

PERAN KELELAHAN EMOSIONAL MEMEDIASI *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT KHARISMA DUTA ANGGADA

Yasinta¹

I Gusti Ayu Manuati Dewi²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
Email: tellme.yasinta13@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel kepuasan kerja, *Work-Life Balance*, dan kelelahan emosional karyawan *outsourcing* PT Kharisma Duta Anggada Denpasar. Sampel diambil dari 78 orang karyawan yang dipilih dengan metode *non-probability sampling* dengan teknik sampel jenuh. Metode dan pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *Work-Life Balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap kelelahan emosional, kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kelelahan emosional memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga akan merasakan rendahnya kelelahan emosional, sehingga mereka akan merasakan kepuasan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajerial maupun masukan bagi PT Kharisma Duta Anggada Denpasar atau perusahaan-perusahaan sejenis lainnya dalam memperhatikan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan karyawan mengambil kesempatan cuti untuk menjalankan kehidupan atau kepentingan pribadi mereka agar karyawan tidak merasakan kelelahan emosional, sehingga kepuasan kerja karyawan akan dapat ditingkatkan.

Kata kunci: *kepuasan kerja; Work-Life Balance; kelelahan emosional*

ABSTRACT

This research aims to examine the relationship between Job satisfaction, Work-Life Balance, and emotional exhaustion among outsourcing employees of PT Kharisma Duta Anggada in Denpasar. The sample consists of 78 employees selected using a non-probability sampling method with a saturation sampling technique. The data collection methods employed in this study are interviews and the distribution of questionnaires. The analytical technique utilized is Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS). The research findings indicate that Work-Life Balance has a positive and significant impact on Job satisfaction, Work-Life Balance negatively and significantly affects emotional exhaustion, emotional exhaustion has a negative and significant influence on Job satisfaction, and emotional exhaustion mediates the effect of Work-Life Balance on Job satisfaction. This suggests that employees who perceive a balance between work and family tend to experience lower emotional exhaustion, leading to increased Job satisfaction. This research is expected to serve as a reference for managerial decision-making and provide insights for PT Kharisma Duta Anggada in Denpasar or similar companies to prioritize employee Job satisfaction by allowing employees to take leave to attend to their personal lives or interests, thereby reducing emotional exhaustion and

enhancing overall Job satisfaction.

Keywords: *Job satisfaction; Work-Life Balance ; emotional exhaustion*

PENDAHULUAN

Kondisi pekerjaan di Indonesia mencerminkan sebuah realitas kompleks di mana pekerjaan, selain dianggap sebagai sumber penghidupan, juga menjadi sumber kepuasan dan kesejahteraan bagi karyawan. Meskipun tujuan utama bekerja adalah untuk memperoleh imbalan finansial guna memenuhi kebutuhan hidup, kenyataannya, banyak karyawan merasa bahwa imbalan tersebut masih belum memadai. Selain aspek finansial, kepuasan kerja menjadi elemen penting yang turut memengaruhi pandangan positif terhadap tugas dan beban kerja (Soomro *et al.*, 2018). Namun, perbandingan antarwilayah menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja di Asia, khususnya Indonesia, relatif rendah dibandingkan dengan wilayah lainnya. Faktor-faktor seperti *Work-Life Balance*, tingkat gaji, jenjang karir, dan ancaman PHK muncul sebagai determinan utama yang mempengaruhi kepuasan kerja. Lebih jauh, penelitian menunjukkan bahwa kelelahan emosional muncul sebagai hasil dari ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, memberikan dampak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan (Parkes & Peter, 2008). Pemahaman mendalam terhadap dinamika ini menjadi krusial bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan seimbang bagi kesejahteraan karyawan.

Hasil wawancara yang diperoleh dari lima orang karyawan *outsourcing* PT Kharisma Duta Anggada Denpasar di penempatan Klinik Utama Quantum Seseatan sebanyak dua orang, Klinik Quantum Renon dua orang dan Amaris Hotel Teuku Umar sebanyak satu orang *public area* bagian *housekeeping* ditemukan permasalahan karyawan merasa bahwa gaji yang mereka terima masih belum mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup, terutama dengan adanya lembur di luar jam kerja yang membuat mereka merasa lelah. Permasalahan ini menyoroti pentingnya evaluasi dan peninjauan ulang kebijakan gaji serta manajemen jam kerja untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan dalam menjalankan tugas mereka.

Rivai (2012:865) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi karyawan atas perasaan senang maupun tidak senang, puas maupun tidak puas dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang memiliki kemampuan untuk mengatur keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan maka ia dapat merasakan kepuasan kerja (Wenno, 2018). *Work-Life Balance* merupakan faktor-faktor yang diidentifikasi sebagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (Shabrina & Ratnaningsih, 2019). Wang & Feng (2003) mengemukakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin besar kemungkinan pekerja akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka, dan lebih cenderung berkomitmen terhadap organisasi. Rifadha & Sangarandeniya (2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*Job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya tersebut. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Moore (2000) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek

dari pekerjaan seseorang. Definisi ini menyatakan secara tidak langsung bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan konsep tunggal. Melainkan seorang pekerja dapat secara relatif puas pada satu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan aspek lainnya.

Work-Life Balance merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan dalam membuat suatu kebijakan agar produktivitas kerja tetap terjaga (Dousin *et al.*, 2019). *Work-Life Balance* mengacu pada individu yang memiliki cukup waktu, seperti dapat menghabiskan waktu bersama anggota keluarga, mendapatkan waktuluang untuk bersantai, adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja, dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Vyas & Shrivastava, 2017).

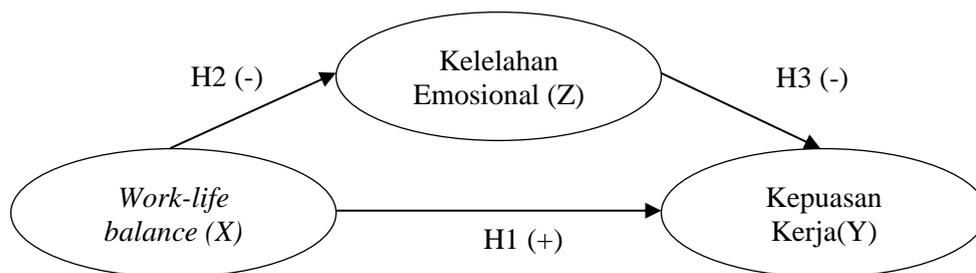
Kelelahan emosional merupakan respon terhadap stres yang berlebihan atau akibat ketidakpuasan dalam pekerjaan (Cherniss, 2001). Sumber kelelahan dapat berasal dari keselamatan kerja karyawan yang masih kurang, jumlah staf, material, peralatan yang belum memadai, jam kerja yang panjang dan lain-lain yang tidak memadai, politik serta masalah ekonomi yang dapat mengakibatkan kelelahan kerja akibat kurangnya kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan (Luthfiana, 2021). Beberapa faktor menimbulkan kelelahan emosional karyawan, dikelompokkan ke dalam faktor organisasi dan individual. Faktor individu konflik peran, peran yang ambigu, tekanan kerja dan kelebihan beban dalam pekerjaan (Witt *et al.*, 2004). Sedangkan faktor organisasi yaitu kepemimpinannya berperan dalam menciptakan stres rendah, kinerja yang tinggi kepuasan dan komitmen (Avolio *et al.*, 2004). Penelitian Sihalolo & Indawati (2021) mengatakan bahwa pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja melalui kelelahan emosional secara tidak langsung memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja. Wright & Cropanzano (1998) mengemukakan bahwa gejala kelelahan emosional yaitu pertama: individu merasa lelah dan tidak bertenaga, kehilangan energi, frustrasi, kehilangan semangat serta tidak mampu memberikan pelayanan dengan baik. Kedua: depersonalisasi (*depersonalization*), dimensi kedua ini merupakan perkembangan dari dimensi kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) dan yang ketiga menurunnya hasrat pencapaian prestasi diri (*low personal accomplishment*).

Penelitian ini menggunakan Teori Dua Faktor Herzberg, yang membedakan antara faktor *hygiene* dan motivator dalam konteks motivasi dan kepuasan kerja. Teori ini dikembangkan oleh Herzberg (1923-2000), seorang psikolog asal Amerika Serikat (Wen *et al.*, 2018). Ia dianggap sebagai salah satu pemikir besar dalam bidang manajemen dan teori motivasi. Herzberg mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor *hygiene* dan motivator. Faktor *hygiene*, menurut Herzberg, mencakup aspek-aspek yang berkaitan dengan kondisi kerja dan lingkungan, seperti gaji, kebijakan perusahaan, hubungan interpersonal, dan kondisi fisik tempat kerja. Meskipun faktor *hygiene* tidak secara langsung meningkatkan motivasi, kekurangan atau ketidakpuasan terhadap faktor ini dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Dengan kata lain, faktor *hygiene* berperan dalam mencegah ketidakpuasan, namun tidak cukup untuk memotivasi karyawan. Di sisi lain, faktor motivator berkaitan dengan aspek-aspek yang berkontribusi langsung pada motivasi intrinsik dan kepuasan kerja.

Menurut Herzberg (1959) yang mengemukakan bahwa *Job satisfaction*

disebabkan oleh hadirnya serangkaian faktor yang disebut sebagai motivator, sedangkan *job dissatisfaction* disebabkan oleh ketidakhadiran rangkaian yang berbeda dari motivator yang disebut sebagai *hygiene*. Faktor *hygiene*, seperti *Work-Life Balance*, diidentifikasi sebagai lingkungan kerja yang dapat menyebabkan ketidakpuasan jika kurang, sementara faktor motivator, mencakup kepuasan kerja, memberikan motivasi langsung. Penelitian ini mencoba memahami keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*Work-Life Balance*) sebagai faktor *hygiene* yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT Kharisma Duta Anggada. Selain itu, kelelahan emosional dianggap sebagai mediator yang memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja, menambahkan dimensi psikologis dalam dinamika variabel. Oleh karena itu, penelitian ini membawa konsep-konsep Herzberg ke dalam konteks PT Kharisma Duta Anggada, menggambarkan kaitan antara *Work-Life Balance*, kelelahan emosional, dan kepuasan kerja sebagai bagian integral dari teori motivasi yang luas.

Gambar ini menggambarkan kerangka konseptual yang menghubungkan *Work-Life Balance* sebagai variabel independen, kelelahan emosional sebagai variabel mediasi, dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Work-Life Balance yang mencerminkan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, telah terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya mempengaruhi kepuasan, tetapi juga motivasi, produktivitas, dan hubungan kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memprioritaskan kebijakan dan praktik yang mendukung *Work-Life Balance* guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan. (Ganapathi, 2016). *Work-Life Balance*, mencerminkan harmonisasi antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, relevan dengan teori dua faktor Herzberg. Teori ini memisahkan antara faktor-faktor pencegah ketidakpuasan (faktor higien) dan faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan (faktor motivasi). Mendukung *Work-Life Balance* memenuhi kebutuhan karyawan untuk merasa diberdayakan dan diakui, meningkatkan faktor-faktor motivasi, dan pada akhirnya, meningkatkan kepuasan kerja, sesuai dengan prinsip Herzberg. Uraian hubungan tersebut didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Machuca et al. (2016), Rahmawati & Gunawan (2019), Arif & Farooqi (2014), Christian (2018), Lumunon et al. (2019)

H1: *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tuğsal (2017) menyatakan *Work-Life Balance* yang optimal dapat menurunkan tingkat kelelahan emosional karyawan. Ketika karyawan dapat

mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan efektif, mereka cenderung mengalami lebih sedikit stres dan beban psikologis yang berlebihan, yang pada akhirnya mengurangi risiko kelelahan emosional. *Work-Life Balance* yang mempengaruhi tingkat kelelahan emosional karyawan dapat dilihat dalam konteks teori dua faktor Herzberg. Faktor-faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan (faktor higien) seperti kondisi kerja atau hubungan dengan rekan kerja, jika tidak terpenuhi, dapat menyebabkan kelelahan emosional. Sebaliknya, mencapai *Work-Life Balance* yang baik dapat dianggap sebagai faktor motivasi yang mempengaruhi kepuasan kerja dan mencegah kelelahan emosional. Adapun hubungan tersebut didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sihalolo & Indawati (2021), Fitriyani (2019), Yunita (2018), Satrya (2023), Sienatra & Aseptia (2023).

H2: *Work-Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kelelahan emosional.

Christianto & Putra (2016) menyatakan bahwa Kelelahan emosional yang dialami oleh karyawan dapat secara langsung mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Ketika karyawan mengalami kelelahan emosional yang tinggi, hal ini dapat mengurangi motivasi, meningkatkan tingkat stres, dan mempengaruhi persepsi mereka terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, yang pada akhirnya dapat menurunkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Kelelahan emosional dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dapat dianalisis melalui lensa teori dua faktor Herzberg. Faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan (faktor higien) seperti kondisi kerja atau hubungan interpersonal, jika tidak terpenuhi, dapat menyebabkan kelelahan emosional. Kelelahan emosional dapat dianggap sebagai respons negatif terhadap faktor-faktor higien yang kurang memadai. Sebaliknya, faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan (faktor motivasi) seperti prestasi atau tanggung jawab dapat membantu mengurangi kelelahan emosional dan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, pemahaman mengenai kelelahan emosional dapat memberikan wawasan tambahan dalam menerapkan prinsip-prinsip Herzberg untuk meningkatkan kepuasan kerja. Uraian hubungan tersebut didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sholikhah (2009), Santika & Sudibia (2017), Yuliasitini & Putra (2015).

H3: Kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sihalolo & Indawati (2021) menyatakan bahwa kelelahan emosional berfungsi sebagai mediator dalam pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja karyawan. *Work-Life Balance* yang optimal memberikan karyawan kesempatan untuk mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kelelahan emosional menjadi perantara yang menggambarkan bagaimana keseimbangan ini memengaruhi kepuasan kerja. Ketika karyawan dapat mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik, kelelahan emosional cenderung berkurang, menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemahaman mengenai peran mediasi kelelahan emosional dapat memberikan wawasan yang lebih dalam tentang mekanisme bagaimana *Work-Life Balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kelelahan emosional sebagai mediator antara *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja dapat dianalisis melalui

prisma teori dua faktor Herzberg. Pada hubungan ini, *Work-Life Balance* dapat dianggap sebagai faktor higien yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kelelahan emosional, sebagai respons negatif terhadap ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mungkin mengurangi kepuasan kerja karena mempengaruhi persepsi karyawan terhadap faktor-faktor higien. Melalui lensa teori dua faktor tersebut, kelelahan emosional memediasi bagaimana *Work-Life Balance* mempengaruhi kepuasan kerja melalui interaksi antara faktor-faktor motivasi dan higien dalam lingkungan kerja. Uraian hubungan tersebut didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Satrya (2023), Avdija & Sudipto (2013), Sienatra & Aseptia (2023), Sihailolo & Indawati (2021).

H4: Kelelahan emosional memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan pada penelitian kuantitatif berbentuk asosiatif untuk menguji hubungan hipotesis yang diajukan. Penelitian ini dilakukan di PT Kharisma Duta Anggada Jl. Pulau Moyo Blk. A-B No. 27 Pedungan, Denpasar Selatan. Lokasi ini dipilih karena ditemukan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan, terutama terkait dengan *Work-Life Balance*, besaran gaji dan tunjangan, ketersediaan jenjang karir, serta ancaman PHK terhadap tenaga *outsourcing*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *outsourcing* yang berjumlah 78 orang PT Kharisma Duta Anggada. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 78 orang karyawan PT Kharisma Duta Anggada.

Tabel 1. Sampel Penelitian

No	Penempatan Karyawan <i>Outsourcing</i>	Jenis Pekerjaan	Jumlah (Orang)
1	PT Ctrip International Indonesia	<i>Public Area</i>	1
2	Klinik Utama Quantum Seseetan	<i>Public Area</i>	5
3	Klinik Utama Quantum Renon	<i>Public Area</i>	3
4	Movepick Resort & Spa Jimbaran	<i>Public Area</i>	16
5	Intercontinental Bali Resort	<i>Public Area</i>	12
6	The St. Regis Bali Resort	<i>Public Area</i>	8
7	Holiday Inn Baruna	<i>Stewardess</i>	11
8	Amaris Hotel Teuku Umar	<i>Public Area</i>	2
9	Bulgaria Resort & Spa	<i>Public Area</i>	11
10	Bali Dynasty Resort	<i>Public Area</i>	9
Jumlah			78

Sumber: PT. Kharisma Duta Anggada, 2023

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan teknik sampel jenuh. Teknik pengumpulan data dalam penelitian adalah wawancara dan kuesioner. Instrumen penelitian validitas dilakukan untuk memeriksa ketepatan dari kuesioner sebagai instrumen penelitian dalam mengukur indikator penelitian. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antar skor masing-masing butir pernyataan dengan hasil

penelitian, dengan alat ukur yang digunakan untuk mengukur obyek yang sama dengan teknik yang sama meskipun diukur dalam waktu yang berbeda (Sugiyono, 2018:443). Teknik analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Teknik analisis ini dilakukanketika model struktural yang akan dianalisis memenuhi model rekursif dan variabel laten yang memiliki indikator yang bersifat formatif, reflektif, atau campuran, makapendekatan yang paling tepat digunakan adalah PLS. Salah satu keunggulan utama PLS-SEM adalah fleksibilitasnya, terutama ketika data yang digunakan dalam penelitian memiliki karakteristik tertentu. PLS-SEM dapat digunakan ketika model struktural yang akan dianalisis memenuhi kriteria tertentu, seperti adanya variabel laten dengan indikator yang bersifat formatif, reflektif, atau campuran. Ini menjadikan PLS-SEM pilihan yang tepat dalam situasi di mana model yang akan diuji melibatkan variabel laten dengan sifat pengukuran yang beragam. Terdapat dua evaluasi model mendasar dalam pengujian ini yaitu *outer model* dan *inner model*. Evaluasi model pengukuran (*measurement model*) atau *outer model* variabel *Work-Life Balance* (X), kepuasan kerja (Y), kelelahan emosional (Z) merupakan variabel laten dengan indikator reflektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rekapitulasi data karakteristik responden dari PT Kharisma Duta Anggada Denpasar untuk kelompok umur, diperoleh sebanyak 20 orang atau 25,6 persen berusia 20-25 tahun. Jumlah responden terbanyak terdapat pada kelompok usia 31-35 tahun dengan 26 orang, yang mencapai 33,3 persen dari total responden. Diikuti oleh kelompok usia 26-30 tahun dengan 22 orang atau 28,2 persen. Sementara itu, responden di atas 35 tahun sebanyak 10 orang, menyumbang 12,8 persen dari keseluruhan data. Interpretasi ini menggambarkan distribusi usia karyawan PT Kharisma Duta Anggada Denpasar, dengan dominasi karyawan berada di kelompok usia produktif, yaitu 26-35 tahun.

Tabel 2.
Karalteristik Umur

No	Umur (Tahun)	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	20-25	20	25,6
2	26-30	22	28,2
3	31-35	26	33,3
4	> 35	10	12,8
TOTAL		78	100

Sumber: Data diolah, 2023

Data karakteristik jenis kelamin dari PT Kharisma Duta Anggada Denpasar yang ditunjukkan pada Tabel 3, diperoleh sebanyak 42 orang atau 53,8 persen merupakan pria, sementara 36 orang atau 46,2 persen adalah wanita. Hal ini

menunjukkan bahwa populasi karyawan perusahaan memiliki proporsi pria yang sedikit lebih banyak dibandingkan wanita.

Tabel 3.
Karakteristik Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	Pria	42	53,8
2	Wanita	36	46,2
TOTAL		78	100

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan data pendidikan terakhir dari responden PT Kharisma Duta Anggada Denpasar pada Tabel 4, mayoritas karyawan memiliki latar belakang pendidikan di tingkat Diploma dengan 43 orang atau 30,8 persen. Sementara itu, 24 orang atau 14,1 persen merupakan lulusan Sarjana. Kelompok pendidikan SMA/SMK/Sederajat menunjukkan angka sebanyak 11 orang atau 55,1 persen. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan perusahaan memiliki latar belakang pendidikan menengah ke atas, dengan dominasi latar belakang pendidikan di tingkat Diploma.

Tabel 4.
Karakteristik Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	SMA/SMK/Sederajat	11	55,1
2	Diploma	43	30,8
3	Sarjana	24	14,1
TOTAL		78	100

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan data lama bekerja karyawan PT Kharisma Duta Anggada Denpasar pada Tabel 5, mayoritas karyawan memiliki masa kerja antara 1-5 tahun, yaitu sebanyak 40 orang atau 51,3 persen. Sementara itu, 25 orang atau 32,1 persen memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, dan hanya 13 orang atau 16,6 persen yang telah bekerja lebih dari 5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan perusahaan memiliki pengalaman kerja yang relatif pendek, namun masih ada sejumlah karyawan yang telah berkontribusi untuk jangka waktu yang lebih lama.

Tabel 5.
Karakteristik Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	Kurang dari 1 tahun	25	32,1
2	1-5 tahun	40	51,3
3	Lebih dari 5 tahun	13	16,6
TOTAL		78	100

Sumber: Data diolah, 2023

Uji *convergent validity* atau validitas konvergen merupakan salah satu tahap penting dalam analisis *Partial Least Squares* (PLS) dalam metode statistik. Tujuan utamanya adalah untuk mengevaluasi sejauh mana konstruk yang diukur oleh variabel-variabel tertentu dalam model penelitian memiliki hubungan yang kuat dan signifikan satu sama lain. Validitas konvergen membantu peneliti untuk memastikan bahwa setiap variabel konstruk, misalnya dalam model konseptual yang melibatkan berbagai dimensi atau indikator, benar-benar mencerminkan esensi konstruk tersebut dan bukan hanya variasi acak atau aspek lain yang tidak relevan. Dengan kata lain, validitas konvergen memastikan bahwa pengukuran yang dilakukan benar-benar mencerminkan konsep yang diteliti dan dapat diandalkan untuk interpretasi dan analisis lebih lanjut. Oleh karena itu, melalui proses ini, peneliti dapat memastikan bahwa variabel-variabel yang diukur benar-benar mewakili konstruk teoritis yang diinginkan dan karenanya memberikan dasar yang kuat untuk analisis dan kesimpulan penelitian yang lebih mendalam (Ghozali, 2018:39). Nilai *Outer loading* pada PLS adalah indikator utama untuk mengukur validitas konvergen. Nilai ini mencerminkan sejauh mana variabel indikator mewakili konstruk yang diukur. *Outer loading* adalah koefisien yang mengukur sejauh mana variabel indikator memaparkan variabilitas atau keragaman konstruk yang diukur. Nilai *Outer loading* yang tinggi menunjukkan bahwa variabel indikator memberikan kontribusi yang signifikan dalam mengukur konstruk tersebut. Dalam konteks PLS, nilai *Outer loading* dapat berupa angka antara 0 hingga 1. (Ghozali, 2018:39). Pernyataan untuk menganggap konstruk valid, nilai *Outer loading* harus lebih besar dari 0,50 (lebih dari 0,50). Angka 0,50 dianggap sebagai batas minimum yang menandakan bahwa lebih dari setengah keragaman variabel indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur. Dengan kata lain, semakin tinggi nilai *outer loading*, semakin baik kontribusi variabel indikator terhadap konstruk. Penting untuk mencapai validitas konvergen yang memadai karena hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel indikator dengan baik merefleksikan konstruk yang diukur. Jika nilai *Outer loading* rendah, hal itu dapat menunjukkan bahwa variabel indikator tersebut tidak efektif dalam mengukur konstruk atau mungkin diperlukan perubahan atau penyesuaian pada instrumen pengukuran. Hasil korelasi antara indikator dengan variabelnya dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6.
Hasil Pengujian Outer Loadings

<i>Sample Name</i>	Original Sample	T Statistics	P Values
X1.1.1 <- <i>Work-Life Balance</i>	0,927	62,035	0,000
X1.1.2 <- <i>Work-Life Balance</i>	0,944	66,762	0,000
X1.1.3 <- <i>Work-Life Balance</i>	0,972	162,137	0,000
X1.1.4 <- <i>Work-Life Balance</i>	0,950	83,208	0,000
X1.2.1 <- <i>Work-Life Balance</i>	0,964	104,405	0,000
X1.2.2 <- <i>Work-Life Balance</i>	0,961	81,960	0,000
X1.3.1 <- <i>Work-Life Balance</i>	0,970	127,888	0,000
X1.3.2 <- <i>Work-Life Balance</i>	0,980	179,899	0,000
X1.3.3 <- <i>Work-Life Balance</i>	0,944	67,422	0,000
Y1.1.1 <- Kepuasan Kerja	0,875	22,112	0,000
Y1.1.2 <- Kepuasan Kerja	0,894	33,434	0,000
Y1.1.3 <- Kepuasan Kerja	0,942	91,577	0,000
Y1.1.4 <- Kepuasan Kerja	0,861	20,781	0,000
Y1.2.1 <- Kepuasan Kerja	0,951	91,831	0,000
Y1.3.1 <- Kepuasan Kerja	0,933	71,842	0,000
Y1.3.2 <- Kepuasan Kerja	0,946	58,174	0,000
Y1.3.3 <- Kepuasan Kerja	0,930	58,434	0,000
Y1.3.4 <- Kepuasan Kerja	0,950	77,568	0,000
Y1.4.1 <- Kepuasan Kerja	0,904	34,951	0,000
Y1.4.2 <- Kepuasan Kerja	0,936	80,426	0,000
Z1.1.1 <- Kelelahan Emosional	0,884	30,802	0,000
Z1.1.2 <- Kelelahan Emosional	0,911	38,714	0,000
Z1.1.3 <- Kelelahan Emosional	0,916	50,413	0,000
Z1.1.4 <- Kelelahan Emosional	0,911	64,642	0,000
Z1.2.1 <- Kelelahan Emosional	0,968	210,089	0,000
Z1.2.2 <- Kelelahan Emosional	0,907	50,795	0,000
Z1.3.1 <- Kelelahan Emosional	0,902	45,201	0,000
Z1.3.2 <- Kelelahan Emosional	0,956	117,145	0,000
Z1.3.3 <- Kelelahan Emosional	0,956	139,444	0,000

Sumber: Data diolah, 2023

Hasil pengujian pada Tabel 6 diperoleh nilai *convergent validity* yang telah memenuhi nilai instrument yang dianggap valid karena *loading factor* berada di atas 0,70. Dari variabel *Work-Life Balance* (X) indikator X1.3.2 memiliki nilai *outer loadings* tertinggi dibandingkan indikator lain yaitu 0,980, maka dapat dijelaskan bahwa indikator tersebut dapat merefleksikan variabel *Work-Life Balance* (X). Dari variabel kelelahan emosional (Z) indikator Z1.2.1 memiliki nilai *outer loadings* tertinggi dibandingkan indikator lain yaitu 0,968, maka dapat dijelaskan bahwa indikator tersebut dapat merefleksikan variabel kelelahan emosional (Z). Dari variabel kepuasan kerja (Y) indikator Y1.2.1 memiliki nilai *outer loadings* sama yaitu 0,951, maka dapat dijelaskan bahwa indikator tersebut dapat merefleksikan variabel kepuasan kerja (Y).

Uji validitas diskriminan adalah suatu metode yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu instrumen pengukuran dapat membedakan antara variabel laten dengan variabel laten lain dalam model penelitian. Analisis dilakukan dengan memperhatikan nilai cross loading, yaitu nilai yang menunjukkan seberapa

baik suatu indikator mengukur variabel laten tertentu dibandingkan dengan variabel laten lainnya. Instrumen dianggap valid secara diskriminan jika nilai cross loading setiap indikator pada variabel tersebut lebih besar daripada korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Dengan demikian, validitas diskriminan mencerminkan kemampuan instrumen dalam memisahkan konstruk yang berbeda, memberikan keyakinan bahwa indikator-indikator yang digunakan secara unik mengukur variabel laten tertentu tanpa tercampur dengan konstruk lain dalam model penelitian. (Ghozali, 2018:39). Hasil Perhitungan *Cross Loading* dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7.
Hasil Pengujian *Cross Loading*

	Kelelahan Emosional	Kepuasan Kerja	<i>Work-Life Balance</i>
X1.1.1	-0,686	0,702	0,927
X1.1.2	-0,732	0,714	0,944
X1.1.3	-0,740	0,687	0,972
X1.1.4	-0,689	0,711	0,950
X1.2.1	-0,703	0,697	0,964
X1.2.2	-0,729	0,742	0,961
X1.3.1	-0,718	0,696	0,970
X1.3.2	-0,738	0,714	0,980
X1.3.3	-0,670	0,677	0,944
Y1.1.1	-0,743	0,875	0,759
Y1.1.2	-0,720	0,894	0,695
Y1.1.3	-0,736	0,942	0,671
Y1.1.4	-0,743	0,861	0,788
Y1.2.1	-0,770	0,951	0,689
Y1.3.1	-0,674	0,933	0,622
Y1.3.2	-0,716	0,946	0,660
Y1.3.3	-0,707	0,930	0,624
Y1.3.4	-0,737	0,950	0,652
Y1.4.1	-0,738	0,904	0,695
Y1.4.2	-0,686	0,936	0,613
Z1.1.1	0,884	-0,656	-0,611
Z1.1.2	0,911	-0,791	-0,767
Z1.1.3	0,916	-0,725	-0,695
Z1.1.4	0,911	-0,727	-0,675
Z1.2.1	0,968	-0,731	-0,688
Z1.2.2	0,907	-0,714	-0,644
Z1.3.1	0,902	-0,698	-0,680
Z1.3.2	0,956	-0,755	-0,719
Z1.3.3	0,956	-0,740	-0,701

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 7 menunjukkan korelasi variabel *Work-Life Balance* (X) dengan nilai *cross loadings* indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi kelelahan emosional (Z) dan kepuasan kerja (Y). Kemudian korelasi variabel kelelahan emosional (Z) dengan nilai *cross loadings* indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi

indikator *Work-Life Balance* (X), dan kepuasan kerja (Y). Selanjutnya korelasi kepuasan kerja (Y) dengan nilai *cross loadings* indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi kelelahan emosional (Z) dan *Work-Life Balance* (X). Sehingga dapat dijelaskan bahwa seluruh indikator pada setiap variabel adalah valid.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan dari *average variance extracted* untuk setiap variabel dengan korelasi antara variabel dengan variabel lainnya dalam model. Model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika Nilai AVE harus lebih besar dari 0.50 (Ghozali, 2018:39). Hasil pengujian AVE dalam model terlihat dari Tabel 8.

Tabel 8.
Hasil Pengujian Nilai Average Variance Extracted

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Kepuasan kerja (Y)	0,976	Reliabel
2.	<i>Work-Life Balance</i> (X)	0,996	Reliabel
3.	Kelelahan emosional (Z)	0,977	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 8 dapat dijelaskan bahwa nilai AVE variabel kepuasan kerja, *Work-Life Balance* dan kelelahan emosional yaitu sebesar 0,848, 0,916 dan 0,853 dimana masing-masing variabel memiliki nilai AVE masing-masing variabel nilainya lebih besar dari 0,50, sehingga model dapat dikatakan baik.

Composite reliability pada *outer model* adalah menguji nilai reliabilitas antarablok indikator dari konstruk yang membentuknya dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki nilai *composite reliability* maupun *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 (Ghozali, 2018:39). Hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach alpha* dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9
Hasil Pengujian Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	Keterangan
Kepuasan kerja (Y)	0,984	0,982	Reliabel
<i>Work-Life Balance</i> (X)	0,990	0,988	Reliabel
Kelelahan emosional (Z)	0,981	0,978	Reliabel

Sumber :Data diolah, 2023

Hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha* pada Tabel 9 dapat diketahui nilai *composite reliability* untuk variabel kepuasan kerja, *Work-Life Balance* dan kelelahan emosional yaitu sebesar 0,984, 0,990 dan 0,981 maupun *cronbach's alpha* untuk variabel kepuasan kerja, *Work-Life Balance* dan kelelahan emosional yaitu sebesar 0,982, 0,988 dan 0,978 dimana seluruh variabel memiliki

nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* diatas 0,70. Maka reliabilitas kepuasan kerja, *Work-Life Balance* dan kelelahan emosional cukup baik.

Analisis *inner model* merupakan tahapan penting dalam proses analisis *Partial Least Squares* (PLS) karena fokus utamanya adalah pada pengujian dan validasi model struktural yang telah dibangun. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa hubungan antara variabel-variabel konstruk dalam model tersebut tidak hanya kuat dari perspektif teoretis, tetapi juga dapat dipertahankan dan dijelaskan dengan data empiris yang ada. Salah satu alat yang sering digunakan dalam pengujian ini adalah *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2). *Q-Square Predictive Relevance* adalah indikator yang mengukur seberapa baik model yang telah dibangun mampu menjelaskan atau memprediksi data observasional yang diperoleh dari sampel penelitian. Nilai Q^2 berkisar antara 0 hingga 1. Ketika nilai Q^2 mendekati 0, hal ini mengindikasikan bahwa model tersebut memiliki keterbatasan dalam menjelaskan variasi dalam data dan mungkin memerlukan revisi atau pembaruan. Sebaliknya, jika nilai Q^2 mendekati 1, ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang tinggi dan dapat diandalkan dalam menjelaskan hubungan antar variabel konstruk. Oleh karena itu, melalui analisis *inner model* dan evaluasi Q^2 , peneliti dapat mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang keefektifan dan keandalan model penelitian yang telah dibangun, serta membuat keputusan tentang langkah-langkah perbaikan atau modifikasi yang mungkin diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan validitas model tersebut. (Ghozali,2014:39). Model pengaruh *Work-Life Balance* dan kelelahan emosional terhadap Kepuasan kerja memberikan nilai *R-square* seperti yang tercantum pada Tabel 10.

Tabel 10
Hasil Pengujian *Inner Model*

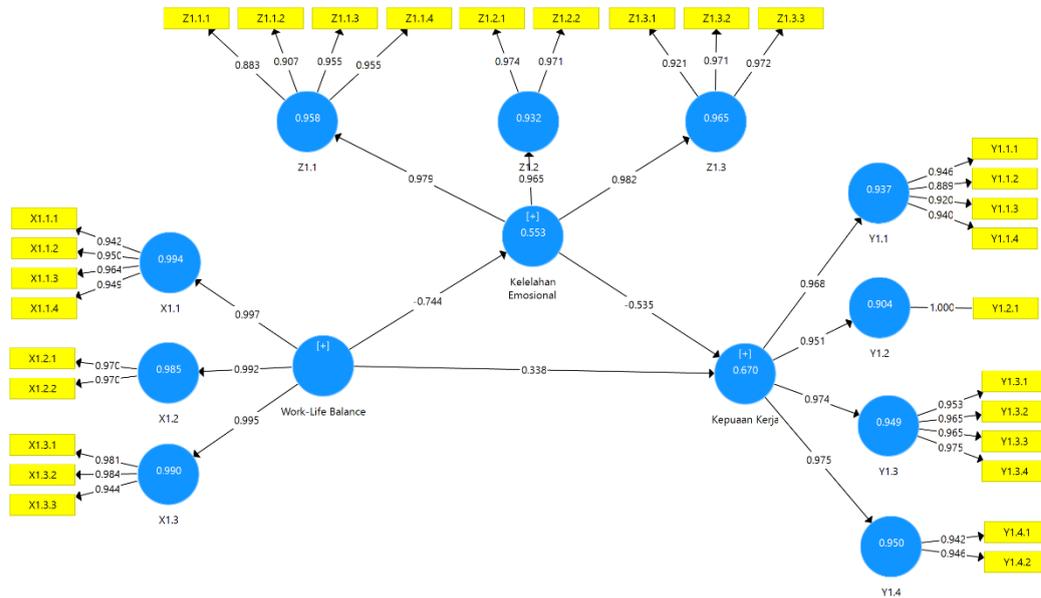
Variabel	R Square
Kelelahan Emosional	0,553
Kepuasan Kerja	0,670

Sumber: Data diolah, 2023

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\ &= 1 - (1-0,553) (1-0,670) \\ &= 0,870 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan Q^2 sebesar 0,870 mendekati 1. Mengacu pada kriteria kuat lemahnya model berdasarkan nilai *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2), sebagaimana dikemukakan oleh Mokalum, *et al.*, (2019), maka model ini tergolong sangat baik. Nilai *predictive-relevance* yang diperoleh sebesar 0,870 memberikan gambaran yang sangat menjanjikan tentang kekuatan dan relevansi model penelitian yang telah dibangun. Melalui angka ini, dapat diinterpretasikan bahwa sebanyak 87 persen dari variasi dalam variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan secara mendalam oleh interaksi antara variabel *Work-Life Balance* dan kelelahan emosional dalam model penelitian. Ini menandakan bahwa kedua variabel tersebut memegang peran yang signifikan dalam menjelaskan fenomena kepuasan kerja dalam konteks penelitian. Namun, masih ada sebagian variasi, tepatnya sebesar 13 persen, yang

tidak dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut.



Gambar 2. Hasil Uji PLS

Gambar 2 menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang mengatakan tentang adanya hubungan positif dan signifikan antara *Work-Life Balance* (X) terhadap kepuasan kerja (Y) dapat diterima. Kemudian hipotesis 2 yang menyatakan tentang adanya hubungan negatif dan signifikan antara *Work-Life Balance* (X) terhadap kelelahan emosional (Z) dapat diterima. Selanjutnya hipotesis 3 yang mengatakan adanya hubungan negatif dan signifikan antara kelelahan emosional (Z) terhadap kepuasan kerja (Y) dapat diterima. Hasil pengujian hipotesis penelitian ditunjukkan pada Tabel 11 Berikut.

Tabel 11
Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Koefisien	t statistic	p values	Keterangan
<i>Work-Life Balance</i> -> Kepuasan kerja	0,338	2,832	0,006	Signifikan
<i>Work-Life Balance</i> -> Kelelahan emosional	-0,744	13,921	0,000	Signifikan
Kelelahan emosional -> Kepuasan kerja	-0,535	5,603	0,000	Signifikan
<i>Work-Life Balance</i> -> Kelelahan emosional -> Kepuasan kerja	0,398	5,293	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2023

Hasil uji hipotesis menampilkan nilai pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,338, dengan pvalues $0,006 < 0,05$ dan t-statistik $2,832 > 1,96$ menunjukkan bahwa hipotesis satu (H1) yang menyatakan *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Kharisma Duta Anggada Denpasar dapat diterima. Machuca et al. (2016), dalam penelitiannya

mengenai hubungan antara *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja, *Work-Life Balance* berpengaruh secara langsung bagi karyawan. Rahmawati & Gunawan (2019) menunjukkan hasil bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Arif & Farooqi (2014) memperoleh hasil positif dan signifikan *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja. Christian (2018) menyatakan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lumunon *et al.* (2019) menunjukkan hasil bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Perolehan hubungan yang signifikan ini dapat disebabkan oleh pemahaman dan penerapan *Work-Life Balance* yang baik di lingkungan kerja, yang pada gilirannya menciptakan kondisi di mana karyawan dapat mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Teori Dua Faktor Herzberg dapat memberikan landasan konseptual untuk menjelaskan hasil ini. Dalam konteks teori ini, faktor-faktor seperti *Work-Life Balance* dapat dikategorikan sebagai faktor-higiene, yang, ketika memadai, dapat mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak cukup untuk meningkatkan kepuasan. Oleh karena itu, adanya *Work-Life Balance* yang baik dapat menciptakan kondisi dasar yang mendukung kepuasan kerja, sementara faktor-faktor lain yang terkait dengan motivasi intrinsik mungkin juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, hasil ini sejalan dengan konsep-konsep teoritis Herzberg mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Hasil uji hipotesis menampilkan nilai pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kelelahan emosional sebesar $-0,744$, dengan $p\text{-values } 0,000 < 0,05$ dan $t\text{-statistik } 13,921 > 1,96$ menunjukkan bahwa hipotesis dua (H_2) yang menyatakan *Work-Life Balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap kelelahan emosional karyawan PT Kharisma Duta Anggada Denpasar dapat diterima. Tuğsal (2017) menyatakan faktor sosio demografi dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh pada kelelahan emosional karyawan. Sihalolo & Indawati (2021) menyatakan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kelelahan emosional. Fitriyani (2019) menyatakan bahwa *Work-Life Balance* memiliki hubungan negatif dan signifikan ke kelelahan emosional karyawan. Yunita (2018) menyatakan jika tingginya keseimbangan kehidupan kerja akan menyebabkan rendahnya kelelahan emosional. Satrya (2023) menyatakan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kelelahan emosional. Sienatra & Aseptia (2023) menyatakan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kelelahan emosional. Semakin baik tingkat *Work-Life Balance* maka akan semakin turun tingkat kelelahan emosional.

Uraian dari hasil yang diperoleh dapat disusun dengan mempertimbangkan bahwa *Work-Life Balance* yang baik dapat berperan sebagai faktor higiene dalam kerangka Teori Dua Faktor Herzberg. Dalam teori ini, *Work-Life Balance* dapat dianggap sebagai faktor-faktor lingkungan kerja yang, ketika kurang memadai, dapat menyebabkan ketidakpuasan dan kelelahan emosional. Sebaliknya, ketika *Work-Life Balance* dikelola dengan baik, hal ini dapat mencegah terjadinya kelelahan emosional pada karyawan. Meskipun *Work-Life Balance* dapat mencegah ketidakpuasan, faktor-faktor motivasi intrinsik mungkin juga berperan dalam meningkatkan kesejahteraan emosional. Dengan demikian, temuan ini mendukung

pemahaman bahwa faktor-faktor lingkungan seperti *Work-Life Balance* dapat memainkan peran penting dalam mencegah dampak negatif terhadap kelelahan emosional, sesuai dengan paradigma Herzberg mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja.

Hasil uji hipotesis menampilkan nilai pengaruh kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja sebesar $-0,535$, dengan $p\text{-values } 0,000 < 0,05$ dan $t\text{-statistik } 5,603 > 1,96$ menunjukkan bahwa hipotesis tiga (H3) yang menyatakan kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Kharisma Duta Anggada Denpasar dapat diterima. Christianto & Putra (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh salah satu aspek di antaranya yaitu kelelahan emosional. Sholikhah (2009) kelelahan emosional memiliki pengaruh ke kepuasan kerja karyawan negatif dan signifikan. Santika & Sudibia (2017) berpendapat bahwa kelelahan emosional karyawan memiliki pengaruh ke kepuasan kerja. *Work-Life Balance* secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti jika tingkat kelelahan emosional karyawan tinggi, maka kepuasan kerja karyawan akan menurun. Yuliasitini & Putra M. S. (2015) menyatakan bahwa kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Interpretasi temuan ini dapat dikaitkan dengan perspektif Teori Dua Faktor Herzberg, di mana kelelahan emosional dapat dianggap sebagai faktor higiene yang, ketika tinggi, dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja. Kelelahan emosional merupakan hasil dari ketidaknyamanan atau tekanan yang muncul dari aspek-aspek pekerjaan yang tidak memadai, seperti beban kerja yang berlebihan atau kurangnya dukungan sosial. Meskipun kelelahan emosional dapat memberikan gambaran tentang ketidakpuasan kerja, faktor-faktor motivasi intrinsik juga mungkin berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, hasil ini mendukung konsep Herzberg tentang pentingnya faktor-faktor higiene dalam mencegah ketidakpuasan, sekaligus menekankan perlunya faktor-faktor motivasi untuk mencapai kepuasan kerja yang lebih optimal.

Hasil uji hipotesis menampilkan nilai pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa hasil $p\text{-values } 0,000 < 0,05$, dan $t\text{-statistik } 5,293 > 1,96$ dengan koefisien $0,398$ yang berarti variabel kelelahan emosional merupakan variabel mediasi pengaruh antara *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Kharisma Duta Anggada Denpasar, dan pengaruh langsung *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja memiliki $p\text{-values } 0,000 < 0,05$ dan $t\text{-statistik } 2,832 > 1,96$, dan nilai koefisien sebesar $0,338$ berdasarkan kriteria uji mediasi yang telah diuraikan di atas hal ini mengindikasikan kelelahan emosional memediasi secara competitive mediation pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan kerja PT Kharisma Duta Anggada Denpasar sehingga hipotesis empat (H₄) diterima. Sihalolo & Indawati (2021) menyatakan bahwa pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja melalui kelelahan emosional secara tidak langsung memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja. Satrya (2023) menunjukkan bahwa kelelahan emosional mampu memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja. Avdija & Sudipto (2013) menyatakan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kelelahan emosional. Sienatra & Aseptia (2023) menyatakan bahwa kelelahan emosional memediasi

secara penuh pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kelelahan emosional. Sihalolo & Indawati (2021) dari hasil penelitiannya menyatakan bahwa kelelahan emosional mampu memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja.

Fenomena ini dapat dijelaskan dengan mengaitkannya dengan Teori Dua Faktor Herzberg, yang mengidentifikasi faktor-faktor higiene dan motivasi sebagai elemen-elemen yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja. *Work-Life Balance* dapat dianggap sebagai faktor higiene yang, ketika terpenuhi, dapat mencegah terjadinya kelelahan emosional dan secara langsung berkontribusi pada kepuasan kerja. Dengan kata lain, ketika karyawan dapat mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, hal ini dapat mengurangi tingkat kelelahan emosional dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Namun, hasil menunjukkan bahwa kelelahan emosional juga berperan sebagai mediator yang bersifat kompetitif, yang artinya kelelahan emosional tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh *Work-Life Balance*, tetapi juga memiliki dampak tambahan pada kepuasan kerja. Teori Herzberg dapat memberikan wawasan bahwa kelelahan emosional, sebagai faktor higiene, dapat berperan sebagai penyebab tambahan ketidakpuasan. Oleh karena itu, jika *Work-Life Balance* terpenuhi, kelelahan emosional yang tinggi dapat mengurangi tingkat kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan kompleksitas hubungan antara variabel-variabel tersebut dan menyoroti perlunya mempertimbangkan lebih dari satu faktor dalam merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil perhitungan dan analisis penelitian yang sudah diperoleh, dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut. *Work-Life Balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Kharisma Duta Anggada Denpasar. Hal ini berarti bahwa ketika semakin meningkatnya *Work-Life Balance* yang dirasakan oleh karyawan PT Kharisma Duta Anggada Denpasar, maka karyawan akan cenderung merasakan kepuasan kerja. *Work-Life Balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap kelelahan emosional PT Kharisma Duta Anggada Denpasar. Hal ini berarti bahwa ketika semakin meningkatnya *Work-Life Balance* yang dirasakan oleh karyawan PT Kharisma Duta Anggada Denpasar, maka karyawan akan cenderung tidak merasakan kelelahan emosional. Kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja PT Kharisma Duta Anggada Denpasar. Hal ini berarti bahwa ketika semakin meningkatnya kelelahan emosional yang dirasakan oleh karyawan PT Kharisma Duta Anggada Denpasar, maka karyawan akan cenderung tidak merasakan kepuasan kerja. Hasil analisis terhadap peran kelelahan emosional memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja PT Kharisma Duta Anggada Denpasar menunjukkan memediasi secara competitive mediation. Hal ini menggambarkan apabila karyawan merasakan *Work-Life Balance* yang tinggi akan memberikan dampak pada rendahnya kelelahan emosional yang karyawan rasakan, sehingga karyawan akan cenderung merasakan kepuasan kerja

Saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini berdasarkan pembahasan dan uraian kesimpulan adalah: Pihak manajemen diharapkan dapat memperhatikan *Work-Life Balance* yang dirasakan oleh karyawan PT Kharisma

Duta Anggada Denpasar. Pihak manajemen diharapkan dapat memperhatikan kelelahan emosional yang dirasakan oleh karyawan. Manajemen dapat memberikan dukungan emosional bagi karyawan yang menghadapi tekanan, berupa dukungan dari atasan, mentor, atau rekan kerja yang dapat membantu mereka mengatasi tekanan kerja. Manajemen juga dapat memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja yang memungkinkan karyawan mengatur waktu dengan lebih baik dan menghindari tekanan yang berlebihan. Pihak manajemen diharapkan dapat memperhatikan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan mampu menambah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, serta mampu untuk memperluas ruang lingkup penelitian yang tidak hanya terbatas Karyawan PT Kharisma Duta Anggada, atau dapat juga mengganti lokasi penelitian yang tidak hanya terfokus pada suatu lokasi penelitian, sehingga memberikan suatu pandangan yang lebih dan mampu diimplementasikan secara umum.

REFERENSI

- Arif, B., & Farooqi, Y. A. (2014). Impact Of Work-Life Balance On Job satisfaction And Organizational Commitment Among University Teachers: A Case Study Of University Of Gujrat, Pakistan. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(9), 24–29.
- Avdija, S., & Sudipto, R. (2013). *The Effects Of Emotional Exhaustion On Prison Employees' Job satisfaction And Personal Accomplishment*. *International Journal of Criminology and Sociological Theory*, 6, 144–154.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). *Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance*. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951–968.
- Cherniss, C. (2001). *Emotional Intelligence And Organizational Effectiveness*. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace San Francisco*. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3–10.
- Christian, H. A. (2018). Hubungan Antara Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di PT Persero Area Ambon. *Maneksi*, 7(1), 47–54.
- Christianto, G., & Putra, M. (2016). Pengaruh *Emotional Exhaustion* Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(5), 2786–2813.
- Dousin, O., Collins, N., & Kler, B. K. (2019). *Work-Life Balance, Employee Job Performance And Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia*. *International Journal of Human Resource Studies*, 9, 306.
- Fitriyani, A. R. I. (2019). Hubungan Antara Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Dukungan Sosial Dengan Burnout Pada Karyawan. *Psikologi*, 11(2), 5–6.
- Ganapathi, I. M. D. (2016). Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT.Bio Farma Persero). *Ecodemica*, 1(4), 125–135.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Lumunon, R. L., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh *Work-Life Balance*,

- Kesehatan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.Tirta Investama (DANONE) Aqua Airmadidi. *EMBA*, 7(4), 4671–4680.
- Luthfiana, Z. H. A. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Kelelahan Emosional Pada MTS Negeri 2 Pekanbaru. *SENKIM: Seminar Nasional Karya Ilmiah Multidisiplin*, 01(01), 299–308.
- Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). *Work-Life Balance And Its Relationship With Organizational Pride And Job satisfaction. Managerial Psychology*, 31, 586–602.
- Mokalu, V. B., Tambingon, H. N., & Lengkong, J. S. J. (2019). *The Effect Of Organizational Culture And Job satisfaction On Employee Performance Emergency Installation. Journal of Education and Practice*, 10(14), 8–17.
- Moore, J. E. (2000). *Why Is This Happening? A Causal Attribution Approach To Work Exhaustion Consequences. The Academy of Management Review*, 25(2), 335–349.
- Parkes, L. P., & Peter, H. L. (2008). *Effect of Work–Life Balance On Organizational Citizenship Behaviour: Role Of Organizational Commitment. Journal of Management & Organization*, 14(3), 267–284.
- Rahmawati, & Gunawan. (2019). Hubungan *Job-Related Factors* terhadap *Work-Life Balance* Dan Kepuasan Kerja Pada Generasi Milenial. *Sains Dan Seni ITS*, 8(2), 2337–3520.
- Rifadha, M. U. F., & Sangarandeniya, Y. M. S. W. V. (2015). *The Impact Of Work-Life Balance On Job satisfaction Of Managerial Level Employees Of People’s Bank, (Head Office). Sri Lanka. Journal of Management*, 12(1), 17.
- Rivai, V. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Santika, P. B., & Sudibia, G. A. (2017). Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(2), 634–662.
- Satrya, N. W. (2023). Peran Kelelahan Emosional Memediasi Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita yang Sudah Berkeluarga. *Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(3), 471–478.
- Shabrina, D., & Ratnaningsih, Z. (2019). Hubungan Antara *Work-Life Balance* Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Pertani (Persero). *Empati*, 27–32.
- Sholikhan. (2009). Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru. *Ekonomi Modernisasi*, 5(3), 238–253.
- Sienatra, K. M., & Aseptia, U. Y. (2023). Peran Kelelahan Emosional Pada Pemeditasian *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Proyek Pada Software House di Wilayah Malang Raya. *Riset Manajemen Dan Ekonomi*, 2(1), 162–176.
- Sihalolo, C. N., & Indawati, N. (2021). Peran Mediasi *Emotional Exhaustion* Pada Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita di Universitas Negeri Surabaya. *Ilmu Manajemen*, 09(01), 228–240.
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). *Relation Of Work-Life Balance, Work-Family Conflict And Family-Work Conflict With The Employee Performance-Moderating Role Of Job satisfaction. South Asian Journal of*

- Business Studies*, 7(1), 129–146.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta.
- Tuğsal, T. (2017). *The Effects Of Socio-Demographic Factors And Work-Life Balance On Employees Emotional Exhaustion*. *Human Sciences*, 14.
- Vyas, A., & Shrivastava, D. (2017). *Factors Affecting Work-Life Balance - A Review*. *Pacific Business Review International*, 9(7), 194–200.
- Wang, H. M., & Feng, W. W. (2003). *Review On Employee Job satisfaction*. *Commercial Research*.
- Wen, C. T. Y., Muthuveloo, R., & Ping, T. A. (2018). *Factors Influencing Job satisfaction: A Perspective of Millennials in Malaysia Multinational Companies*. *Global Business and Management Research*, 10(1), 48–66.
- Wenno, M. W. (2018). *Hubungan Antara Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan di PT PLN Persero Area Ambon*. *Maneksi*, 7(2), 94–99.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & Carlson, D. S. (2004). *When Conscientiousness Isn't Enough: Emotional Exhaustion And Performance Among Call Center Customer Service Representatives*. *Journal of Management*, 30(1), 149–160.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). *Research Reports: Emotional Exhaustion As A Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 46–93.
- Yulastini, N. W. D., & Putra M. S. (2015). *Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK di Denpasar*. *E-Jurnal Manajemen UnuD*, 4(4), 943–959.
- Yunita, P. I. (2018). *Menciptakan Keseimbangan Antara Pekerjaan Dan Kehidupan (Work-Life Balance): Apakah Faktor Situasional Pekerjaan Berpengaruh*. *Ilmiah Manajemen Bisnis*, 3(2), 135–144.