

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KELELAHAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR

Steven Salim¹, Yusi Yusianto^{2*}

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: steven.115220467@stu.untar.ac.id

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: yusiy@fe.untar.ac.id

*Penulis Korespondensi

Masuk: 08-01-2026, revisi: 14-01-2026, diterima untuk diterbitkan: 30-04-2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan kelelahan kerja sebagai variabel mediasi. Mengadopsi kerangka kerja teoritis *Job Demands-Resources* (JD-R), penelitian ini mengeksplorasi bagaimana sumber daya organisasional (lingkungan kerja) berinteraksi dengan kondisi psikologis karyawan (kelelahan kerja) untuk membentuk hasil kerja (kepuasan). Melalui desain penelitian eksplanatori kuantitatif dengan pendekatan sensus terhadap 81 responden, data dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja secara tidak langsung melalui kelelahan kerja sebagai mediatornya. Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kelelahan kerja, dan kelelahan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa peranan kelelahan kerja sebagai mediator sangat besar terhadap kepuasan kerja sehingga membuat efek tidak langsung dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja hampir sama dengan efek langsungnya. Oleh karenanya, penelitian ini menyarankan agar perusahaan memperhatikan lingkungan kerjanya agar tidak menimbulkan kelelahan kerja bagi karyawannya, yang pada gilirannya, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Model penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi kepuasan kerja adalah 0,710, yang mengindikasikan bahwa sekitar 71% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh model ini.

Kata Kunci: lingkungan kerja, kepuasan kerja, kelelahan kerja

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of the work environment on job satisfaction with job burnout as a mediating variable. Adopting the Job Demands-Resources (JD-R) theoretical framework, this study explores how organizational resources (work environment) interact with employees' psychological conditions (job burnout) to shape work outcomes (satisfaction). Through an explanatory quantitative research design with a census approach to 81 respondents, the data were analyzed using Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results showed that the work environment had a positive effect on job satisfaction both directly and indirectly. The effect of the work environment on job satisfaction was indirect through job burnout as a mediator. The work environment has a negative effect on job burnout, and job burnout has a negative effect on job satisfaction. This study also shows that the role of job burnout as a mediator is very significant in job satisfaction, making the indirect effect of the work environment on job satisfaction almost the same as its direct effect. Therefore, this study suggests that companies pay attention to their work environment so as not to cause job burnout for their employees, which in turn can increase job satisfaction. The research model shows that the coefficient of determination for job satisfaction is 0.710, indicating that approximately 71% of the variation in job satisfaction can be explained by this model.

Keywords: work environment, job satisfaction, job burnout

1. PENDAHULUAN

Latar belakang

Kepuasan kerja (*job satisfaction* = JS) merupakan salah satu aspek paling penting yang menentukan kesejahteraan karyawan. Jika kepuasan kerja karyawan rendah, maka kualitas

pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan akan menurun (Lawren & Ekawati, 2023). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja (*work environment* = WE) terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik (Poku *et al.*, 2022). Lingkungan kerja non-fisik, diantaranya terdiri dari dukungan organisasi dan manajemen (Nowrouzi-Kia *et al.*, 2025), kualitas komunikasi internal (Pirota *et al.*, 2025), dan kondisi manajemen (Abikova, 2025). Lingkungan kerja tersebut mampu mempengaruhi kelelahan kerja (*job burnout*) dan, pada gilirannya, mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Albashayreh *et al.*, 2019; Dutra & Guirardello, 2021; Hu *et al.*, 2024).

Hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dimediasi oleh kondisi psikologis karyawan, khususnya tingkat stres atau kelelahan kerja (*job burnout* = JB). Kelelahan kerja yang merupakan kondisi kelelahan emosional akibat paparan stres kerja berkepanjangan terbukti menjadi mediator penting yang menjelaskan bagaimana kondisi kerja yang buruk dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja pada karyawan (Dall'Ora *et al.*, 2020; Soto-Rubio *et al.*, 2020).

Pada kelompok pekerja muda, kepuasan kerja cenderung lebih rentan terpengaruh karena tingginya tingkat *burnout* yang muncul akibat tuntutan adaptasi, beban emosional, dan ekspektasi karier (Appelbaum *et al.*, 2019; Ninaus *et al.*, 2021). Sejumlah penelitian terkini juga menunjukkan bahwa kombinasi *burnout* dan lingkungan kerja yang kurang mendukung menjadi faktor signifikan yang menyebabkan rendahnya kepuasan kerja, khususnya pada sektor jasa dan kesehatan (Al Sabei *et al.*, 2020; Poku *et al.*, 2022; Zheng *et al.*, 2024).

Penelitian ini menggunakan kerangka teoritis *Job Demands–Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2017). Teori JD-R mempostulasikan bahwa setiap karakteristik pekerjaan dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok, yakni tuntutan pekerjaan (*job demands* = JD) dan sumber daya pekerjaan (*job resources* = JR). Selanjutnya, teori ini memperkenalkan model proses ganda (*dual-process model*). Proses ini membedakan antara proses gangguan kesehatan (*health impairment process*) dan proses motivasi (*motivational process*). Menurut proses gangguan kesehatan, tuntutan lingkungan kerja (JD) menyebabkan kelelahan kerja (JB), yang pada gilirannya akan menurunkan kepuasan kerja (JS). Di lain pihak, menurut proses motivasi, sumber daya lingkungan kerja (JR) secara langsung meningkatkan kepuasan kerja (JS). Dengan demikian, *job satisfaction* merupakan hasil dari *work environment* yang berperan sebagai *job resource* yang mampu menekan *job burnout* sebagai salah satu *job demands*. Perlu diingat bahwa di penelitian ini *job satisfaction* hanya diukur faktor eksternalnya yang berupa kompensasi dan juga peluang promosi. Kompensasi merupakan salah satu bagian yang penting dalam kepuasan kerja (Fillipo *et al.*, 2022).

Salah satu fenomena yang menonjol dalam transisi ketenagakerjaan akhir-akhir ini adalah masuknya Generasi Z (Gen Z). Gen Z yang lahir pada tahun 1995-2010 kini menjadi salah satu kelompok angkatan kerja terbesar dan paling dinamis, sehingga menarik perhatian organisasi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi sikap dan perilaku kerja mereka (Zahra *et al.*, 2025). Survei global Deloitte (2024) menunjukkan bahwa Gen Z mengalami tingkat stres dan *burnout* yang lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya. Selain itu, survei tersebut menegaskan bahwa kepuasan kerja generasi muda juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor lain, seperti ketidakamanan finansial akibat tingginya biaya hidup, kebutuhan akan keseimbangan antara kerja dan kehidupan yang lebih baik, serta pentingnya makna dan kesesuaian nilai antara pekerjaan dan identitas pribadi. Kekhawatiran terhadap masa depan karier, dampak teknologi, serta keinginan bekerja di organisasi yang memiliki komitmen terhadap isu sosial dan keberlanjutan turut

membentuk persepsi Gen Z terhadap tempat kerja ideal. Kombinasi faktor-faktor tersebut membuat Gen Z lebih sensitif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan *job burnout* sebagai variabel mediasi pada karyawan Gen Z pada salah satu perusahaan *forwarding* dan logistik yang berada di Jakarta Barat.

Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang, penelitian ini merumuskan empat pertanyaan:

- a. Apakah lingkungan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja?
- b. Apakah lingkungan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kelelahan kerja?
- c. Apakah kelelahan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja?
- d. Apakah kelelahan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi, yang dapat menjelaskan mekanisme bagaimana lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja?

2. METODE PENELITIAN

Desain penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori. Pendekatan eksplanatori dipilih karena penelitian ini menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel berdasarkan kerangka teoritis dan indikator yang telah ditetapkan.

Populasi

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Gen Z yang bekerja pada suatu perusahaan *forwarding* dan logistik di Jakarta Barat. Berdasarkan data internal perusahaan, terdapat 81 karyawan Gen Z.

Pengumpulan data

Data dikumpulkan melalui teknik sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator yang telah diadaptasi dari penelitian terdahulu yang relevan. Instrumen variabel lingkungan kerja dikembangkan berdasarkan Poku *et al.* (2022), Shin *et al.* (2023), dan Al Sabei *et al.* (2020). Pengukuran lingkungan kerja mencakup empat aspek utama, yaitu dukungan atasan, kecukupan sumber daya, kebijakan perusahaan, serta partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Instrumen kelelahan kerja mengacu pada Salama *et al.* (2022), Alrawashdeh *et al.* (2021), dan Ran *et al.* (2020). Pengukuran kelelahan kerja mencakup dua dimensi, yaitu kelelahan emosional dan depersonalisasi. Sedangkan, instrumen *job satisfaction* merujuk pada Liu *et al.* (2019), Ran *et al.* (2020), dan Wang *et al.* (2020). Pengukuran kepuasan kerja mencakup dua dimensi utama, yaitu kepuasan terhadap kompensasi dan kepuasan kerja, yang mencakup kepuasan terhadap lingkungan kerja, peluang promosi, dan pekerjaan itu sendiri.

Analisis data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang dihitung dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Proses evaluasi model mencakup dua tahap. Tahap pertama adalah evaluasi *outer model* dan tahap kedua adalah evaluasi *inner model*. Pada tahap evaluasi *outer model*, pengujian dilakukan untuk memastikan bahwa indikator memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai. Tahap kedua adalah evaluasi *inner model* yang bertujuan untuk menilai hubungan antarvariabel dalam model struktural.

Pengujian signifikansi hubungan antar variabel dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 *resample* pada tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05. Tahap tersebut digunakan untuk memastikan apakah jalur hubungan dalam model struktural bersifat signifikan secara statistik atau tidak.

Validitas konvergen menilai sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk berkorelasi positif satu sama lain. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan menggunakan dua parameter, yakni *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Tabel 1 menunjukkan indikator-indikator yang memenuhi syarat validitas, sehingga dinyatakan valid dan dipertahankan dalam model penelitian. Nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,7 dipertahankan karena menunjukkan bahwa item-item pertanyaan valid dalam merepresentasikan variabel yang diukur. Tabel 2 menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Semua nilai AVE di atas nilai 0,5, yang berarti bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50 persen variasi dari indikatornya.

Tabel 1. Hasil uji *factor loading*
Sumber: Hasil olah data

Indikator	Outer loadings
JB1	0,901
JB2	0,944
JB3	0,910
JS1	0,946
JS3	0,950
WE	0,889
WE2	0,864
WE4	0,878

Tabel 2. Hasil uji *Average Variance Extracted* (AVE)
Sumber: Hasil olah data

Variabel	AVE
<i>Job Burnout</i>	0,844
<i>Job Satisfaction</i>	0,899
<i>Work Environment</i>	0,770

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar mengukur konsep yang berbeda satu sama lain. Salah satu parameter yang digunakan adalah *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), yang menilai sejauh mana korelasi antar konstruk tidak terlalu tinggi sehingga tidak menimbulkan tumpang tindih konseptual. Tabel 3 menunjukkan nilai HTMT berada pada kisaran 0,875–0,896. Meskipun nilai tersebut mendekati batas kritis, semuanya masih berada dalam rentang yang dapat diterima, sehingga masing-masing konstruk dinyatakan memenuhi syarat validitas diskriminan.

Tabel 3. Hasil uji *Heterotrait-Monotrait ratio* (HTMT)
Sumber: Hasil olah data

Variabel	<i>Job Burnout</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Work Environment</i>
<i>Job Burnout</i>			
<i>Job Satisfaction</i>	0,895		
<i>Work Environment</i>	0,875	0,896	

Reliabilitas konstruk dinilai untuk melihat konsistensi internal indikator dalam mengukur variabel laten yang sama. Parameter yang digunakan adalah *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

Tabel 4 menunjukkan nilai *Cronbach's alpha* berada pada kisaran 0,850–0,907. Seluruh nilai tersebut melampaui ambang batas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 4. Hasil uji *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*

Sumber: Hasil olah data

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho a)</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>
<i>Job Burnout</i>	0,907	0,912	0,942
<i>Job Satisfaction</i>	0,887	0,888	0,947
<i>Work Environment</i>	0,850	0,852	0,909

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif terhadap 81 responden mencakup, antara lain, jenis kelamin, usia, divisi pekerjaan, masa kerja, dan pendidikan terakhir responden. Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, sekitar 53,1% adalah berjenis kelamin laki-laki, 55,6% berusia 25 – 28 tahun, 44,4 % bekerja di divisi *sales & marketing*, 32,1% memiliki masa kerja 1 tahun, dan 46,9% berpendidikan sarjana (S1).

Berikutnya, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menilai seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Tabel 5 menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,596 untuk kelelahan kerja dan 0,710 untuk kepuasan kerja. Nilai tersebut dapat diinterpretasikan bahwa model tersebut dapat menjelaskan sekitar 71% kepuasan kerja dan lingkungan kerja dapat menjelaskan 59,6% variasi variabel kelelahan kerja.

Tabel 5. Hasil uji koefisien determinasi (R^2)

Sumber: Hasil olah data

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<i>Job Burnout</i>	0,596	0,591
<i>Job Satisfaction</i>	0,710	0,702

Selain itu, besaran pengaruh antar variabel dapat dilihat dari nilai *effect size* (f^2). Tabel 6 menunjukkan nilai f^2 berada pada kisaran 0,214–1,475, yang mengindikasikan efek sedang hingga sangat besar. Secara lebih spesifik, lingkungan kerja memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kelelahan kerja, sedangkan kelelahan kerja memiliki pengaruh yang kuat dalam menjelaskan variasi variabel kepuasan kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa hubungan antar variabel dalam model memiliki kekuatan efek yang substantif.

Tabel 6. Hasil uji *effect size* (f^2)

Sumber: Hasil olah data

Variabel	<i>Job Burnout</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Work Environment</i>
<i>Job Burnout</i>		0,351	
<i>Job Satisfaction</i>			
<i>Work Environment</i>	1,475	0,214	

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa tidak terdapat korelasi tinggi antarindikator yang dapat mengganggu stabilitas model. Tabel 7 menunjukkan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada dalam rentang 1,988–3,968, yang masih berada dalam batas toleransi. Meskipun salah satu indikator, yaitu JB2, memiliki nilai VIF yang sedikit melebihi ambang konservatif 3,3, nilainya tetap berada di bawah batas umum $VIF < 5$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran bebas dari masalah multikolinearitas yang serius dan dapat dikatakan stabil secara statistik.

Tabel 7. Hasil uji *Variance Inflation Factor* (VIF)
Sumber: Hasil olah data

Indikator	VIF
JB1	2,910
JB2	3,968
JB3	2,768
JS1	2,744
JS3	2,744
WE1	2,159
WE2	1,988
WE4	2,093

Tabel 8 menunjukkan hasil uji hipotesis. Pertama, lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (H1 diterima). Artinya, semakin kondusif lingkungan kerja, kepuasan kerja akan meningkat. Hal ini menunjukkan efek langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Angka efek langsungnya adalah 0,392. Hubungan positif tersebut sesuai dengan Albashayreh *et al.* (2019), Molina-Hernández *et al.* (2021), dan Labrague *et al.* (2025).

Tabel 8. Hasil uji hipotesis
Sumber: Hasil olah data

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H1: <i>Work Environment</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,392	0,386	0,128	3,054	0,002
H2: <i>Work Environment</i> → <i>Job Burnout</i>	-0,772	-0,774	0,043	18,076	0,000
H3: <i>Job Burnout</i> → <i>Job Satisfaction</i>	-0,502	-0,508	0,122	4,121	0,000
H4: <i>Work Environment</i> → <i>Job Burnout</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,388	0,395	0,101	3,831	0,000

Kedua, lingkungan kerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kelelahan kerja (H2 diterima). Artinya, lingkungan kerja yang positif atau kondusif bagi karyawan akan menurunkan kelelahan kerja karyawan. Hubungan negatif antara lingkungan kerja dan kelelahan kerja sesuai dengan temuan Poku *et al.* (2022), Molina-Hernández *et al.* (2021), dan Labrague *et al.* (2025).

Ketiga, kelelahan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H3 diterima). Artinya, peningkatan kelelahan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan menurunkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Hubungan negatif antara kelelahan kerja dan kepuasan kerja sesuai dengan Alrawashdeh *et al.* (2021), Molina-Hernández *et al.* (2021), dan Labrague *et al.* (2025).

Gabungan hasil uji H2 dan H3 menunjukkan efek tidak langsung dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, yang dimediasi oleh kelelahan kerja. Efek tidak langsung tersebut menunjukkan hubungan positif yang signifikan pada angka *path coefficient* sebesar 0,388 (H4 diterima).

Membandingkan angka efek langsung dan efek tidak langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, terlihat bahwa angka efek tidak langsung hampir sama dengan efek langsung. Hal ini menunjukkan peranan variabel kelelahan kerja yang besar sebagai mediasi antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Selain itu, mengingat bahwa hasil perhitungan baik efek langsung maupun efek tidak langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah signifikan, maka bentuk mediasi model ini merupakan mediasi parsial (*partial mediation*).

Tabel 9 menunjukkan efek total lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Efek total lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah 0,780 (Tabel 9), yang berasal dari penjumlahan efek langsung

lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,392, dan efek tidak langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja yang dimediasi melalui variabel kelelahan kerja sebesar 0,388.

Tabel 9. Hasil uji *total effect*

Sumber: Hasil olah data

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Work Environment</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,780	0,781	0,047	16,604	0,000

Dari temuan ini, perusahaan perlu menjaga agar lingkungan kerjanya tidak meningkatkan kelelahan kerja yang dapat menurunkan kepuasan kerja. Untuk itu, perusahaan perlu memiliki indikator kelelahan kerja karyawan untuk mendeteksi dini apakah kelelahan karyawannya masih dalam batas yang dapat ditoleransi oleh karyawan. Selanjutnya, perusahaan perlu merancang intervensi yang dapat dilakukan apabila karyawan terdeteksi mengalami kelelahan kerja.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung (mediasi parsial). Hal tersebut ditunjukkan melalui pengaruh positif lingkungan kerja yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan pengaruh positif lingkungan kerja yang signifikan terhadap kepuasan kerja melalui penurunan kelelahan kerja.

Efek tidak langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja yang signifikan menunjukkan peran kelelahan kerja yang besar sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Peran kelelahan kerja yang relatif besar ini membuat nilai pengaruh tidak langsung hampir setara dengan nilai pengaruh langsung.

Saran

Perusahaan disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar berada pada tingkat kelelahan kerja karyawan yang masih dapat ditoleransi oleh karyawannya. Untuk itu, perusahaan perlu memiliki indikator kelelahan kerja karyawannya untuk memantau apakah kelelahan kerja karyawan masih dalam batas toleransi karyawannya. Selain itu, Perusahaan dapat melakukan, antara lain, mengadopsi gaya kepemimpinan suportif-partisipatif yang memperhatikan kondisi mental karyawannya; memastikan peralatan kerja dapat berfungsi dengan baik; menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan dapat terlibat dalam mengaspirasikan pemikirannya bagi perkembangan perusahaan; dan menyelenggarakan survei kelelahan kerja guna mendeteksi gejala dini sebelum ketidakpuasan kerja meningkat tinggi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan indikator kepuasan kerja yang bersifat eksternal saja. Untuk penelitian mendatang, disarankan untuk memperluas cakupan indikator kepuasan kerja yang bersifat internal dan eksternal. Selain itu, penelitian menggunakan metode sensus pada satu perusahaan sehingga membatasi generalisasi eksternal ke industri lain.

REFERENSI

- Abikova, J. (2025). Management matters: what do we need to know about the motivation and job satisfaction of humanitarian logisticians? *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 15(3), 238-255. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-01-2024-0012>
- Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Ross, M. A., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F., & Al Hashmi, N. (2020). Nursing work environment, turnover intention, job burnout, and quality of care: The moderating role of job satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1), 95-104. <https://doi.org/10.1111/jnu.12528>

- Albashayreh, A., Al-Rawajfah, O. M., Al Sabei, S. D., & Al-Awaisi, H. (2019). Healthy work environments are critical for nurse job satisfaction: Implications for Oman. *International Nursing Review*, 66(3), 389-395. <https://doi.org/10.1111/inr.12529>
- Alrawashdeh, H. M., Al-Tammemi, A. B., Alzawahreh, M. K., Al-Tamimi, A., Elkholy, M., Al Sarireh, F., Abusamak, M., Elehamer, N. M. K., Malkawi, A., Al-Dolat, W., Abu-Ismail, L., Al-Far, A., & Ghoul, I. (2021). Occupational burnout and job satisfaction among physicians in times of COVID-19 crisis: A convergent parallel mixed-method study. *BMC Public Health*, 21(1), 811. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10897-4>
- Appelbaum, N. P., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K., & Kaplan, B. (2019). Surgical resident burnout and job satisfaction: The role of workplace climate and perceived support. *Journal of Surgical Research*, 234(2), 20–25. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2018.08.035>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Dall’Ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: A theoretical review. *Human Resources for Health*, 18, 41. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9>
- Deloitte. (2024). *Deloitte global 2024 Gen Z and Millennial survey*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
- Dutra, C. K. dos R., & Guirardello, E. de B. (2021). Nurse work environment and its impact on reasons for missed care, safety climate, and job satisfaction: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(5), 2398-2406. <https://doi.org/10.1111/jan.14764>
- Fillipo, F., Yusianto, Y., & Ekawati, S. (2022). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja PT. Auto Prima Jaya. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(1), 107-114. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17172>
- Hu, Y., Zhang, S., Zhai, J., Wang, D., Gan, X., Wang, F., Wang, D., & Yi, H. (2024). Relationship between workplace violence, job satisfaction, and burnout among healthcare workers in mobile cabin hospitals in China: Effects of perceived stress and work environment. *Preventive Medicine Reports*, 40, 102667. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2024.102667>
- Labrague, L. J., Al Sabei, S., Al-Rawajfah, O., Burney, I., & AbuAlRub, R. (2025). Gen Z nurses: Examining the direct and indirect effects of job burnout on work satisfaction and the mediating role of the nurse work environment. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 22(1), e70038. <https://doi.org/10.1111/wvn.70038>
- Lawren, C., & Ekawati, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT TSA di Bogor. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(1), 149-158. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i1.22561>
- Liu, J., Zhu, B., Wu, J., & Mao, Y. (2019). Job satisfaction, work stress, and turnover intentions among rural health workers: A cross-sectional study in 11 western provinces of China. *BMC Family Practice*, 20, 9. <https://doi.org/10.1186/s12875-019-0904-0>
- Molina-Hernández, J., Fernández-Estevan, L., Montero, J., & González-García, L. (2021). Work environment, job satisfaction and burnout among Spanish dentists: A cross-sectional study. *BMC Oral Health*, 21, 156. <https://doi.org/10.1186/s12903-021-01480-9>
- Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction, and the role of work–family balance. *Journal of Business Research*, 136, 652-666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007>
- Nowrouzi-Kia, B., King, E., Edwards, B., Nizzer, S., Yazdani, A., Gohar, B., Bani-Fatemi, A., Howe, A., Fayyaz, Y., Ubhi, S., & Chattu, V. K. (2025). Examining factors associated with job satisfaction among homecare rehabilitation professionals transitioning out of the

- COVID-19 pandemic in Ontario, Canada. *International Perspectives on Health Equity*, 1(1), 89-103.
- Pirotta, L., Ferrari, A., Cantarelli, P., & Belle, N. (2025). Communication and job satisfaction among public employees: Evidence from large-scale surveys with healthcare professionals. *International Journal of Public Sector Management*, 38(5), 541–560.
- Poku, C. A., Donkor, E., & Naab, F. (2022). Impacts of nursing work environment on turnover intentions: The mediating role of burnout. *Nursing Research and Practice*, 2022, 1310508. <https://doi.org/10.1155/2022/1310508>
- Ran, L., Chen, X., Peng, S., Zheng, F., Tan, X., & Duan, R. (2020). Job burnout and turnover intention among Chinese primary healthcare staff: The mediating effect of satisfaction. *BMJ Open*, 10(10), e036702. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-036702>
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9724. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
- Shin, S. H., Baek, O. J., & Lee, E. H. (2023). Effects of nursing work environment, need satisfaction, and depression on turnover intention in Korea. *Healthcare*, 11(12), 1698. <https://doi.org/10.3390/healthcare11121698>
- Soto-Rubio, A., Giménez-Espert, M. C., & Prado-Gascó, V. (2020). Effect of emotional intelligence and psychosocial risks on burnout, job satisfaction, and nurses' health during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7998. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217998>
- Wang, H., Jin, Y., Wang, D., Zhao, S., Sang, X., & Yuan, B. (2020). Job satisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: Results from structural equation modeling. *BMC Family Practice*, 21, 12. <https://doi.org/10.1186/s12875-020-1083-8>
- Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianthi, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51, a2263. <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>
- Zheng, J., Feng, S., Feng, Y., Wang, L., Gao, R., & Xue, B. (2024). Relationship between burnout and turnover intention among nurses: A network analysis. *BMC Nursing*, 23, 921. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02624-2>