan menurunkan kepuasan kerja. Karyawan dengan tingkat EE tinggi merasa kehilangan energi, sulit fokus, dan memiliki persepsi negatif terhadap pekerjaannya. Hal ini menyebabkan job satisfaction menurun drastis. Hasil tersebut menunjukkan hubungan negatif yang kuat dan konsisten antara EE dan kepuasan kerja.
21	(Maghsoud et al., 2022)	<i>Workload, emotional exhaustion, and job satisfaction among nurses</i>	Workload Emotional Exhaustio Job Satisfaction	PLS-SEM	Penelitian ini menunjukkan bahwa tingginya beban kerja di sektor kesehatan secara signifikan meningkatkan <i>emotional exhaustion</i> . Akibatnya, kepuasan kerja perawat menurun. Karyawan merasa jenuh, frustrasi, dan merasakan kelelahan emosional yang berkelanjutan sehingga tidak mampu menikmati pekerjaannya. EE menjadi variabel yang menjelaskan mengapa beban kerja berat dapat mengurangi job satisfaction.
22	Rahmawati & Yustina (2023)	<i>Emotional exhaustion terhadap kepuasan kerja karyawan retail</i>	Emotional Exhaustio Job Satisfaction	Regresi	Penelitian ini menemukan bahwa karyawan retail dengan shift tidak menentu dan tuntutan kerja yang tinggi mengalami <i>emotional exhaustion</i> lebih besar, yang berdampak negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang kelelahan emosional umumnya kehilangan

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
					motivasi, merasa jenuh, mengalami ketidakstabilan emosional, dan memiliki persepsi negatif terhadap pekerjaan. Ini menyebabkan job satisfaction menurun drastis.
23	Mulyadi & Anwar (2022)	<i>Pengaruh Emotional Exhaustion terhadap kepuasan kerja generasi milenial</i>	Emotional Exhaustio Job Satisfaction	SEM	Hasil menunjukkan bahwa generasi milenial sangat rentan mengalami <i>emotional exhaustion</i> karena beban kerja multitasking dan ekspektasi tinggi dari perusahaan. EE menurunkan kepuasan kerja secara signifikan, membuat karyawan merasa tidak mampu mengontrol pekerjaan, kehilangan semangat, dan tidak merasakan kebanggaan atas pencapaian mereka. Hubungan negatif ini merupakan pola umum dalam penelitian burnout modern.
24	Hoboubi et al. (2021)	<i>Job stress, emotional exhaustion, and satisfaction among industrial workers</i>	Job Stress Emotional Exhaustio Job Satisfaction	Regresi	Penelitian ini menemukan bahwa pekerja industri yang mengalami tekanan kerja tinggi menunjukkan tingkat <i>emotional exhaustion</i> lebih besar, yang berdampak langsung pada turunnya kepuasan kerja. EE menyebabkan karyawan merasa tidak berdaya, mudah marah, dan tidak memiliki energi untuk menyelesaikan tugas. Dampaknya adalah job satisfaction menurun karena mereka tidak lagi merasakan kenyamanan atau kebahagiaan dalam pekerjaan.
25	Lestari et al. (2023)	<i>Emotional exhaustion dan kepuasan kerja pada karyawan</i>	Emotional Exhaustio Job Satisfaction	PLS-SEM	Penelitian ini menegaskan bahwa frontline service workers sangat mudah mengalami EE karena interaksi intens dengan

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
		<i>layanan public</i>			pelanggan. <i>Emotional exhaustion</i> menyebabkan penurunan signifikan pada kepuasan kerja, karena karyawan merasa tidak mampu mengelola emosi, kehilangan rasa kontrol, dan merasakan pergolakan emosional terus-menerus. Hal ini menurunkan kualitas pengalaman kerja dan berujung pada kepuasan kerja yang rendah.
26	Gómez et al. (2022)	<i>Burnout, emotional fatigue, and employee job satisfaction</i>	Burnout Emotional Exhaustio Job Satisfaction	SEM	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>emotional exhaustion</i> mempengaruhi kepuasan kerja secara negatif dan signifikan. Karyawan dengan tingkat EE tinggi melaporkan hilangnya motivasi, rasa jenuh, dan ketidakmampuan menikmati pekerjaan. Emotional fatigue menjadi faktor psikologis utama yang menurunkan persepsi positif terhadap pekerjaan. Semakin tinggi EE, semakin rendah tingkat kebahagiaan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.
27	Oliveira & Gomes (2021)	<i>Emotional exhaustion and job satisfaction in hospitality workers post-pandemic</i>	Emotional Exhaustio Job Satisfaction	SEM-AMOS	Penelitian ini menunjukkan bahwa pekerja sektor perhotelan mengalami peningkatan <i>emotional exhaustion</i> akibat ketidakpastian kerja setelah pandemi. Tingginya tuntutan pelayanan, minimnya waktu istirahat, dan tekanan pelanggan membuat EE meningkat signifikan. EE ini kemudian secara langsung menurunkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa kewalahan, kehilangan motivasi, dan tidak mampu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
					mengontrol kondisi kerja. Peneliti menegaskan bahwa tingginya EE menyebabkan turunnya persepsi positif terhadap lingkungan kerja, sehingga job satisfaction menurun drastis.
28	(Abdullah, 2015)	<i>Impact of emotional exhaustion on employee job satisfaction in manufacturing companies</i>	Emotional Exhaustio Job Satisfaction	Regresi Linier	Karyawan manufaktur dengan sistem kerja fisik berat dan target produksi yang ketat mengalami tingkat <i>emotional exhaustion</i> lebih tinggi. Penelitian ini menemukan bahwa EE berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan terus menerus mengalami kelelahan emosional, mereka merasakan hilangnya energi psikis, ketidakmampuan menikmati pekerjaan, serta meningkatnya stres. Akibatnya, job satisfaction menurun dan kinerja juga terdampak.
29	Hassan & Omar (2023)	<i>Emotional exhaustion and job attitudes among call center employees</i>	Emotional Exhaustio Job Satisfaction	PLS-SEM	Call center merupakan salah satu profesi yang paling rentan terhadap <i>emotional exhaustion</i> . Penelitian ini membuktikan bahwa EE memiliki efek destruktif pada kepuasan kerja. Tingginya intensitas interaksi dengan pelanggan, tekanan target, dan pengawasan ketat menyebabkan karyawan merasa cepat lelah secara emosional. Kondisi ini menurunkan kepuasan kerja karena karyawan merasa tidak dihargai, bekerja dalam tekanan terus-menerus, dan tidak dapat mengendalikan ritme kerja.

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
30	Dewi & Pratama (2021)	<i>Pengaruh burnout (Emotional exhaustion) terhadap kepuasan kerja pada karyawan BUMN</i>	Emotional Exhaustio Job Satisfaction	Regresi Berganda	Penelitian ini menunjukkan bahwa komponen burnout terutama <i>emotional exhaustion</i> memiliki pengaruh kuat dan negatif terhadap kepuasan kerja. EE membuat karyawan BUMN merasa jenuh, tertekan, dan kehilangan ketertarikan pada pekerjaannya. Ketika kelelahan emosional meningkat, persepsi karyawan terhadap kenyamanan, dukungan, dan kebahagiaan dalam bekerja menurun, sehingga kepuasan kerja semakin rendah.

X3-Y (Lingkungan kerja Terhadap Kepuasan kerja)

31	(Batubara & Fahmi, 2020) Journal of Innovative and Creativity	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Karyawan Di CV. Fawas Jaya	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Regresi Linier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik (kebersihan, pencahayaan, suhu ruangan) dan nonfisik (hubungan antar karyawan, komunikasi, kepemimpinan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan merasa lebih nyaman, aman, dan termotivasi saat bekerja di lingkungan yang mendukung, sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja secara keseluruhan.
32	(Fahira et al., 2022)	Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Hotel Rangkyo Basa Kota Padang	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	PLS-SEM	variabel beban kerja (X1) dan variabel lingkungan kerja (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y). Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian adalah Haditerima dan H0 ditolak. Didapatkan nilai t variabel beban kerja senilai -2,154 dengan signifikansi 0.039 <

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
					0,05 dan nilai t variabel lingkungan kerja senilai 5.378 dengan signifikansi $0.000 < 0,05$. Artinya setiap peningkatan 1 satuan beban kerja (X1) akan menurunkan tingkat kepuasan kerja (Y) sebesar 2.154 dan artinya ditemui pengaruh yang searah antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja, dimana setiap kenaikan 1 satuan lingkungan kerja (X2) akan meningkatkan kepuasan kerja (Y) 5.378
33	Dewanto et al. (2022)	<i>Kualitas Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah</i>	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	SEM-AMOS	Penelitian ini menegaskan bahwa kualitas lingkungan kerja (penataan ruang, fasilitas, kebisingan rendah, serta hubungan sosial yang harmonis) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang tertata memberikan rasa nyaman, memperkuat konsentrasi, dan menurunkan stres sehingga meningkatkan kepuasan pegawai.
34	Kumalasari & Putra (2021)	<i>Influence of Organizational Climate and Work Environment on Job Satisfaction</i>	<i>Organizational Climate</i> Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Regresi Berganda	Lingkungan kerja yang kondusif dan didukung iklim organisasi yang positif terbukti meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai, memiliki akses fasilitas lengkap, dan bekerja dalam kondisi fisik yang layak, mereka menunjukkan tingkat kebahagiaan dan kenyamanan yang tinggi di tempat kerja.
35	Fernando & Yap (2023)	<i>Workplace Environment and Job Satisfaction in</i>	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	PLS-SEM	Studi ini menemukan bahwa di industri perhotelan, lingkungan kerja yang aman, bersih, dan

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
		<i>Hospitality Industry Post-COVID</i>			mendukung kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja. Faktor seperti kualitas interaksi tim, tekanan kerja rendah, dan fasilitas kerja modern sangat menentukan tingkat kepuasan karyawan.
36	Lestari & Siregar (2020)	<i>Pengaruh Lingkungan Kerja Sosial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan BUMN</i>	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar rekan kerja, komunikasi, gaya kepemimpinan, serta rasa kebersamaan dalam organisasi secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan merasa lebih betah dan memiliki loyalitas ketika lingkungan kerja sosialnya kondusif.
37	Chen & Liang (2022)	<i>Work Environment, Psychological Safety, and Job Satisfaction in Tech Companies</i>	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	SEM	Lingkungan kerja yang memberikan rasa aman secara psikologis (tidak takut melakukan kesalahan, bebas mengemukakan ide) terbukti meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, fasilitas modern dan ruang kerja ergonomis juga meningkatkan kenyamanan dan semangat bekerja.
38	(Latifasari, 2023)	<i>Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Agung Automall Jambi</i>	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	PLS-SEM	Penelitian ini menemukan bahwa aspek fisik seperti keamanan mesin, pencahayaan, ventilasi, serta kebersihan tempat kerja sangat berpengaruh terhadap kenyamanan dan kepuasan kerja. Lingkungan aman membuat karyawan merasa dilindungi sehingga persepsi positif terhadap pekerjaan meningkat.

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
39	Sihombing & Raharja (2021)	<i>Hubungan Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja pada Karyawan Frontliner Perbankan</i>	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Regresi Linier	Lingkungan kerja yang terstruktur rapi, fasilitas memadai, serta tekanan kerja yang terkontrol meningkatkan kepuasan kerja karyawan bank. Hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja semakin memperkuat pengaruh positif tersebut.
40	Haris & Wijayanti (2022)	<i>Effect of Work Environment on Job Satisfaction Among Remote Employees</i>	Lingkungan Kerja →Kepuasan Kerja	SEM-PLS	Untuk karyawan remote, lingkungan kerja berupa ruang kerja rumah yang nyaman, peralatan kerja memadai, dukungan teknologi, dan fleksibilitas terbukti meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan dapat mengatur suasana kerja yang nyaman, stres menurun dan kepuasan meningkat.
41	(Komariah et al., 2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Favorite Abadi Sejahtera	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	Penelitian menunjukkan bahwa baik lingkungan kerja fisik (kebersihan, pencahayaan, ruang kerja) maupun non-fisik (hubungan kerja dan dukungan atasan) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan menyatakan bahwa kenyamanan dan ketersediaan fasilitas kerja yang baik membuat mereka lebih betah, lebih semangat bekerja, dan merasakan kepuasan lebih tinggi.
42	Manullang (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Hotel Berbintang di	Lingkungan Kerja Beban kerja Kepuasan Kerja	SEM	Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh paling dominan dibanding beban kerja. Karyawan hotel merasa bahwa kondisi lingkungan kerja yang bersih, aman, nyaman, serta

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
		Medan			hubungan interpersonal yang harmonis menjadi penentu utama munculnya kepuasan kerja. Ketika lingkungan kerja tidak mendukung, kepuasan rata-rata menurun drastis.
43	Lestari & Wahyudi (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Surabaya	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Regresi Berganda	Hasil menunjukkan lingkungan kerja memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Aspek seperti fasilitas lengkap, suhu ruangan nyaman, serta komunikasi dengan rekan kerja sangat mempengaruhi suasana kerja yang positif sehingga pegawai merasa dihargai dan puas.
44	Haryanto (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Bank Perkreditan Rakyat	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Regresi Linier	Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan merasakan bahwa ruang kerja yang terorganisir, pencahayaan baik, serta peralatan kerja yang memadai membuat aktivitas kerja lebih mudah sehingga meningkatkan perasaan puas dan nyaman.
45	Putra & Ayu (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pelabuhan Bali Mandiri	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Uji t & Regresi	Lingkungan kerja fisik (keamanan kerja, fasilitas kerja) dan non-fisik (hubungan antar karyawan) memiliki pengaruh kuat terhadap tingkat kepuasan kerja. Penelitian menegaskan bahwa lingkungan kerja menjadi faktor utama yang mempengaruhi mood kerja, motivasi, serta rasa memiliki terhadap organisasi.
46	(Ketut et al., 2022)	<i>Kontribusi Lingkungan Kerja</i>	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	SEM-PLS	Lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
		<i>dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru</i>			kepuasan kerja guru. Para guru merasa bahwa suasana sekolah yang kondusif, hubungan baik antara guru, dan ruang kerja yang tertata membuat mereka lebih nyaman dalam bekerja dan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.
47	Ardiansyah (2023)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pabrik Tekstil di Bandung	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Regresi Linier	Hasil memperlihatkan bahwa lingkungan kerja fisik seperti kebersihan area kerja, ventilasi udara, dan keamanan sangat berpengaruh terhadap kenyamanan kerja. Ketika kondisi lingkungan kerja buruk, karyawan cenderung mengalami stres dan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.
48	(Sadewa, 2025)	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada PT. Solo Murni)	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Regresi	Lingkungan kerja fisik (kondisi ruangan, fasilitas kesehatan, alat medis) dan non-fisik (dukungan atasan, hubungan antar perawat) berpengaruh signifikan. Perawat merasa lebih puas bekerja ketika mendapat dukungan emosional serta fasilitas kerja yang memadai.
49	(Pratama & Badar, 2023)	Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor DPRD Kota Bima	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Regresi Linier	Lingkungan kerja terbukti mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan. Pegawai lebih puas ketika suasana kantor nyaman, ventilasi baik, dan hubungan kerja bersifat suportif. Komunikasi internal yang baik memperkuat pengaruh lingkungan kerja.
50	(Quinta, 2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja ,	Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Uji t & Regresi	Lingkungan kerja yang bersih, aman dari risiko kecelakaan,

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian dan Perbandingan
		Kompetensi , Motivasi dan Kepuasan Kerja			dilengkapi peralatan lengkap, serta hubungan antar karyawan yang harmonis meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Karyawan merasa lebih bahagia dan termotivasi ketika lingkungan kerja mendukung aktivitas kerja sehari-hari.

G. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan bagian penting dalam penelitian karena menjelaskan hubungan logis antar variabel berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu. Kerangka ini berfungsi sebagai dasar dalam merumuskan hipotesis serta membantu peneliti dalam menafsirkan hasil analisis data (Sugiyono, 2020). Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah kepuasan kerja, sedangkan variabel independennya terdiri dari *work life balance*, *emotional exhaustion*, dan lingkungan kerja. Kerangka berpikir ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana ketiga variabel independen tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pada karyawan Votel Kartika Abadi Hotel Madiun.

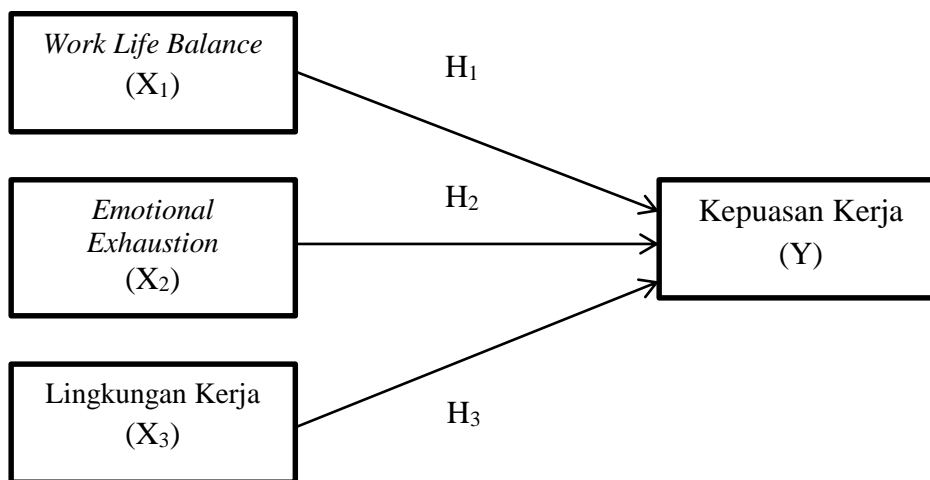
Work life balance (X_1) merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika karyawan mampu membagi waktu dan energi secara seimbang, mereka cenderung merasa

lebih nyaman dan puas dengan pekerjaannya. Penelitian (Wahyunto et al., 2024) keseimbangan yang baik antara kerja dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, mendorong rasa puas dan bahagia dalam hidup, serta meningkatkan semangat kerja dan loyalitas terhadap perusahaan.

Selanjutnya, *emotional exhaustion* (X_2) atau kelelahan emosional merupakan salah satu aspek dari burnout yang menggambarkan kondisi psikologis ketika karyawan merasa kehabisan energi emosional akibat tuntutan pekerjaan. Kondisi ini berpotensi menurunkan kepuasan kerja karena individu merasa tidak lagi mampu menjalankan tugas secara optimal. Penelitian (Santika & Sudibia, 2017) menemukan bahwa tingkat *emotional exhaustion* yang tinggi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja, artinya semakin lelah secara emosional seorang karyawan, semakin rendah rasa puas terhadap pekerjaannya.

Faktor berikutnya adalah lingkungan kerja (X_3), yaitu kondisi fisik maupun nonfisik yang membentuk suasana kerja di dalam organisasi. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan motivasi serta perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan. Menurut (Gede et al., 2021), lingkungan kerja yang baik seperti ruang yang memadai, ventilasi yang baik, dan fasilitas pendukung lainnya akan membuat karyawan merasa lebih betah dan puas dalam bekerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, diasumsikan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan *emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, dan

lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik *work life balance* dan lingkungan kerja, maka kepuasan kerja akan meningkat, sementara semakin tinggi tingkat *emotional exhaustion*, maka kepuasan kerja cenderung menurun. Hubungan ini dirangkum secara skematis dalam gambar kerangka pemikiran berikut:



Gambar 2. 1 Gambar Kerangka Berpikir

Sumber modifikasi:

(Aruldos et al., 2021), (Panari et al., 2019), (Fahira et al., 2022)

H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta - fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2020). Berdasarkan kerangka berpikir dan hasil dari penelitian terdahulu, hipotesis penelitian di rumuskan sebagai berikut:

1. *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Votel

Kartika Abadi Hotel Madiun

Work-Life Balance (WLB) merupakan kemampuan individu dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, sehingga tidak terjadi konflik antara keduanya. Menurut (Greenhaus et al., 2008), WLB adalah kondisi ketika individu mampu memenuhi tuntutan peran kerja dan non-kerja secara optimal tanpa menimbulkan tekanan yang berlebihan. Dalam konteks dunia kerja modern, terutama pada industri perhotelan yang memiliki sistem kerja dinamis, jam kerja panjang, dan kebutuhan pelayanan 24 jam, keseimbangan kerja-hidup menjadi isu sangat penting dalam menentukan kepuasan kerja karyawan.

Karyawan hotel, termasuk di Votel Kartika Abadi Hotel Madiun, sering dihadapkan pada beban kerja intensif, jadwal shift, tuntutan pelayanan prima, serta situasi kerja yang bergerak cepat. Kondisi tersebut dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun mental apabila tidak diimbangi dengan waktu istirahat atau kehidupan pribadi yang memadai. Ketika *Work-Life Balance* karyawan terganggu, mereka cenderung mengalami stres, kelelahan, dan pada akhirnya menurunkan tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya, ketika karyawan merasa memiliki waktu yang cukup untuk keluarga, hobi, istirahat, serta aktivitas pribadi lainnya, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya.

Menurut Putri & Santoso (2023), *Work-Life Balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi menunjukkan tingkat kebahagiaan, motivasi, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap

organisasi. Hal tersebut juga didukung penelitian Wahyudi (2022) yang menjelaskan bahwa tingginya keseimbangan kerja-hidup mampu mengurangi stres kerja dan meningkatkan kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja, sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.

Dalam konteks Votel Kartika Abadi Hotel Madiun, *Work-Life Balance* menjadi faktor penting karena hotel sebagai industri jasa membutuhkan pelayanan 24 jam, sehingga sistem shift dan rotasi jam kerja dapat mempengaruhi kualitas hidup karyawan. Apabila manajemen hotel mampu menciptakan kebijakan dan praktik kerja yang fleksibel, adil, serta memperhatikan kesejahteraan karyawan, maka karyawan akan merasakan kepuasan lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang puas cenderung bekerja dengan lebih efektif, memberikan pelayanan terbaik kepada tamu, serta memiliki komitmen lebih kuat untuk bertahan dalam perusahaan.

Dengan demikian, berdasarkan teori dan temuan penelitian terdahulu, dapat diasumsikan bahwa *Work-Life Balance* berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Votel Kartika Abadi Hotel Madiun. Ketika keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tercapai, maka kepuasan kerja karyawan pun akan meningkat.

H₁: Diduga *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Votel Kartika Abadi Hotel Madiun.

2. *Emotional exhaustion* Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Votel Kartika Abadi Hotel Madiun

Emotional exhaustion atau kelelahan emosional merupakan kondisi ketika seseorang merasa kehabisan energi secara psikologis akibat tekanan pekerjaan yang berkepanjangan. Menurut (Christianto & Putra, 2016) *emotional exhaustion* Kelelahan emosional berdampak buruk dan dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan, seperti keengganan untuk berangkat kerja, merasa bersalah, merasa gagal, mudah marah dan dendam, berkecil hati dan merasa masa bodoh (*ignoring*). Pada lingkungan kerja yang menuntut interaksi intensif dengan pelanggan, seperti industri perhotelan, risiko terjadinya *emotional exhaustion* lebih tinggi karena karyawan harus menjaga sikap ramah dan profesional meskipun menghadapi berbagai situasi yang penuh tekanan.

Dalam konteks kerja di Votel Kartika Abadi Hotel Madiun, karyawan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik selama 24 jam, menghadapi tamu dengan berbagai karakter, serta bekerja dalam tekanan waktu yang ketat. Sistem kerja shift, tingginya beban pelayanan saat high season, serta kebutuhan agar karyawan selalu tampil positif dan siap melayani dapat turut memicu kelelahan emosional. Ketika kondisi ini berlangsung secara terus-menerus, karyawan dapat merasa kehilangan motivasi, mudah tersinggung, sulit berkonsentrasi, bahkan mengalami ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka.

Penelitian oleh (Christianto & Putra, 2016) menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya karena energi mental yang terkuras menyebabkan mereka tidak dapat menikmati aktivitas kerja. Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti lingkungan kerja atau gaji, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi internal psikologis karyawan.

Dalam industri perhotelan, *emotional exhaustion* sering menjadi pemicu utama turunnya performa dan meningkatnya niat untuk keluar dari pekerjaan. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional cenderung memiliki semangat kerja rendah, merasa jenuh, serta kehilangan rasa bangga terhadap pekerjaan mereka. Jika kondisi ini tidak ditangani, hotel dapat mengalami penurunan kualitas pelayanan, meningkatnya komplain dari pelanggan, serta tingginya tingkat turnover karyawan. Oleh karena itu, memahami dan mengelola *emotional exhaustion* merupakan langkah penting bagi manajemen hotel dalam meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.

H₂: Diduga *Emotional exhaustion* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Votel Kartika Abadi Hotel Madiun.

3. Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Votel Kartika Abadi Hotel Madiun

Lingkungan kerja merupakan seluruh kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang berada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi cara mereka bekerja. Menurut (Sedarmayanti, 2024), lingkungan kerja mencakup aspek seperti pencahayaan, suhu, kebisingan, hubungan antar rekan kerja, dukungan atasan, serta kenyamanan tempat kerja. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas karyawan, tetapi juga memiliki peran penting dalam menciptakan rasa nyaman dan kepuasan terhadap pekerjaan. Dalam dunia perhotelan, lingkungan kerja memiliki peran yang sangat vital mengingat jenis pekerjaan yang menuntut pelayanan langsung, mobilitas tinggi, serta interaksi intensif dengan tamu.

Di Votel Kartika Abadi Hotel Madiun, karyawan bekerja dalam ritme yang cukup padat karena hotel beroperasi selama 24 jam. Karyawan harus bekerja dalam sistem shift, menghadapi tuntutan pelayanan prima, serta beradaptasi dengan berbagai situasi operasional. Kondisi ruang kerja seperti area front office, housekeeping, kitchen, dan area pelayanan tamu lainnya harus mendukung kenyamanan agar karyawan dapat bekerja secara optimal. Apabila lingkungan kerja tidak mendukung misalnya ruang kerja terlalu sempit, suhu ruangan tidak stabil, fasilitas kerja kurang memadai, atau hubungan kerja yang tidak harmonis maka karyawan dapat mengalami tekanan kerja yang berujung pada rendahnya kepuasan kerja.

Penelitian oleh (Batubara & Fahmi, 2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, di

mana semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian (Nawawi, 2022) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif mampu meningkatkan semangat kerja serta mengurangi risiko stres kerja. Lingkungan kerja tidak hanya tentang aspek fisik, tetapi juga iklim sosial seperti hubungan antar karyawan, komunikasi, serta dukungan dari atasan. Ketika hubungan kerja harmonis dan komunikasi berjalan efektif, karyawan cenderung lebih puas dan termotivasi.

H₃: Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Votel Kartika Abadi Hotel Madiun.