

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KEPUASAN KERJA
GENERASI MILLENIAL DENGAN MOTIVASI PEGAWAI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

(Studi Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung)

(Tesis)

Oleh

**Aris Failani
2221011054**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KEPUASAN KERJA
GENERASI MILLENIAL DENGAN MOTIVASI PEGAWAI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI
(STUDI PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI
LAMPUNG)**

Oleh

ARIS FAILANI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja generasi milenial pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung, serta mengevaluasi peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Data yang digunakan adalah data primer. Adapun teknik pengumpulan datanya menggunakan kuesioner. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan metode survei terhadap 226 responden melalui teknik purposive sampling. Data dianalisis menggunakan analisis regresi sederhana dan *Moderated Regression Analysis* (MRA) pada program komputer *SPSS 25*.

Penelitian ini menggunakan uji parsial (*t*) dan menggunakan analisis regresi moderasi untuk menguji variabel moderasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja memoderasi pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja. Saran dalam penelitian ini perusahaan untuk semakin memperkuat implementasi program *work life balance* yang adaptif terhadap kebutuhan karyawan, khususnya mereka yang telah berkeluarga. Program penghargaan berbasis pencapaian, komunikasi transparan, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan harus di jalankan sejalan dengan penciptaan lingkungan kerja yang realistik dan suportif. Dan Perusahaan dapat menghadirkan pendekatan yang lebih influsif melalui pelatihan peran ganda, konseling psikologis, dan ruang dialog antara karyawan dan manajemen untuk memahami tantangan keseharian mereka.

Kata Kunci: *Work Life Balance*, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Generasi Milenial

ABSTRACT

**THE EFFECT OF WORK LIFE BALANCE ON JOB SATISFACTION
AMONG MILLENNIAL EMPLOYEES WITH WORK MOTIVATION AS A
MODERATING VARIABLE
(A STUDY AT PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI LAMPUNG)**

By

ARIS FAILANI

This study aims to analyze the influence of work-life balance on job satisfaction among millennials at PT PLN (Persero) Lampung Distribution Unit and to evaluate the role of work motivation as a moderating variable in this relationship. Primary data was used. A questionnaire was used for data collection. A quantitative approach was employed in this study, with a survey of 226 respondents using a purposive sampling technique. Data were analyzed using simple regression analysis and Moderated Regression Analysis (MRA) in SPSS 25.

This study employed partial t-tests and moderated regression analysis to examine the moderating variables. The results support the proposed hypothesis: work-life balance has a positive and significant effect on job satisfaction, and work motivation moderates the effect of work-life balance on job satisfaction. The study recommends that companies further strengthen the implementation of work-life balance programs that are adaptive to the needs of employees, particularly those with families. Achievement-based reward programs, transparent communication, and recognition of employee contributions should be implemented in conjunction with the creation of a realistic and supportive work environment. And Companies can present a more inclusive approach through dual role training, psychological counseling, and dialogue spaces between employees and management to understand their daily challenges.

Keywords: *Work Life Balance, Job Satisfaction, Work Motivation, Millennials*

**PENGARUH WORK LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA
GENERASI MILLENIAL DENGAN MOTIVASI PEGAWAI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

(Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung)

Oleh

ARIS FAILANI

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
Magister Manajemen**

Pada

**Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

Judul Tesis

**PENGARUH WORK LIFE BALANCE
TERHADAP KEPUASAN KERJA
GENERASI MILLENIAL DENGAN
MOTIVASI PEGAWAI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI PADA
PT.PLN (persero) UNIT INDUK
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa

Aris Faislani

Nomor Pokok Mahasiswa

221011054

Konsentrasi

MSDM

Program Studi

Magister Manajemen

Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

MENYETUJUI

Komisi Pembimbing

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP. 19680708 200212 1003

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP. 19701106 199802 2001

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Lampung

Dr. Roslina, S.E., M.Si.
NIP. 19770711 200501 2002

MENGESAHKAN

1. Tim Pengudi

Ketua

: **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



Sekretaris

: **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



Pengudi I

: **Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si.**



Pengudi II

: **Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1003

3. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Lampung



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP. 19640326 19890 2100

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 17 Desember 2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul "**Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Generasi Milenial dengan Motivasi Pegawai Sebagai Variabel Moderasi pada PT.PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung**" adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam Masyarakat akademika atau yang disebut plagiarism.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidak benaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 17 Desember 2025

Penulis



Aris Failani
NPM. 2221011054

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Demak pada tanggal 24 Januari 1995, sebagai anak ketiga dari empat bersaudara, dari pasangan Bapak Ngatpani dan Ibu Sodiyati.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar diselesaikan di SD Negeri 2 Kembanggarum, Mranggen Demak pada tahun 2007, Sekolah Menengah Pertama diselesaikan di SMP PGRI 2 Mranggen, Mranggen Demak pada tahun 2010, Sekolah Menengah Atas diselesaikan di SMK Garuda Nusantara, Karang Awen Demak pada tahun 2013.

Penulis menanjutkan pendidikan Strata Satu (S1) jurusan Teknik Elektro dengan konsentrasi arus kuat diselesaikan di Universitas Muhammadiyah Lampung pada tahun 2019. Pada tahun 2022 peneliti melanjutkan pendidikannya sebagai mahasiswa Program Studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia. Penulis bekerja diperusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT. PLN (Persero) UP3 Metro 2014 s/d Sekarang. Pada tahun 2023 penulis beserta seluruh teman teman mahasiswa angkatan magister manajemen 2022 melakukan pengabdian dari universitas lampung ke *American University of Sharjah* di Dubai.

MOTTO

“Keberhasilan adalah kemampuan untuk melewati dan mengatasi dari satu kegagalan ke gagalan berikutnya tanpa kehilangan semangat.” – **Wiston Churchill**

PERSEMBAHAN

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala hidayah dan Karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. Dengan kerendahan hati dan rasa syukur, saya persembahkan karya kecil ini sebagai tanda cinta dan sayang saya kepada:

Orang tua tercinta Ayahanda dan Ibunda. Serta Istri dan Anakku terimakasih atas segala doa, kasih sayang, pengorbanan yang tidak pernah lelah mengiringi langkah-langkahku dan dukungan yang tiada hendti dalam setiap perjalanan hidup dan perjuangan ku meraih cita-cita.

Juga kepada seluruh anggota keluarga besar, Almamater, Guru, sahabat, serta semua insan yang telah memberi arti dalam perjalanan hidup dan Pendidikan ini.

SANWACANA

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan hidayah-Nya Tesis ini dapat diselesaikan.

Tesis dengan judul “” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Roslina, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
3. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku pembimbing utama atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran dan kritik dalam proses penyelesaian tesis ini terimakasih atas kesediaan Bapak meluangkan waktu ditengah kesibukan, memberikan arahan yang konstruktif, kritik yang membangun, serta motivasi yang tak henti-hentinya demi kesempurnaan penyusunan tesis ini.
4. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.Si. selaku pembimbing kedua, terimakasih atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, ditengah kesibukan yang luar biasa ibu masih berkenan memberikan arahan yang jelas, masukan yang konstruktif, kritik yang membangun, serta saran-saran

5. yang sangat berharga. Ketulusan dan dedikasi Ibu dalam membimbing tidak hanya meninggalkan kesan mendalam, tetapi juga menjadi inspirasi tersendiri bagi penulis dalam menjalani proses pembelajaran dan pengembangan diri.
6. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku penguji utama pada ujian tesis. terimakasih untuk masukan dan sara-saran pada ujian seminar proposal, seminar hasil dan seminar kompre.
7. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku penguji kedua pada ujian tesis. terimakasih untuk masukan dan saran-saran pada ujian seminar proposal, seminar hasil dan seminar kompre.
8. Seluruh dosen-dosen pengajar di Magister Manajemen yang telah banyak memberikan ilmu, pengetahuan, arahan, saran dan nasihat selama penulis menempuh Pendidikan di Universitas Lampung.
9. Mas Andri Kasrani, S.Pd, serta Staf administrasi Magister Manajemen yang telah memberikan dukungan, membantu segala urusan dan mempermudah proses pembelajaran.
10. Seluruh pegawai kantor PT.PLN UID Lampung terimakasih atas segala bantuan, saran, masukan dan kerja sama yang telah diberikan selama proses penyusunan tesis ini. Kontribusi, keterbukaan dan dukungan dari seluruh pihak terkait.
11. Kedua orang tua tercinta yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada anaknya dalam mengejar cita-cita dan Pendidikan, serta terimakasih atas segala doa yang telah diberikan sehingga anaknya dapat menyelesaikan Pendidikan di Magister Manajemen.
12. Istri dan anakku tersayang terimakasih atas doa dan dukungan dalam penulis menyelesaikan tesis kalian adalah bagian dari penyemangat dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

13. Untuk teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Angkatan 2022 yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih telah membantu selama perkuliahan, sukses untuk kalian semua.

Akhir kata. Semoga Allah SWT memberikan segala anugrahnya dan membala semua kebaikan kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis. Tesis ini masih jauh dari kata sempurna akan tetapi masih ada sedikit harapan tesis ini dapat bermanfaat bagi semua orang.

Bandar Lampung, 17 Desember 2025
Penulis

Aris Failani
NPM.2221011054

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
DAFTAR LAMPIRAN.....	v
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	11
2.1 <i>Work Life Balance</i>	11
2.1.1 Pengertian <i>Work Life Balance</i>	11
2.1.2 Aspek-aspek <i>Work Life Balance</i>	12
2.1.3 Dimensi <i>Work Life Balance</i>	13
2.1.4 Faktor-faktor <i>Work Life Balance</i>	14
2.1.5 Program Kerja <i>Work Life Balance</i>	14
2.1.6 Keuntungan <i>Work Life Balance</i>	15
2.2 Motivasi Kerja	16
2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja	16
2.2.2 Teori Motivasi Kerja	17
2.2.3 Indikator Motivasi Kerja.....	20
2.3 Kepuasan Kerja	22
2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja	22
2.3.2 Teori Kepuasan Kerja	22
2.3.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja.....	24
2.3.4 Dimensi Kepuasan Kerja	25
2.4 Penelitian Terdahulu	28
2.5 Kerangka Pemikiran	33
2.6 Pengembangan Hipotesis.....	35
III. METODOLOGI PENELITIAN	37
3.1 Jenis Penelitian.....	37
3.2 Sumber Data	37
3.2.1 Data Primer	37
3.2.2 Data Sekunder	37
3.3 Populasi dan Sampel	38
3.3.1 Populasi.....	38
3.3.2 Sampel	39
3.3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	40

3.4 Uji Instrumen Penelitian	42
3.4.1 Uji Validitas	42
3.4.2 Uji Reliabilitas.....	43
3.5 Uji Normalitas.....	44
3.6 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	44
3.6.1 Analisis Data Deskriptif.....	44
3.6.2 Analisis Regresi Sederhana.....	44
3.6.3 Uji Koefisien Determinasi (R2)	45
3.6.4 Uji Parsial (Uji T)	45
3.7 <i>Moderating Regression Analysis</i>	46
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Pengumpulan Data	47
4.2 Karakteristik Responden	47
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	48
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	48
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	49
4.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian	49
4.3.1 Hasil Uji Validitas	49
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas	50
4.4 Hasil Analisis Deskriptif	51
4.5 Uji Normalitas.....	56
4.6 Hasil Uji Moderating Regression Analysis	56
4.6.1 Hasil Koefisien Determinasi (R2)	56
4.6.2 Hasil Uji Hipotesis	57
V. SIMPULAN DAN SARAN.....	63
5.1 Simpulan.....	63
5.2 Saran	63
DAFTAR PUSTAKA.....	64
LAMPIRAN.....	78

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. PT. PLN Unit Induk Distribusi Lampung	3
Tabel 2. Jumlah Karyawan Unit Induk Distribusi Lampung	4
Tabel 3. Kuesioner Pra Penelitian <i>Work life balance</i>	7
Tabel 4. Daftar Penelitian Terdahulu.....	32
Tabel 5. Jumlah Karyawan Unit Induk Distribusi Lampung	43
Tabel 6. Pengukuran Variabel	46
Tabel 7. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	46
Tabel 8. Interpretasi Nilai R.....	48
Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	54
Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	55
Tabel 12. Koefisien Nilai R <i>Crombach's Alpha</i>	57
Tabel 13. Hasil Uji Reliabilitas	57
Tabel 14. Statistik Deskriptif.....	58
Tabel 15. Rekapitulasi Sebaran Respon Terhadap Variabel <i>Work life balance</i> ...	59
Tabel 16. Rekapitulasi Sebaran Respon Terhadap Variabel Motivasi	60
Tabel 17. Rekapitulasi Sebaran Respon Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	61
Tabel 18. Uji Normalitas	63
Tabel 19. Uji Koefisien Determinasi Persamaan 1	63
Tabel 20. Uji Koefisien Determinasi Persamaan 2.....	64
Tabel 21. Uji Analisis Regresi Sederhana.....	64
Tabel 22. Uji <i>Moderating Regression Analysis</i>	65

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. PLN <i>Corporate Wellness Program</i>	5
Gambar 2. Kerangka Pikir Penelitian	39

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner.....	78
Lampiran 2 Analisis Data.....	110

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi, karena memiliki kaitan langsung dengan produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan (Juniar et al., 2025). Qisthy et al. (2018) menyatakan bahwa untuk mempertahankan para pekerjanya, organisasi perlu memperhatikan kepuasan kerja para karyawan. Hal ini karena karyawan yang dalam bekerja tidak bisa merasakan kenyamanan, kurang dihargai, dan tidak bisa mengembangkan segala potensi yang dimiliki akan menimbulkan kurangnya fokus dan konsentrasi dengan pekerjaannya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih sering hadir dikantor, memiliki kinerja yang tinggi, dan loyal terhadap organisasi (Shabrina & Ratnaningsih, 2019). Tingkat kepuasan ini dapat bervariasi tergantung pada usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, dan kemampuan karyawan, yang kemudian berpengaruh pada produktivitas tenaga kerja. (Vapa-Tankosić, J., & Lekić, N., 2019), salah satu faktor yang berpengaruh dan mendapatkan perhatian adalah *work life balance* (Obrenovic et al., 2021).

Nurendra & Saraswati (2016) mendefinisikan *work life balance* sebagai sejauh mana individu dapat menyeimbangkan peran-peran profesional dan non-profesionalnya. Ketika karyawan merasa mampu menyeimbangkan peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih puas, produktif, dan loyal terhadap organisasi (Mohamad, et al., 2025). Muliawati & Frianto (2020) menjelaskan bahwa dari sudut pandangan karyawan, *work life balance* dapat diartikan sebagai tantangan untuk dapat menyeimbangkan tanggung jawab untuk

menyelesaikan pekerjaan dan tanggungjawab untuk melanjalkan perannya dalam berkeluarga, sedangkan dalam sudut pandang organisasi *work life balance* menjadi sebuah tantangan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga karyawan mampu berfokus pada pencapiannya di tempat kerja.

Ketika seseorang tidak merasakan keseimbangan antara bekerja dan menjalani kehidupan dalam pekerjaan, maka dapat diidentifikasi karyawan tersebut akan memilih pekerjaan lain yang mampu menyeimbangkan antara keduanya (Nurendra & Saraswati, 2016). Ketidakseimbangan antara keduanya dapat menyebabkan stres kerja, konflik peran, bahkan *turnover*. Terdapat beberapa indikator untuk mengukur *work life balance* yaitu, keseimbangan dalam pengelolaan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan dalam pemenuhan harapan dan keseimbangan kepuasan (Jyoti, P. et al., 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Obrenovic et al. (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *work life balance* terhadap kepuasan kerja. Temuan ini diperkuat oleh Jyothi et al. (2020), yang menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, penelitian oleh Gathogo (2025) menemukan bahwa *work life balance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor teknologi tinggi di Inggris. Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* tidak selalu menjadi determinan utama dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, tergantung pada konteks budaya dan jenis industrinya.

PT. PLN (Perusahaan Listrik Negara) Persero merupakan perusahaan penyedia listrik utama negara. Dalam operasionalnya, berbagai upaya dilakukan untuk meringankan beban masyarakat dalam membayar listrik yang telah digunakan. Upaya tersebut juga dibantu oleh pemerintah agar listrik dapat dinikmati seluruh masyarakat dengan tarif yang tergolong rendah. Visi dari PT. PLN adalah menjadi perusahaan listrik terkemuka se-Asia Tenggara dan nomor satu pilihan pelanggan untuk solusi energi. Riwayat singkat PLN berawal di akhir abad ke-19, ketika

beberapa perusahaan asal Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan teh mendirikan pembangkit tenaga listrik untuk kebutuhan sendiri.

Antara tahun 1942–1945 terjadi peralihan pengelolaan perusahaan-perusahaan Belanda tersebut oleh Jepang, setelah Belanda menyerah kepada pasukan Jepang di awal Perang Dunia II. Proses peralihan kembali terjadi saat Jepang menyerah kepada Sekutu pada Agustus 1945. Kesempatan ini dimanfaatkan oleh para pemuda dan buruh listrik melalui delegasi Pegawai Listrik dan Gas yang bersama-sama dengan Pemimpin KNI Pusat berinisiatif menghadap Presiden Soekarno untuk menyerahkan perusahaan-perusahaan tersebut kepada pemerintah Republik Indonesia. Pada 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga. Sejak saat itu, bentuk dan status hukum PLN terus berkembang hingga menjadi Persero dengan kewenangan penuh dalam usaha ketenagalistrikan nasional (PLN, 2023).

Tabel 1. PT. PLN Unit Induk Distribusi Lampung

No.	Unit	Cakupan Daerah
1.	Unit Induk Distribusi Lampung	Unit Induk Distribusi Lampung.
2.	Unit Pelaksana Pengatur Distribusi Lampung	Unit Pelaksana Pengatur Distribusi Lampung.
3.	Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Kotabumi	Blambangan Umpu, Bukit Kemuning, Bumi Agung, Menggala, Pulung Kencana, dan Kotabumi.
4.	Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Metro	Bandar Jaya, Kota Metro, Rumbia, Sribawono, Sukadana, dan UP3 Metro.
5.	Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Pringsewu	Kalirejo, Kota Agung, Liwa, Pringsewu, Talang Padang, dan UP3 Pringsewu.
6.	Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tanjung Karang	Kalianda, Karang, Natar, Sidomulyo, Sutami, Teluk Betung, Way Halim, UP3 Tanjung Karang.

Sumber: Pelayanan *human capital* PLN Bandar Lampung, 2025.

PT. PLN saat ini telah membagi sistem kerjanya ke dalam beberapa unit induk berdasarkan rantai sistem kelistrikan seperti pembangkit, transmisi, dan distribusi.

Selain itu ada juga unit induk dan pusat-pusat lain sebagai penunjang berlangsungnya Perusahaan. Karena luasnya cakupan wilayah kerja PLN, maka PLN memiliki unit-unit diseluruh wilayah Indonesia yang mempunyai fungsi masing-masing sesuai dengan unit induknya. Salah satu unit adalah Unit Induk Distribusi Lampung, yang bertanggung jawab atas pelayanan kelistrikan di wilayah Provinsi Lampung. Total karyawan di unit ini mencapai 519 orang, tersebar di enam unit kerja (PLN, 2025).

Tabel 2. Jumlah Karyawan Unit Induk Distribusi Lampung

No.	Unit Kerja	Jumlah Karyawan
1.	Unit Induk Distribusi Lampung	98
2.	Unit Pelaksana Pengatur Distribusi Lampung	31
3.	Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Kotabumi	94
4.	Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Metro	89
5.	Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Pringsewu	87
6.	Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tanjung Karang	120
Total		519

Sumber: Pelayanan *Human Capital* PLN Bandar Lampung, 2025.

Adapun program *work life balance* yang dilakukan oleh PT. PLN dapat dilihat melalui gambar 1



Gambar 1. PLN Corporate Wellness Program

Gambar 1 menunjukkan bahwa Program *work life balance* yang dilakukan oleh PT. PLN dapat dilihat melalui implementasi PLN *Corporate Wellness Program* 2024, sebuah inisiatif promotif dan preventif dalam pemeliharaan kesehatan karyawan yang bertujuan membiasakan pola hidup sehat. Program ini merupakan bagian dari Program *Employee Wellbeing Culture*, yang secara khusus dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan supotif (PT. PLN, 2025)

Melalui aplikasi GERAK PRO, insan PLN didorong untuk mengikuti berbagai tantangan olahraga seperti berjalan kaki, berlari, atau bersepeda yang dapat dilakukan di mana saja. Aplikasi ini dilengkapi dengan fitur *reward points* yang diberikan kepada peserta yang berhasil menyelesaikan berbagai *challenge*. Poin tersebut kemudian dapat ditukar dengan berbagai hadiah menarik, sehingga menciptakan elemen *gamifikasi* yang dapat meningkatkan motivasi dan partisipasi aktif pegawai.

Tidak hanya aktivitas fisik, program ini juga mencakup berbagai kegiatan edukatif dan kebugaran, seperti Webinar kesehatan yang membahas topik-topik seperti

kesehatan mental dan pola makan sehat, kegiatan virtual kebugaran dan pelatihan gaya hidup sehat, serta akses ke coach berpengalaman melalui keanggotaan aplikasi yang diberikan secara gratis, peserta juga akan mengikuti mini *Medical Check Up* (MCU) sebagai bentuk evaluasi kesehatan. Proses pelaksanaan juga disertai kompetisi berbasis poin, yang digunakan untuk menilai peserta terbaik dan paling aktif, dengan kesempatan memperoleh voucher dan hadiah apresiasi.

Peserta dalam program ini dibagi menjadi dua kategori, yaitu *Mandatory*, yaitu pegawai yang diwajibkan ikut, kecuali yang dikecualikan oleh *Medical Advisory Board* dan *Voluntary*, yaitu pegawai di luar kategori wajib yang ingin berpartisipasi aktif. Untuk wilayah UID Lampung, kuota peserta PLN *Corporate Wellness Program* tahun 2025 ditetapkan sebanyak 227 orang (PT.PLN, 2025), yang sebagian besar berasal dari kelompok usia produktif, termasuk generasi milenial.

Berdasarkan data Sensus Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2020, komposisi angkatan kerja di Indonesia didominasi oleh Generasi Y atau generasi milenial. Dominasi ini telah membawa perubahan signifikan dalam pola kerja, di mana generasi milenial lebih memperhatikan aspek-aspek seperti *work life balance*, pengembangan keterampilan, serta dukungan dari lingkungan kerja yang *supportif*. (Deloitte., 2020). Generasi milenial di tempat kerja telah menjadi sorotan yang semakin meningkat (PWC, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa generasi milenial memiliki sikap, nilai, kepercayaan, dan aspirasi yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Rohaeni&Nurdin, 2020). Oleh karena itu, kehadiran program-program keseimbangan hidup kerja seperti PLN *Wellness* sangat relevan dan dibutuhkan oleh generasi ini.

Tabel 3. Kuesioner Pra Penelitian *Work life balance*

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Setuju	Tidak Setuju
1	Saya mampu mengelola waktu untuk kepentingan pribadi dan pekerjaan	19	11

Tabel 3. Kuesioner Pra Penelitian *Work life balance* (lanjutan)

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Setuju	Tidak Setuju
2	Saya mampu membagi waktu untuk keluarga dan pekerjaan dengan adil.	20	10
3	Saya berperan aktif dalam kegiatan di luar pekerjaan.	17	13
4	Harapan keluarga dapat saya penuhi dengan baik.	25	5
5	Harapan rekan kerja dapat saya penuhi dengan baik.	16	14

Namun, berdasarkan hasil observasi awal dan pra-kuesioner yang dilakukan terhadap 30 karyawan di PT. PLN (Persero) UP3 Metro, ditemukan bahwa terdapat indikasi ketidakseimbangan dalam aspek *work life balance*. Hasil prasurvei menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar karyawan menyatakan setuju terhadap pernyataan terkait keseimbangan peran, proporsi ketidaksetujuan masih cukup signifikan. Sebagai contoh, hanya 19 karyawan (63%) menyatakan mampu mengelola waktu untuk kepentingan pribadi dan pekerjaan, sementara 11 karyawan (37%) menyatakan tidak mampu. Selain itu, terkait pembagian waktu antara keluarga dan pekerjaan, 10 dari 30 karyawan (33%) merasa tidak mampu membaginya dengan adil. Ketidakseimbangan ini juga tampak pada partisipasi dalam aktivitas di luar pekerjaan, di mana 43% karyawan merasa tidak aktif. Meskipun mayoritas karyawan menyatakan dapat memenuhi harapan keluarga (83%), hanya 53% yang merasa dapat memenuhi harapan rekan kerja, menunjukkan adanya potensi ketegangan dalam hubungan kerja. Temuan ini memperkuat adanya gap empiris bahwa meskipun program-program keseimbangan hidup telah dijalankan di lingkungan PLN, tingkat keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan masih bervariasi di kalangan karyawan, dan belum semuanya berhasil mengelola kedua peran tersebut secara optimal.

Di sisi lain, motivasi kerja telah banyak diteliti sebagai faktor yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara *work life balance* dan kepuasan kerja. Jyothi et al. (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat memperkuat pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja, karena

karyawan yang termotivasi intrinsik cenderung memiliki strategi coping yang lebih baik dalam menghadapi ketidakseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini membuat efek positif dari *work life balance* terhadap kepuasan kerja semakin nyata pada karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi. Bedasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk membuat dan melakukan suatu penelitian dengan judul **“Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Generasi Milennial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi pada karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, terdapat inkonsistensi temuan dalam penelitian-penelitian terdahulu terkait pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja, serta peran motivasi sebagai variabel moderasi. Penelitian yang dilakukan oleh Obrenovic et al. (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *work life balance* terhadap kepuasan kerja. Temuan ini diperkuat oleh Jyothi et al. (2020), yang menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, penelitian oleh Gathogo (2025) menemukan bahwa *work life balance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor teknologi tinggi di Inggris. Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* tidak selalu menjadi determinan utama dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, tergantung pada konteks budaya dan jenis industrinya. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji kembali hubungan tersebut secara spesifik dalam konteks generasi milenial di lingkungan kerja PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung. Rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja generasi millenial?
2. Apakah motivasi memoderasi pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja generasi millenial?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja generasi millenial.
2. Untuk mengetahui apakah Motivasi memoderasi pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja kenerasi millenial.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat pada laporan penelitian ini, dapat diharapkan memberi masukan berupa informasi -informasi penting mengenai pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja generasi millennial dengan motivasi pegawai sebagai moderasi. Maka hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat Teoritis dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pengembangan Pengetahuan dan Keterampilan: Penelitian ini akan memungkinkan penulis untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan penelitian ilmiah. Penulis akan mendapatkan pengalaman dalam merancang penelitian, mengumpulkan dan menganalisis data, serta merumuskan temuan yang valid.
- b. Kontribusi Terhadap Akademis: Penulis akan berkontribusi pada pengetahuan akademis dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi industri dan organisasi dengan menghasilkan penelitian yang dapat digunakan sebagai referensi oleh peneliti lain.

2. Manfaat Praktis

Manfaat Teoritis dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

- a. Perbaikan Kebijakan Karyawan: Hasil penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang lebih baik terkait *work life balance*. Hal ini dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan.

- b. Peningkatan Kepuasan Karyawan: Dengan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, perusahaan dapat mengambil tindakan yang sesuai untuk meningkatkan kondisi kerja dan kehidupan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif.
- c. Peningkatan Reputasi Perusahaan: Perusahaan yang dikenal peduli terhadap *work life balance* karyawan cenderung memiliki reputasi yang lebih baik di mata masyarakat. Ini dapat membantu perusahaan dalam menarik dan mempertahankan bakat-bakat berkualitas.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 *Work Life Balance*

Di era Milenial, konsep *work life balance* sangat dikenal. Teknologi berkembang pesat di zaman milenial ini, yang menuntut individu untuk terampil dalam bidang lain. Tidak hanya pada bidang akademik saja, tetapi perlu untuk memiliki keterampilan diberbagai bidang, termasuk seni, olahraga dan teknologi.

2.1.1 Pengertian *Work Life Balance*

Work life balance didefinisikan sebagai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Seseorang yang telah mencapai *work life balance* dapat menjalankan pekerjaan, tanggung jawab keluarga, serta kebutuhan pribadi secara selaras, sehingga apa yang dilakukan dalam pekerjaan tidak mempengaruhi aspek di luar pekerjaan, begitupun sebaliknya (Sismawati & Lataruva, 2020). Dalam penelitian Qodrizana, (2018) menjabarkan beberapa pandangan tentang pengertian *work life balance*, antara lain:

1. *Work life balance defined as multiple role*: *Work life balance* dipandang sebagai suatu peran ganda, dimana terdapat hubungan *bidirectional*. Hal ini diartikan sebagai peran ganda tersebut terdapat pengaruh baik positif maupun negative dalam hubungan *home to work* maupun *work to home*.
2. *Work life balance defined as equity across multiple roles*: definisi mengenai *work life balance* yang lebih jauh diteliti secara terfokus pada keseimbangan waktu atau kepuasan seseorang dalam peran gandanya.
3. *Work life balance defined as satisfaction between multiple roles*: terdapat juga para peneliti yang terfokus pada kepuasan pribadi seseorang dengan peran ganda. *work life balance* sebagai sebuah pencapaian kepuasan dalam segala sisi kehidupan dan untuk pencapaiannya membutuhkan sumber daya seperti: energi, waktu dan komitmen yang terbagi merata pada semua sisi yang ada.

4. *Work life balance defined as fulfilment of role salience between multiple roles:* pandangan ini memandang *work life balance* sebagai sesuatu yang memiliki dinamika sehingga dapat berubah-ubah seiring dengan perubahan dalam kehidupan seorang individu.
5. *Work life balance defined as relationship between conflict and facilitation:* peneliti juga terfokus pada konstruk psikologi yang membangun *work life balance* seperti, *conflict and facilitation*.
6. *Work life balance defined as perceived control between multiple roles:* *work life balance* juga dapat diartikan sebagai suatu tingkat otonomi yang harus mampu dimiliki seorang individu dalam memenuhi tuntutan dari peran gandanya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *work life balance* adalah keadaan dimana seseorang dapat menyeimbangkan peran sebagai karyawan dan peran diluar karyawan seperti keluarga, teman, hobi dan lain sebagainya.

2.1.2 Aspek-aspek *Work Life Balance*

Menurut pendapat McDonald dan Bradley (2005) dalam Qodrizana (2018) indikator *work life balance* terdiri atas keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan keterpuasan yang akan di jelaskan sebagai berikut:

1. Keseimbangan Waktu

Berfokus pada keseimbangan waktu yang diberikan pada pekerjaan dan diluar pekerjaan. Keseimbangan waktu mengacu pada jumlah waktu yang diperoleh seseorang Ketika bekerja dan kegiatan di luar pekerjaan. Keseimbangan waktu merupakan cara yang dapat digunakan untuk menyeimbangkan waktu antara bersantai atau bekerja dan beristirahat secara efektif. Hasil yang diharakan dengan keseimbangan waktu adalah peningkatan konsentrasi, peningkatan produktivitas, peningkatan kepuasan kerja, organisasi waktu menjadi lebih baik dan mengurangi stress.

2. Keseimbangan Keterlibatan

Berfokus pada kesetaraan dalam keterlibatan psikologis dalam pekerjaan maupun peran diluar pekerjaan, sehingga dapat menikmati waktu yang ada dan terlibat baik secara fisik maupun emosional dalam sosialnya. Misalnya seorang

karyawan menghabiskan waktunya selama Sembilan jam di kantor dan memiliki waktu selama lima jam bersama keluarga dan kegiatan sosial lainnya, apabila karyawan tersebut dapat menikmati lima jam waktu bersama keluarga maupun kegiatan sosial lainnya dan terlibat secara fisik maupun emosional maka keterlibatan dikatakan tercapai.

3. Keseimbangan Kepuasan

Berfokus pada tingkat keseimbangan kepuasan seseorang dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Kepuasan terjadi Ketika seseorang dapat memenuhi kebutuhan kerja di luar pekerjaannya dengan baik. Hal ini terlihat pada kondisi keluarga, hubungan antara karyawan, kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan. Untuk melihat keseimbangan kepuasan, dapat dilihat dengan kepuasan diri dan pemenuhan harapan.

2.1.3 Dimensi *Work Life Balance*

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja terdapat beberapa dimensi di dalamnya. Oleh karenanya dalam penelitian ini, dimensi yang akan digunakan adalah dimensi yang dikemukakan oleh Fisher, (2001) mengungkapkan bahwa *work life balance* (WLB) memiliki 3 dimensi, yaitu:

1. *WILP (Work Interference with Personal Life)*

Dimensi ini menyatakan bahwa sejauh mana pekerjaan dapat menganggu serta menghambat kehidupan pribadi seseorang. Sebagai contoh, beban pekerjaan yang tinggi turut mempengaruhi kehidupan pribadinya.

2. *PLIW (Personal Life Interference with Work)*

Dimensi ini menyatakan pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang menganggu dan menghambat pekerjaannya. Misalnya, beban utang dalam keluarga turut berdampak negatif pada kehidupan di tempat kerjanya.

3. *WPLE (Work Personal Life Enhancement)*

Dimensi ini menyatakan bahwa sejauh mana terjadi peningkatan baik kehidupan kerja maupun kehidupan pribadi. Artinya, kehidupan pribadi mendukung dan menjunjung kehidupan kerja seseorang, begitupula sebaliknya.

Misalnya, iklim Perusahaan yang kondusif turut mempengaruhi kehidupan keluarga yang harmonis.

2.1.4 Faktor-faktor *Work Life Balance*

Menurut Poulose & Sudarsan, (2014) faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap *work life balance* terbagi menjadi empat yaitu faktor individu, faktor organisasi, faktor sosial dan faktor lainnya akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Individual

Faktor individual merupakan faktor yang berhubungan dengan hal internal seperti kepribadian, kesuksesan, kesejahteraan, kondisi psikologis, dan kecerdasan emosional.

2. Faktor Organisasi

Faktor organisasi merupakan hal-hal yang bersifat eksternal, diluar dari individu yang berasal dari organisasi. Yang termasuk faktor dalam organisasi ialah teknologi, konflik peran, kepuasan kerja, dukungan organisasi, dukungan superior, dukungan rekan kerja, dukungan kehidupan kerja dan kebijakan, ambiguitas peran, kelebihan peran, pengaturan kerja.

3. Faktor Sosial

Faktor sosial merupakan faktor yang berkaitan dengan hal eksternal. Dapat berupa dukungan keluarga, lingkungan dan tuntutan apapun masalah keluarga.

4. Faktor Lain

Faktor lain berupa faktor yang dapat melatar belakangi tercapainya *work life balance* seperti usia, jenis kelamin, posisi dalam pekerjaan, tingkat pekerjaan, dan jumlah pemasukan dari pekerjaan.

2.1.5 Program Kerja *Work Life Balance*

Lewison (2006) dalam Qodrizana, (2018) mengatakan bahwa terdapat enam kategori dasar dari program kerja yang memperhatikan *work life balance* *flexitime*, *flexitime week/compressed work week*, *work at home*, *flexplace or telecommuting*, *part-time*, *job sharing*, *job sharing*, *part-time telecommuting* adalah sebagai berikut:

1. *Flexitime*

Merupakan situasi dimana karyawan dapat memilih jam kerjanya sendiri tetapi mematuhi standar jam kerja Perusahaan.

2. *Flexitime Week / Compressed Workweek*

Merupakan situasi dimana karyawan bekerja lebih lama pada hari-hari tertentu dan bekerja lebih sebentar pada hari selain hari tertentu tersebut.

3. *Work-at-home, Flaxplace or telecommuting*

Merupakan situasi dimana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaanya diluar tempat bekerja.

4. *Part-time*

Merupakan situasi dimana karyawan ditawarkan untuk bekerja pada jam kerja yang pendek.

5. *Job Sharing*

Merupakan situasi dimana satu pekerjaan dikerjakan oleh lebih dari satu orang agar dapat meringankan proses pengerajan.

6. *Part-time telecommuting*

Merupakan situasi dimana terdapat kolaborasi antara kerja paruh waktu (*part-time*) dan kerja diluar tempat kerja.

2.1.6 Keuntungan *Work Life Balance*

Lewison, (2006) dalam Qodrizana, (2018) juga mengemukakan bahwa terdapat keuntungan yang akan diperoleh apabila Perusahaan atau organisasi menerapkan program *work life balance* diantaranya:

1. Tingkat ketidakhadiran karyawan menurun

Pada penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karyawan memilih tidak hadir bekerja ketika memiliki masalah pada kehidupan pribadinya.

2. Tingkat *turn-over* karyawan menurun

Perusahaan yang mampu memberikan jadwal kerja karyawannya dengan baik, maka akan membuat karyawan tersebut bertahan dan tetap bekerja pada Perusahaan.

3. Produktivitas semakin meningkat

Perusahaan yang memberikan program kerja untuk lebih memperhatikan karyawan, maka karyawan akan merasa nyaman dan dapat menurunkan stress pada karyawan sehingga kinerja karyawan akan meningkat dan dapat mempengaruhi produktivitas Perusahaan.

4. Mengurangi *over-time cost* (biaya lembur)

Tidak hanya mampu menurunkan stress kerja pada karyawan, program *work life balance* juga dapat mempengaruhi biaya lembur pada Perusahaan yang memberikan jam kerja yang fleksibel.

5. Memberikan kepuasan pada pelanggan atau klien

Stress kerja yang dialami oleh karyawan menurun, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut sehingga karyawan merasa nyaman dan puas untuk bekerja dan dapat memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan. Hasilnya, pelanggan akan merasa puas pada pelayanan yang diberikan.

2.2 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memlihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi pemimpin, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pegawai dalam menghadap situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjannya untuk mencapai kinerja maksimal (Mangkunegara 2006:61). Robbin (2006:43) menjelaskan motivasi adalah merupakan kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. Menurut Hasibuan (2012), motivasi mempersoalkan

bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis dan berkembang atas dasar belajar yang berbeda pula. Manajer organisasi perusahaan penting mengetahui apa yang menjadi motivasi para pegawai atau bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam mencapai tujuan. Motivasi mengacu pada proses dimana seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. (Robbins, 2010). Motivasi dalam diri pegawai sangat bermanfaat sekali bagi perusahaan, karena dengan adanya motivasi tersebut akan menimbulkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Melihat arti motivasi, maka orang tanpa mempunyai motivasi tidak mempunyai hasil kerja yang tinggi.

2.2.2 Teori Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan landasan penting dalam mendorong kinerja dan kepuasan individu dalam organisasi, karena menjadi penggerak utama perilaku yang terarah dan produktif. Dua teori klasik yang masih relevan hingga saat ini dalam menjelaskan motivasi kerja adalah Teori Hierarki Kebutuhan dan Teori Dua Faktor. Kedua teori ini memberikan pendekatan yang berbeda namun saling melengkapi, Maslow melihat motivasi sebagai pemenuhan kebutuhan manusia secara bertingkat dari yang paling dasar hingga aktualisasi diri (Maslow, 1943; Robbins & Judge, 2008), sedangkan Herzberg membedakan antara faktor-faktor

yang menyebabkan kepuasan (motivator) dan ketidakpuasan kerja (*hygiene factors*), serta mengembangkan prinsip bahwa motivasi dapat ditumbuhkan melalui pemberian tantangan, penghargaan, serta kepemimpinan yang memberdayakan (Herzberg, 1959; Wibowo, 2018; Yanti, 2016). Pemahaman terhadap kedua teori ini akan menjadi dasar untuk menjelaskan bagaimana motivasi dapat ditumbuhkan, dipertahankan, dan diarahkan untuk mendorong kinerja pegawai dalam konteks organisasi modern.

1. Teori Hierarki Kebutuhan (A.H. Maslow)

Teori yang dikemukakan Maslow (Robbins, 2008). Pada teori ini Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima secara berurutan. Hierarki Maslow ini yang sangat terkenal yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang mendasar yang harus segera dipenuhi, contohnya kebutuhan seorang akan makanan, minuman, tempat teduh dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. Kebutuhan akan rasa aman yaitu kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus dipenuhi. Contohnya keamanan dalam bekerja, keamanan ekonomi masa depan, dan bebas dari ancaman-ancaman
- c. Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan.
- d. Kebutuhan akan pengakuan diri yaitu kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal, seperti harga diri, otonomi dan prestasi, serta faktor-faktor penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan dan perhatian
- e. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

2. Teori Dua Faktor (Herzberg)

Motivasi merupakan proses aktif yang didorong oleh serangkaian Tindakan menurut Wibowo (2018) terdapat beberapa teori dua faktor sebagai berikut:

- a. *Energize* adalah apa yang dilakukan pemimpin ketika mereka memberikan contoh, melakukan komunikasi dengan jelas dan memberi tantangan dengan tepat.
- b. *Exemplify*, motivasi dimulai dengan memberi contoh yang baik. Pemimpin yang mengharapkan untuk memotivasi harus mencerminkan visi, misi dan budaya organisasi yang mereka pimpin.
- c. *Communicative*, komunikasi merupakan masalah sentral untuk kepemimpinan, termasuk bagaimana pemimpin berbicara, menyimak dan belajar.
- d. *Challenge*, manusia pada umumnya suka diberi tantangan. Pemimpin yang membuka jalan pada kebutuhan tersebut dapat dengan kuat mencapai tujuan karena dihubungkan dengan pemenuhan harapan.
- e. *Encourage* adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, coaching dan pengakuan. Empower, pemimpin segera belajar bahwa kekuatan mereka sebenarnya berasal dari orang lain. Pelepasan dari energy kolektif hanya dapat terjadi apabila pemimpin membantu orang bertanggung jawab dan mendapat kewenangan untuk bertindak.
- f. *Coach* adalah menjadi tanggung jawab pemimpin memberikan dukungan yang benar pada orang untuk melakukan pekerjaan mereka.
- g. *Recognize*, pemimpin yang mengenal bawahan mereka menunjukkan perhatian mereka atas bagaimana pekerjaan dilakukan. Mereka juga mulai membangun dasar budaya pengakuan.
- h. *Exhort* adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang mempersiapkan dasar bagi motivasi untuk dapat tumbuh dengan subur.
- i. *Sacrifice*, ukuran pelayanan yang paling benar adalah pengorbanan, menempatkan kebutuhan orang lain di depan daripada kebutuhan kita sendiri.
- j. *Inspire*, motivasi dapat berkembang jadi inspirasi, karena motivasi berasal dari dalam, bentuknya menjadi inspirasi diri.

Herzberg dalam Yanti (2016) mengemukakan tentang teknik pemberian motivasi yang dapat diberikan pada pegawai, yaitu pada dasarnya teknik pemberian motivasi itu dapat dibedakan atas dua macam, yaitu teknik motivasi positif; dan teknik motivasi negatif. Penjabaran dari teori tersebut membahas mengenai pemberian motivasi positif merupakan kegiatan pemberian motif kerja kepada para pegawai dengan cara mempengaruhi mereka untuk melaksanakan pekerjaan. Teknik ini digunakan melalui pemberian semua imbalan (*reward*) yang menguntungkan pegawai, sehingga dapat menimbulkan gairah dan semangat kerja untuk berprestasi. Sedangkan pemberian motivasi negatif adalah sebaliknya, pegawai dipengaruhi untuk melaksanakan tugas melalui penggunaan kekuatan (*power*) yang menakutkan para pegawai. Motivasi berupa ancaman dan pemberian sanksi bagi siapa yang tidak mau bekerja giat. Memang melalui cara ini prestasi bisa meningkat, namun semua itu hanya dalam jangka waktu yang pendek. Dalam situasi ini semangat dan gairah kerja pegawai sangat menurun. Mereka bekerja hanya karena terpaksa, selama sumber ancaman ada. Apabila sumber ancaman tersebut hilang atau tidak lagi ada, maka prestasi akan menurun lagi. Kedua teknik pemberian motivasi tersebut di atas dapat diterapkan sesuai dengan kondisi dan tipe pegawai yang dihadapi.

2.2.3 Indikator Motivasi Kerja

Berdasarkan aspek-aspek dan teori motivasi yang ada, dapat diperoleh bahwa teori motivasi kerja yang cocok digunakan dalam organisasi model sumber daya manusia yaitu motivasi yang mampu memperhatikan situasi dan individu yang akan diberikan motivasi sehingga tepat sasaran. Berdasarkan berbagai teori tersebut konsep yang mendorong atau memotivasi pegawai akan tampak sebagai berikut:

1. Mempertahankan Hidup, yaitu kebutuhan yang berupa makan, minum, perumahan, udara dan sebaginya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
2. Rasa aman, yaitu terjaminnya rasa aman bagi pegawai yang menyangkut keamanan akan jiwa, harta dan terbebas dari rasa was-was atau takut serta adanya perlakuan yang adil.

3. Sosial, terlihat dalam kebutuhan akan perasaan diterima dan merasa diasangkan, sosialnya serta adanya pengakuan atas harkat dan martabatnya dihadapan Masyarakat serta pengakuan dari habitat sosialnya.
4. Penghargaan, yaitu kebutuhan ini Nampak dalam status sosial yang dimiliki oleh warga Masyarakat, seperti kondisi sosial ekonominya, bentuk rumah yang bermodel paling baru, kendaraan yang dimiliki yang pada akhirnya memperoleh pengakuan atau penghargaan warga.
5. Mengaktualisasi diri, yaitu berupa kebutuhan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan kemampuan dan potensi dirinya kedalam bentuk kiprah nyata dalam kegiatan-kegiatan sekolah.

Munculnya motivasi kerja biasanya melibatkan faktor individu dan faktor organisasional. Seperti halnya menurut Kadarisman (2012:306), “yang tergolong faktor individual yaitu kebutuhan (*need*), tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong dalam faktor organisasi meliputi: gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-worker*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*”).

Senada dengan pendapat Faustino Cordoso Gomes (2003:180-181) yang membagi indikator motivasi kerja ke golongan faktor individu dan faktor organisasi. yang tergolong faktor individu yaitu:

1. Kebutuhan (*needs*)
2. Tujuan (*goals*)
3. Sikap (*attitudes*)
4. Kemampuan (*abilities*)

Sedangkan yang tergolong faktor organisasi, meliputi:

1. Pembayaran gaji
2. Keamanan pekerjaan
3. Sesama pekerja
4. Pujian
5. Pengawasan
6. Pekerjaan

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berasal dari Bahasa latin yaitu *satis* artinya cukup baik atau memadai dan *facio* artinya membuat atau melakukan, sehingga bisa diartikan bahwa kepuasan adalah Sebagian Upaya pemenuhan sesuatu atau membuat sesuatu memadai.

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kawiana, (2020) kepuasan kerja bersifat individu dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Menurut Busro, (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perbandingan hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang. Robbins dalam (Kawiana, 2020). Kawiana, (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu perasaan positif yang timbul karena adanya penilaian terhadap produk kerja yang dihasilkan. Menurut Hasibuan dalam (Kasbuntoro dkk, 2020) kepuasan kerja merupakan sikap yang bersifat emosional menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap tersebut tercermin dari semangat kerja, disiplin kerja dan prestasi kerja. Sedangkan menurut Sutrisno dalam (Chairunisah dkk, 2021) kepuasan kerja merupakan sikap dari karyawan terkait pekerjaannya biasanya didalamnya berkaitan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, selain itu juga kepuasan kerja menyangkut faktor psikolog dan juga fisik. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah menyangkut konsisi psikolog maupun fisik perasaan atau sikap senang (positif) yang merupakan wujud adanya hasil yang diperoleh atau diharapkan dan biasanya tercermin dari semangat kerja yang tinggi, disiplin kerja dan juga prestasi kerja karyawan dalam bekerja.

2.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu bidang yang komplek, yang terdiri dari berbagai macam perasaan dan kondisi, Menurut Sinambela, (2016) terdapat banyak teori dalam kepuasan kerja, antara lain:

1. Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori ini lebih menekankan pada kepuasan kerja bisa didapatkan dari banyak faktor, yaitu dengan cara memuaskan karyawan secara efektif dengan menemukan apa yang sebenarnya karyawan inginkan dan melihat kemungkinan apakah keinginan tersebut dapat diberikan.

2. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Komponen utama teori ini adalah “*input*”, “*hasil*”, “orang bandingan” serta “keadilan dan ketidakadilan”. Berdasarkan teori ini, kepuasan dan ketidakpuasan karyawan merupakan hasil perbandingan yang dilakukan antara input dan hasil dirinya dengan input hasil karyawan lain. Puas atau tidaknya karyawan tergantung pada bagaimana karyawan tersebut mempersepsikan adil atau tidaknya imbalan yang diberikan perusahaan terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan.

3. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan dan ketidakpuasan kerja tergantung pada penilaian seseorang terhadap apa yang diinginkan dan apa yang telah didapat. Seseorang akan merasa puas jika tidak ada selisih antara yang diinginkan dengan konsisi aktual. Semakin besar selisih, maka semakin besar pula ketidakpuasan kerja.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan tergantung pada pemenuhan kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan apa yang mereka butuhkan. Semakin sering kebutuhan mereka terpenuhi maka semakin puas pula karyawan tersebut.

5. Teori Pandangan Kelompok (*Social reference Group Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan karyawan tidak hanya tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi juga tergantung pada pendapat kelompok yang dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut dijadikan tolak ukur oleh karyawan tersebut untuk menilai dirinya maupun lingkungannya, sehingga karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

6. Teori Dua Faktor

Pada teori ini dijelaskan bahwa secara kualitatif, kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Teori ini mengelompokkan karakteristik pekerjaan menjadi dua kategori yaitu “*disatisfiers*” atau “*hygiene factor*” dan “*satisfiers*” atau “*motivators*”. *Hygiene factor* terdiri dari administrasi dan kebijakan perusahaan, gaji/upah, pengawasan, kualitas, kondisi kerja dan status. *Satisfiers* merupakan karakteristik suatu pekerjaan yang berhubungan dengan kebutuhan seseorang serta perkembangan psikologis, mencakup pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi.

2.3.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor ini memberikan kepuasan kerja yang berbeda tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Herzberg dalam Busro, (2018) ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya:

1. Faktor Psikolog, faktor ini berkaitan dengan kejiwaan karyawan. Dimensi dalam faktor psikolog diantaranya: minat karyawan, bakat dan keterampilan karyawan, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaannya.
2. Faktor Sosial, faktor ini berkaitan dengan interaksi dan komunikasi dengan lingkungan sosialnya. Dimensi dalam faktor sosial diantaranya: interaksi antar karyawan, interaksi dengan atasannya, dan interaksi dengan karyawan lain di divisi yang berbeda atau diluar tim kerjanya.
3. Faktor Fisik, faktor ini berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan sendiri. Dimensi ini dilihat dari: jenis karyawan itu sendiri, ketentuan aturan waktu kerja dengan waktu istirahat karyawan, perlengkapan kerja, keadaan suhu, pencahayaan, penerangan, sirkulasi udara dalam ruangan dan kondisi kesehatan karyawan, umur karyawan, dsb.
4. Faktor Finansial, faktor ini berkaitan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan ketika bekerja. Dimensi dalam faktor ini diantaranya: sistem penggajian atau diberikan Perusahaan kepada karyawan, tunjangan/fasilitas yang diberikan dan dapat digunakan, promosi karir guna untuk menunjang karir lebih kedepannya, dan sebaginya.

Kawiana, (2020) ada beberapa faktor untuk mengukur kepuasan kerja seseorang karyawan diantaranya: (a) isi pekerjaan, visualisasi tugas yang aktual dan sebagai control terhadap pekerjaan, (b) supervise, (c) organisasi dan manajemen Perusahaan, (d) kesempatan karyawan untuk bisa berkembang dan maju, (e) kompensasi atau insentif, (f) rekan kerja, (g) situasi dan kondisi pekerjaan yang dijalankan.

2.3.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Herzberg (2008) ada lima daspek dalam mengukur kepuasan kerja yaitu:

1. Kompensasi, kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh Perusahaan untuk karyawan atas kontribusi nya terhadap perusahaan setiap periode tertentu. Indikator kompensasi terdiri dari adil dan sesuai (Pitasari & Perdhana, 2018).
2. Promosi, promosi merupakan salah satu bentuk program perusahaan untuk karyawan dapat menduduki posisi yang lebih tinggi. Indikator promosi terdiri dari promosi kerja dan kesempatan promosi (Pitasari & Perdhana, 2018).
3. Lingkungan Fisik, lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan ditempat kerja berbentuk fisik yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Indikator lingkungan fisik terdiri dari luas ruang kerja, privasi ruang kerja, infrastruktur ruang kerja, peralatan kerja, kebisingan, suhu, dan pencahayaan (Pitasari & Perdhana, 2018).
4. Lingkungan Non Fisik, lingkungan non-fisik merupakan semua keadaan di tempat kerja berbentuk non-fisik yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Pitasari & Perdhana, (2018) indikator lingkungan non-fisik, terdiri dari hubungan atasan dengan bawahan dan hubungan antar rekan kerja.
5. Karakteristik Pekerjaan, karakteristik pekerjaan merupakan sumber utama dalam bentuk kepuasan. Menurut Pitasari & Perdhana, (2018) indikator karakteristik pekerjaan adalah isi pekerjaan itu sendiri.

2.3.5 Penyebab Kepuasan Kerja

Sinambela, (2016) terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu:

1. Pemenuhan Kebutuhan, kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan.
2. Perbedaan, yang dimaksud kepuasan dalam faktor ini adalah sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh oleh individu.
3. Pencapaian Nilai, pencapaian nilai menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil dari presepsi pada pekerjaan, terpenuhinya nilai kerja individual. Nilai yang diharapkan setiap orang pasti berbeda.
4. Keadilan, keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil perlakuan yang diterima oleh individu di tempat kerja.
5. Komponen Genetik, faktor ini mengatakan kepuasan didasarkan pada keyakinan. Kepuasan Sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan adalah lingkungan kerja baik internal maupun eksternal.

2.3.6 Dampak Kepuasan Kerja

Sinambela, (2016) kepuasan kerja cenderung berdampak pada kinerja karyawan. Terdapat banyak studi yang dirancang untuk menilai dampak kepuasan kerja, antara lain:

1. Kepuasan kerja dan kinerja

Tidak menutup kemungkinan bahwa pegawai yang tidak puas adalah pegawai yang memiliki produktivitas yang tinggi, sedang maupun rendah dan mereka akan cenderung meningkatkan prestasi yang dapat menimbulkan kepuasan bagi mereka.

2. Kepuasan kerja dan kemangkiran

Sinambela, (2016) berpendapat bahwa terdapat suatu hubungan yang konsisten dan positif antara kepuasan dan kemangkiran. Karyawan yang tidak puas akan lebih besar kemungkinan tidak kerja dibanding karyawan yang puas.

3. Kepuasan kerja dan keluar masuknya karyawan

Kepuasan kerja yang lebih tinggi akan menimbulkan tingkat pergantian karyawan menjadi lebih rendah. Karyawan yang puas memiliki kemungkinan yang besar untuk tetap bertahan dengan pekerjaan mereka, dan sebaliknya pegawai yang kurang puas akan menimbulkan tingkat pergantian yang lebih tinggi juga.

4. Kepuasan kerja dan pencurian

Munculnya gejala pencurian memang tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja, akan tetapi ada banyak faktor lain yang akan mendorong karyawan untuk melakukan pencurian tersebut. Beberapa karyawan melakukan pencurian karena mereka putus asa atas tidak adilnya perlakuan organisasi. Menurut karyawan, tindakan ini dapat dibenarkan sebagai cara untuk membalas perlakuan tidak adil organisasi terhadap karyawan.

2.3.7 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Supriyadi dalam Qodrizana, (2018) cara untuk mengukur kepuasan kerja terdiri dari 3 (tiga), antara lain:

1. *Rating Scale* dan Kuesioner

Memberikan pertanyaan kepada responden dan diberikan sebuah nilai yang telah disusun berdasarkan skala yang ditentukan.

2. *Critical Incidents*

Karyawan diminta untuk memberikan penjelasan mengenai perasaan dan pengalaman mereka selama mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan tentang memuaskan atau tidak memuaskannya pekerjaan tersebut.

3. *Interview*

Interview digunakan untuk mengetahui secara langsung tentang kepuasan kerja karyawan. Cara yang demikian ini mampu memberikan penjelasan secara rinci mengenai faktor-faktor yang menjadi pertimbangan kepuasan dan ketidakpuasan kerja seorang karyawan. Seorang manajer harus berlapang dada dan terbuka untuk menerima kritik maupun saran dari karyawan sehingga karyawan akan terbuka dan berani untuk menjelaskan dengan jujur.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja generasi milenial dengan motivasi sebagai variabel moderasi studi kasus pada PT. PLN UID (Unit Induk Distribusi) Lampung merupakan rujukan dari beberapa penelitian sebelumnya yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Penelitian Terdahulu

No	Data Penelitian, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Quar tile
1.	Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Baslom, M., & Khan, M. A. S. (2021). <i>The Impact Work- Life Balance to ward Job Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Indonesia.</i> JOURNAL : International Journal of Innovation and Economic Development.	Penelitian ini telah menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara <i>work life balance</i> terhadap kepuasan kerja sebesar 8,3% dan terdapat pengaruh antara <i>work life balance</i> terhadap retensi karyawan sebesar 4,4%. Selain itu, penelitian ini memiliki implikasi penting bagi pimpinan dalam perusahaan.	Persamaan dalam penelitian ini adalah menggunakan variabel <i>work-life balance</i> sebagai variabel independen dan Kepuasan kerja sebagai variabel dependen.	Perbedaan dalam penelitian ini adalah Bojan Obrenovic, dkk menggunakan retensi karyawan sebagai variabel dependen.	Q3
2.	Jyothi, P., Srinivas, K., & Chandana, S. (2020). <i>DOES WORK-LIFE BALANCE</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara <i>work life balance</i> dengan kepuasan kerja dan hasil analisis regresi	Persamaan dalam penelitian ini adalah pengujian <i>work life balance</i> terhadap kepuasan kerja	Perbedaan dalam penelitian ini adalah fokus subyek penelitian.	Q3

Tabel 4. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Data Penelitian, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Quar tile
	<i>IMPACTS JOB SATISFACTION: EVIDENCE FROM FACULTY MEMBERS</i> Palarch's Journal Of Archaeology of Egypt/Egyptology	berganda menunjukkan bahwa diantara kedua variabel <i>work life balance</i> , dukungan manajemen merupakan variable yang membawa variansi kepuasan kerja yang tinggi.			
3.	Perengki Susanto (2022) <i>Work life balance , Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors.</i> Journal : Frontier Psychology.	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>work life balance</i> dan prestasi kerja terhadap kepuasan kerja.	Persamannya adalah penelitian ini berfokus terhadap <i>work life balance</i> terhadap kepuasan kerja.	Perbedaan dalam penelitian ini adalah variabel mediasi yang digunakan.	Q2

Tabel 4. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Data Penelitian, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Quar tile
4.	Sreya, dkk (2023) <i>Emerging work environments in the pandemic era: a gendered approach to work life balance programs</i> Journal: Frontier Psychology	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga variable signifikan sebesar 74% yang berasal dari 26% pekerjaan dan keluarga, 24% faktor pribadi, dan 24% mencintai pekerjaan.	Kesamaannya Adalah variabel penelitian yaitu <i>work life balance</i> .	Perbedaannya Adalah sampel dalam penelitian dan era pandemik covid-19.	Q2
5.	Dan Liu, Dkk (2021) <i>Gender Differences in job satisfaction and work life balance among Chinese physicians in tertiary public Hospitals</i> Journal: Frontier Psychology	Penelitian ini menunjukkan bahwa skor MSQ keseluruhan (kepuasan kerja) $70,31 \pm 12,67$, dan hanya (4,21%) responden yang sangat puas dengan <i>work life balance</i> .	Kesamaan dalam penelitian ini adalah variabel kepuasan kerja.	Perbedaannya adalah penelitian ini berfokus pada perbedaan gender.	Q2

Tabel 4. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Data Penelitian, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Quar tile
6.	Dian Guglielmi (2016) <i>Positive Aging in Demanding Workplaces: The Gain Cycle between Job Satisfaction and Work Engagement</i> Journal : Frontier Psychology	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan ketelitian kerja.	Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel penelitian yaitu kepuasan kerja.	Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan <i>work engagement</i> .	Q2
7.	Joachim Hasebrook dkk (2023) <i>Individual perspectives and mental maps of working conditions and intention to stay of physicians in academic medicine.</i> JOURNAL : Frontier Psychology	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi kerjasama tim saat ini dan perkembangan masa depan mempengaruhi lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.	Persamaan dalam penelitian ini berfokus pada kepuasan kerja.	Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan komitmen dalam organisasi.	Q2

Tabel 4. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Data Penelitian, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Quar tile
8.	Arian Rostami (2022) <i>Job satisfaction among Swedish police officers: The role of work-related stress, gender-based and sexual harassment</i> Journal : Frontier Psychology	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kepuasan kerja antara polisi pria dan wanita. dan tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan pengalaman pelecehan seksual atau berbasis gender. Selain itu, analisis regresi berganda hierarki menunjukkan stresorganisasi paling sering memberikan dampak prediktif terkait dengan berbagai domain kepuasan kerja petugas kepolisian.	Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas mengenai kepuasan kerja.	Perbedaan Penelitian ini adalah tidak membahas <i>work life balance</i> dan membahas mengenai gender.	Q2
9.	Aleksandra Koltuniuk (2021) <i>Satisfaction With Life Satisfaction with Job and the Level of Care Rationing Among Polish Nurses- A Cross-Sectional Study</i> Journal:	Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa tingkat kepuasan terhadap pekerjaan merupakan faktor independen yang signifikan dan mempengaruhi Tingkat	Persamaan adalah membahas mengenai kepuasan kerja.	Perbedaan penelitian ini terletak pada objek dan sampel yang digunakan.	Q2

Tabel 4. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Data Penelitian, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Quar tile
	Frontier Psychology	pembagian perawatan.			
10.	Anesties Fotiadis (2019) <i>The Mediating Roles of Psychological Autonomy, Competence and Relatedness on work life balance and Well-Being</i> JOURNAL : Frontier Psychology	Hasil penelitian menunjukkan bahwa otonomi psikologis berpengaruh positif terhadap kesejahteraan psikologis dan work life balance, sedangkan kompetensi psikologis hanya berpengaruh positif terhadap kesejahteraan psikologis.	Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas mengenai <i>work life balance</i> .	Perbedaan dalam penelitian ini adalah pendekatan yang digunakan menggunakan sudut pandang psikologis.	Q2

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Pada objek penelitian, metode analisis dan periode waktu penelitian. Secara umum ruang lingkup dalam berbagai penelitian hampir sama dengan beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian ini lebih tertuju pada objek tersebut yaitu PT. PLN (Persero) UID Lampung. Dengan menggunakan variable *work life balance* sebagai variable Independen kepuasan kerja sebagai variable dependen serta motivasi pegawai sebagai variable moderasi.

2.5 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menggunakan variabel *work life balance*, Motivasi dan Kepuasan Kerja yang dirincikan sebagai berikut:

1. *Work life balance* yang terdiri dari indikator berupa:

- Keseimbangan waktu

- Keseimbangan keterlibatan
- Keseimbangan kepuasan

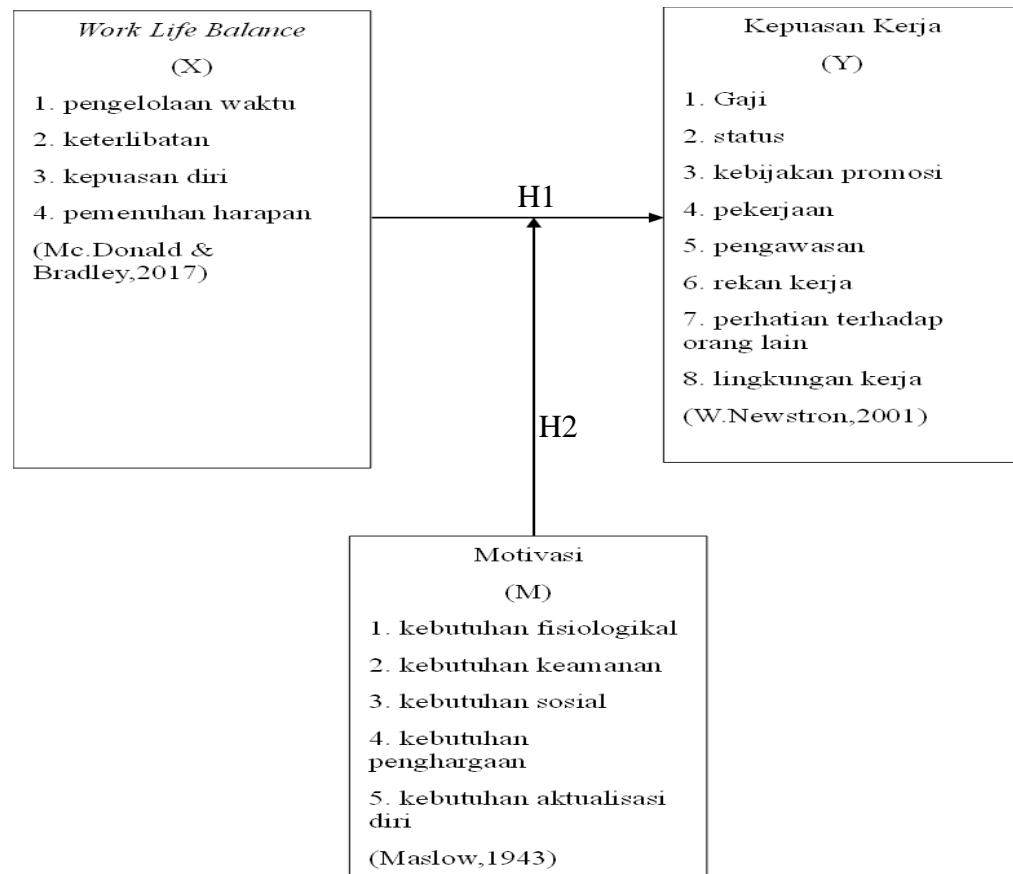
2. Motivasi yang terdiri dari indikator berupa:

- Kebutuhan
- Tujuan
- Sikap
- Kemampuan

3. Kepuasan Kerja yang terdiri dari indikator berupa:

- Kompensasi
- Promosi
- Lingkungan fisik
- Lingkungan non fisik
- Karakteristik pekerjaan

Uraian di atas mendasari penyusunan kerangka pikir penelitian yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pikir Penelitian

2.6 Pengembangan Hipotesis

Hermawan & Santosa, (2020) Hipotesis adalah jawaban awal atas tugas penelitian yang dirumuskan dalam bentuk pernyataan. Jawaban yang diterima bersifat sementara karena hanya didasarkan pada teori yang relevan dan belum pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis ini sebagai dugaan sementara terhadap suatu pertanyaan penelitian, didukung oleh pengumpulan data dan hasil uji empiris. Berdasarkan kerangka pikir penelitian yang telah digambarkan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.6.1 Pengaruh *Work life balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Work life balance merupakan hal yang penting. Tidak mudah untuk mewujudkan keseimbangan antara kerja dan kehidupan diluar kerja, ada beberapa hal yang bisa mengganggu keseimbangan ini, salah satu hal yang dapat mempengaruhi keseimbangan *work life balance* adalah kepuasan kerja. Keseimbangan *work life balance* adalah sejauh mana keterlibatan karyawan untuk menyeimbangkan perannya dalam dunia kerja dengan kehidupan non-kerja (Nurendra & Saraswati, 2016). Ketika seseorang tidak merasakan keseimbangan antara bekerja dan menjalani kehidupan dalam pekerjaan, maka dapat diidentifikasi karyawan tersebut akan memilih pekerjaan lain yang mampu menyeimbangkan antara keduanya (Nurendra & Saraswati, 2016). Di sisi lain permasalahan tersebut akan semakin mengganggu ketentraman antara lingkungan keluarga dan lingkungan pekerjaan ketika peran-peran tersebut muncul secara bersamaan (Sihaloho & Handayani, 2018). *work life balance* semakin diakui sebagai elemen penting dalam produktivitas dan kepuasan kerja karyawan di berbagai industri. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja generasi milenial PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.

2.6.2 Motivasi Memoderasi Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis dan berkembang atas dasar belajar yang berbeda pula. Manajer organisasi perusahaan penting mengetahui apa yang menjadi motivasi para pegawai atau bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam mencapai tujuan. Motivasi mengacu pada proses dimana seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. (Robbins, 2010). Motivasi dalam diri pegawai sangat bermanfaat sekali bagi perusahaan, karena dengan adanya motivasi tersebut akan menimbulkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Melihat arti motivasi, maka orang tanpa mempunyai motivasi tidak mempunyai hasil kerja yang tinggi. Hal ini yang dianggap menjadi faktor motivasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan *work life balance* terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Motivasi memoderasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap kepuasan kerja generasi milenial PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dimana data yang dinyatakan dalam angka dan dianalisis dengan teknik statistik. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang memiliki hubungan kausal merupakan hubungan yang sifatnya sebab-akibat, salah satu variabel (independen) mempengaruhi variabel yang lain (dependen), dan digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, penggunaan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mencari pengaruh antar variabel seperti pada penelitian survei atau untuk membandingkan sampel-sampel yang berkaitan dengan hasil penelitian.

3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan sekunder:

3.2.1 Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer didapat melalui responden, pengamatan serta pencatatan langsung tentang keadaan yang ada di PT.PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber yang tidak memberikan data kepada

pengumpul data. Data sekunder umumnya berupa bukti atau catatan secara historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi Adalah keseluruhan subjek atau objek yang memiliki ciri-ciri tertentu dan relevan dengan masalah penelitian. Sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil dengan Teknik tertentu.

3.3.1 Populasi

Arikunto (2018) menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seseorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.

Tabel 5. Jumlah Karyawan Unit Induk Distribusi Lampung

No.	Unit Kerja	Jumlah seluruh Karyawan	Jumlah Karyawan Millenial
1.	Unit Induk Distribusi Lampung	98	35
2.	Unit Pelaksana Pengatur Distribusi Lampung	31	18
3.	Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Kotabumi	94	37
4.	Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Metro	89	43
5.	Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Pringsewu	87	38
6.	Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tanjung Karang	120	55
Total		519	226

Sumber: Pelayanan *Human Capital* PLN Bandar Lampung, 2025.

3.3.2 Sampel

Sugiyono (2016) mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dari karakteristik/sifat yang dimiliki populasi sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representative atau mewakili. Apabila sampel tidak representative, maka akan mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan kesimpulan. Karena populasi yang besar dan keterbatasan waktu, diperlukan pembatasan dalam pemilihan sampel. Sampel pada penelitian ini diambil dengan menggunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*.

Malhotra, (2020) menjelaskan bahwa *non-probability sampling* merupakan teknik pemilihan sampel di mana tidak semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih atau tidak diseleksi acak (random), tetapi lebih mengandalkan pertimbangan subjektif peneliti atau pemilihan dilakukan berdasarkan kriteria tertentu. Dalam penelitian ini, metode *purposive sampling* digunakan, yaitu teknik pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan (Malhotra, 2020).

Berikut kriteria dalam pengambilan sampel, yaitu:

1. Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung
2. Generasi Milenial dengan usia 23-43 tahun

Berdasarkan tabel 5 jumlah karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung diketahui sebanyak 519 karyawan. Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini akan ditentukan berdasarkan perhitungan Slovin (Sugiyono, 2016) berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi (519 dalam kasus ini)

e = tingkat kesalahan (0,05 atau 5% dalam kasus ini)

$$n = \frac{519}{1 + 519(0,05)^2}$$

$$n = \frac{519}{1+519(0,0025)}$$

$$n = \frac{519}{1+1,2975}$$

$$n = \frac{519}{2,2975}$$

$$n = 225,9 \approx 226$$

Berdasarkan rumus perhitungan Slovin diatas, maka jumlah sampel maksimal untuk penelitian ini adalah 226 responden.

3.3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data primer yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

3.3.3.1 Survei Menggunakan Kuesioner

Metode survei lazim digunakan dalam pengambilan data-data kuantitatif. Bentuk metode survei yang dipakai adalah kuesioner dalam bentuk data sesuai dengan tujuan analisis yang diharapkan, selain itu juga karena variabel yang diukur dan diharapkan telah diketahui. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan metode memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2009). Metode ini dapat dilakukan jika variabel yang akan diukur sudah diketahui dengan pasti.

Nilai variabel akan diukur melalui instrumen penelitian. Banyaknya instrumen dalam sebuah penelitian tergantung dari variabel yang hendak diteliti. Agar variabel tersebut dapat disimpulkan, maka instrumen penelitian yang digunakan harus memiliki skala pengukuran. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan lima titik. Jenis skala ini dikembangkan oleh Likert yang di dalamnya mengandung empat atau lebih pertanyaan yang dipadupadankan untuk memberi nilai atau skor yang merepresentasikan sifat individu, misalkan pengetahuan, sikap, dan perilaku (Budiaji, 2018). Jawaban setiap item instrumen mempunyai bobot nilai seperti pada tabel berikut ini. Skala pengukuran penelitian ini yang digunakan adalah skala likert. Jawaban pertanyaan yang diajukan yaitu:

Tabel 6. Pengukuran Variabel

No	Pertanyaan	Bobot Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral(N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Budiaji, 2018

3.3.3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Kerlinger dalam Qodrizana, (2018), definisi operasional adalah spesifikasi kegiatan penelitian dalam mengukur sebuah variabel. Penelitian ini menggunakan dua variabel yang terdiri dari variabel independent dan variabel dependent. Variabel Independen terdiri dari *work life balance* (X1) dan variabel dependen yaitu variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja (Y). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 7. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel Penelitian	Definisi	Indikator
1.	Work life balance (X)	Kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan tugas didalam pekerjaan dan didalam keluarga atau kebutuhan pribadinya. (McDonald & Bradley, 2017)	1. Pengelolaan waktu 2. Keterlibatan di berbagai aktivitas 3. Kepuasan diri 4. Pemenuhan harapan (McDonald & Bradley, 2017)
2.	Motivasi (M)	Motivasi adalah dorongan yang muncul dari kebutuhan seseorang untuk melakukan kegiatan yang dapat memenuhi kebutuhannya. (Maslow, 1943)	1. Kebutuhan fisiologikal 2. Kebutuhan keamanan 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan penghargaan 5. Kebutuhan aktualisasi diri (Maslow, 1943)

Tabel 7. Definisi Oprasional dan Pengukuran Variabel (Lanjutan)

No	Variabel Penelitian	Definisi	Indikator
3.	Kepuasan Kerja (Y)	Kepuasan kerja adalah perasaan dan emosi senang atau tidak yang dimiliki seorang pekerja terhadap pekerjaan yang dikerjakannya. (W. Newstron, 2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan terhadap gaji 2. Kepuasan terhadap status 3. Kepuasan terhadap kebijakan promosi 4. Kepuasan terhadap Pekerjaan 5. Kepuasan terhadap pengawasan 6. Kepuasan terhadap rekan kerja 7. Kepuasan terhadap perhatian terhadap orang lain 8. Kepuasan terhadap lingkungan kerja <p>(W. Newstron, 2001)</p>

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

3.4 Uji Instrumen Penelitian

Uji penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah penelitian valid dan reliabel perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas terhadap setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada responden. Validitas merujuk kepada sejauh mana instrument dapat digunakan untuk mengukur tentang apa yang hendak diukur. Sedangkan realibilitas merujuk pada sejauh mana pengukur dapat dipercaya atau diandalkan.

3.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dapat digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Indikator yang digunakan dalam alat ukur apakah tepat atau valid sebagai pengukuran variabel dari suatu konsep yang sebenarnya (Sekaran dan Bougie, 2016). Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan yang disebarluaskan kepada responden. Instrumen yang dibuat sebelum disebarluaskan kepada responden yang menjadi sampel penelitian harus diuji kevalidannya dan kereliabelannya melalui analisis faktor. Indikator dikatakan valid dan dapat diteliti lebih lanjut apabila nilai KMO,

anti image dan nilai faktor loadingnya $\geq 0,5$. Uji validitas menggunakan program SPSS 25 for Windows.

3.4.2 Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas, Alpha Cronbach digunakan dalam SPSS. Alpha Cronbach adalah semacam ukuran keandalan. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana mengukur dan memberikan hasil relatif konsisten bila dilakukan pengukuran ulang pada subjek yang sama, fungsi dari uji reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana keadaan alat ukur kuisioner (angket) (Sekaran dan Bougie, 2016). Untuk mengukur tingkat reliabilitas kuisioner digunakan rumus Cronbach Alpha 0,05, untuk menginterpretasikan dengan menggunakan tabel interpretasi r, untuk menyimpulkan alat bantu yang digunakan cukup reliabel. Uji reliabilitas menggunakan program SPSS 25 for Windows. (Sugiyono, 2016)

Tabel 8. Interpretasi Nilai R

Koefision r	Reliabilitas
0,8000-1.0000	Sangat Tinggi
0,6000-0,7999	Tinggi
0,4000-0,5999	Sedang
0,2000-0,3999	Rendah
0,0000-1,9999	Sangat Rendah

Prosedur pengujian:

- Ho: Data reliabel
- Ha: Data tidak reliabel
- Ho: Apabila r hitung $>$ r tabel maka instrument reliabel
- Ha: Apabila r hitung $<$ r tabel maka instrumen tidak reliabel

Pengujian reliabilitas instrument dilakukan melalui program SPSS (*Statistical Program and Services Solution seri 25.0*). Penjelasan dari butir satu dan dua dengan membandingkan r hitung dengan r tabel dan probabilitas (sig) dengan r tabel maka dapat disimpulkan instrument tersebut dinyatakan reliabel atau sebaliknya.

3.5 Uji Normalitas

Ghozali (2016) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Pada uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi diatas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sedangkan jika hasil uji *One Sample Kolmogorov Smirnov* menghasilkan nilai signifikan dibawah 5% atau 0,05 maka data tidak memiliki distribusi normal. Uji normalitas menggunakan program SPSS 25 for Windows.

3.6 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Metode pengolahan data menggunakan computer dengan Sofware SPSS (*statistical package for social sciences*) versi 25. Hipotesis yang digunakan untuk menguji apakah dapat pengaruh *work life balance* (X) terhadap kepuasan kerja (Y) dengan motivasi pegawai (M) sebagai variable moderasi.

3.6.1 Analisis Data Deskriptif

Penelitian ini data akan dianalisis menggunakan metode analisis deskriptif. Analisis deskriptif yaitu analisis empiris secara deskripsi tentang informasi yang diperoleh untuk memberikan gambaran atau menguraikan tentang suatu kejadian (siapa/apa, kapan, dimana, bagaimana, berapa banyak) yang dikumpulkan dalam penelitian. Data tersebut berasal dari jawaban yang diberikan oleh responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner. Selanjutnya peneliti akan mengolah data-data yang ada dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diambil rata-rata (mean) kemudian diberi penjelasan. Analisis deskriptif menggunakan program SPSS 25 for Windows.

3.6.2 Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi sederhana adalah metode statistik yang digunakan untuk mengukur pengaruh satu variabel independen terhadap satu variabel dependen. Tujuan utamanya adalah mengestimasi hubungan linier antara keduanya. Menurut Malhotra (2019), regresi sederhana memberikan dasar untuk memahami

bagaimana perubahan dalam variabel bebas (X) memengaruhi variabel terikat (Y), dan digunakan secara luas dalam riset pemasaran serta perilaku organisasi. Regresi sederhana berguna untuk menguji hubungan hipotesis kausal sederhana, terutama ketika model teoretis mendukung satu arah hubungan pengaruh Creswell & Creswell (2018). Regresi ini menghasilkan persamaan linier berbentuk

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Kepuasan Kerja generasi milenial

α = konstanta

β_1 = Koefisien regresi

X_1 = *Work life balance*.

ϵ (epsilon) = Error

3.6.3 Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) menunjukkan seberapa besar proporsi variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi. Nilai R² berkisar antara 0 hingga 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan model yang lebih baik dalam menjelaskan data. Menurut Malhotra (2019), R² sangat penting dalam mengevaluasi kekuatan prediksi model regresi dalam riset bisnis dan manajemen. Sedangkan menurut Creswell (2018), nilai R² membantu peneliti memahami sejauh mana konstruksi teoritis menjelaskan hasil empiris, dan menjadi bagian dari interpretasi signifikansi model dalam pendekatan kuantitatif.

3.6.4 Uji Parsial (Uji T)

Uji parsial atau uji t digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, secara individual. Dengan uji t, peneliti dapat menentukan apakah hubungan antara variabel bebas tertentu dan variabel terikat benar-benar signifikan secara statistik. Malhotra (2019) menjelaskan bahwa uji t digunakan untuk mengevaluasi kontribusi unik masing-masing prediktor dalam model regresi dan memberikan dasar untuk menerima atau menolak hipotesis penelitian. Creswell (2018)

menambahkan bahwa uji t parsial sangat penting dalam validasi hipotesis kuantitatif karena memberikan bukti numerik atas kekuatan hubungan antar variabel. Langkah-langkah pengujinya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2018):

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

3.7 Moderating Regression Analysis

Data untuk menganalisis dalam penelitian ini menggunakan MRA (*Moderating Regression Analysis*). Menurut Ghozali (2018) pengujian MRA (*Moderating Regression Analysis*) bertujuan untuk mengontrol pengaruh variabel moderasi melalui pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel penelitian. Dalam penelitian ini MRA (*Moderating Regression Analysis*) digunakan untuk menguji variabel moderasi yaitu motivasi dalam hubungan antara *work life balance* terhadap Kepuasan Kerja. Cara menguji regresi dengan variabel moderasi yaitu MRA (*Moderating Regression Analysis*) atau uji interaksi dengan aplikasi khusus untuk regresi linier dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi. Rumus pengujian MRA (*Moderating Regression Analysis*) adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 M + \beta_3 (X_1 * M) + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Kepuasan Kerja generasi milenial

α = konstanta

β = Koefisien regresi

$X_1 * M$ = Interaksi variabel independen dan moderator

ϵ (epsilon) = Error

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil pembahasan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang dajukan sebagai berikut

1. *Work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung. Hal ini artinya jika semakin tinggi tingkat keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan maka kepuasan kerja akan meningkat.
2. Motivasi memoderasi pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.

5.2 Saran

Hasil Kesimpulan diatas, terdapat beberapa saran yang dapat digunakan atau diterapkan didalam perusahaan ini sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian, PT. PLN (Persero) disarankan untuk semakin memperkuat implementasi program *work life balance* yang adaptif terhadap kebutuhan karyawan, khususnya mereka yang telah berkeluarga. Program seperti fleksibilitas waktu kerja, cuti yang mendukung peran keluarga, serta kegiatan relaksasi bersama keluarga dapat menjadi strategi untuk menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Langkah ini tidak hanya menciptakan suasana kerja yang sehat, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap kepuasan kerja yang lebih stabil dan menyeluruh.

2. Mengingat hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memperkuat pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja, penting bagi manajemen untuk tidak hanya mendorong motivasi tinggi, tetapi juga memastikan bahwa ekspektasi karyawan diimbangi dengan sistem dukungan struktural. Program penghargaan berbasis pencapaian, komunikasi transparan, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan harus dijalankan sejalan dengan penciptaan lingkungan kerja yang realistik dan suportif.
3. Mengingat mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) sudah menikah dan berada pada fase kehidupan yang menuntut keseimbangan antara peran profesional dan peran keluarga, maka dukungan institusional terhadap peran keluarga sangat penting. Perusahaan dapat menghadirkan pendekatan yang lebih inklusif melalui pelatihan peran ganda, konseling psikologis, dan ruang dialog antara karyawan dan manajemen untuk memahami tantangan keseharian mereka.

DAFTAR PUSTAKA

Ajayi, S. (2019). Motivational Drives and Employee Performance: Evidence from Selected Universities in Nigeria. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3335829>

Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>

Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia (teori, dimensi pengukuran dan implementasi dalam organisasi). In *Zahir Publishing*.

Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen SDM. In *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (p. 319).

Chairunisah lubis, T., Pasaribu, F., & Tupti, Z. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 2(1), 43–54.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Darmawan, achmad amrullah Y., Silviandari, I. A., & Susilawati, I. R. (2015). Hubungan Burnout dengan Work-Life Balance pada Dosen Wanita. *Mediapsi* 01(01), 28–39. <https://doi.org/10.21776/ub.mps.2015.001.01.4>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deloitte. (2020). The Deloitte Global Millennial Survey 2020.

Dhamayantie, E. (2017). Contribution of Work and Family Demands on Job Satisfaction Through Work-Family Conflict. 2(3), 49–54. [https://doi.org/10.35609/JMMR.2017.2.3\(7\)](https://doi.org/10.35609/JMMR.2017.2.3(7))

Efendi, muhamad agus. (2023). *Pengaruh burnout dan work-life balance terhadap quiet quitting pada pekerja generasi milenial Di Kota Malang*. <http://etheses.uin-malang.ac.id/53293/>

Fidyani, L. (2018). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kesuksesan Karier Karyawan (studi kasus pada perawat Rumah Sakit Umum daerah Kabupaten Sidoarjo). *Universitas Pertamina*, 9(1), 110–120.

Fisher, G. G. (2001). work/personal life balance:a construct development study. *Dissertation*, 274.

Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The mediating roles of psychological autonomy, competence and relatedness on work-life balance and well-being. *Frontiers in Psychology*, 10(MAY), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01267>

Gathogo, M.G., 2025. [Evaluating the Key Factors Influencing Employee Retention and the Impact on Corporate Performance in the UK-A Case Study of Apple](#), Preprints.org

Greenhaus, J., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)

Guglielmi, D., Avanzi, L., Chiesa, R., Mariani, M. G., Bruni, I., & Depolo, M. (2016). Positive aging in demanding workplaces: The gain cycle between job satisfaction and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 7(AUG), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01224>

Hasan, T., Jawaad, M., & Butt, I. (2021). The influence of person–job fit, work–life balance, and work conditions on organizational commitment: Investigating the mediation of job satisfaction in the private sector of the emerging market. *Sustainability (Switzerland)*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/su13126622>

Hasebrook, J., Hecke, J., Volkert, T., Singer, M., Hinkelmann, J., Michalak, L., & Hahnenkamp, K. (2023). Individual perspectives and mental maps of working conditions and intention to stayof physicians in academic medicine. *Frontiers in Psychology*, 14(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1106501>

Hermawan, H., & Santosa. (2020). *Metodologi Riset Kuantitatif (Riset Bidang Kepariwisataan)*.

Junaidin, Ikhram, A. A., & Hardiyono. (2019). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Burnout Dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Makassar Selatan). *MANDAR (Management Development and Applied Research Journal)*, 1(2), 27–34.

Juniar Hafiz, A., Ubaidillah, H., & Andriani , D. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Finansial, dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan: PT Campina Ice Cream Industry Tbk. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(4), 1178 –. <https://doi.org/10.47467/elmal.v6i4.6655>

Jyothi P, Sonia C, Rajasekar B, Krishnamoorthy D, & Ramanathan S. (2020). Does Work-Life Balance Impacts Job Satisfaction: Evidence From Faculty Members. *Palarch'S Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* /, 17(9), 4098–4108. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/4561>

Kasbuntoro, K., Irma, D., Maemunah, S., Mahfud, I., Fahlevi, M., & Parashakti, R. D. (2020). work life balance and job satisfaction: Acase study of employees on banking companies in jakarta. *International Journal of Control and Automation*, 13(4), 429–451. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i3.1061>

Kawiana, I. G. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Perusahaan*.

Kayalvizhi, K. (2018). A Study on the Impact of Reward and Recognition on Work Motivation and Job Satisfaction. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 6(5), 1964–1967. <https://doi.org/10.22214/IJRASET.2018.5320>

Kulchmanov, A., & Kaliannan, M. (2014). Does Money Motivate Employees? Empirical Study of Private and Public Financial Sector in Kazakhstan. *The International Journal of Business and Management*, 9(11), 214. <https://doi.org/10.5539/IJBM.V9N11P214>

Kumaraswamy, M., & S, Smt. A. (2015). Challenges in Work Life Balance of Married Working Women— A Study in Selected Indian Banks in Karnataka. *Global Journal for Research Analysis*.

Kołtuniuk, A., Witczak, I., Mlynarska, A., Czajor, K., & Uchmanowicz, I. (2021). Satisfaction With Life, Satisfaction With Job, and the Level of Care Rationing Among Polish Nurses—A Cross-Sectional Study. *Frontiers in Psychology*, 12(September), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.734789>

Landolfi, A., Brondino, M., Molino, M., & Lo Presti, A. (2022). Don't worry, be happy! Positive affect at work, greater balance at home. A daily diary study on work-family balance. *European Review of Applied Psychology-Revue Europeenne De Psychologie Appliquee*, 72(1), 100715. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2021.100715>

Liu, D., Wu, Y., Jiang, F., Wang, M., Liu, Y., & Tang, Y. L. (2021). Gender Differences in Job Satisfaction and Work-Life Balance Among Chinese Physicians in Tertiary Public Hospitals. *Frontiers in Public Health*, 9(May), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.635260>

Malhotra, N. K. (2019). *Marketing Research: An Applied Orientation* (7th ed.). Pearson Education

Malhotra K., N. (2020). *Marketing Research An Applied Orientation* (Seventh). Pearson Education Limited.

Meena, S., Girija, G., & Visagamoorthi, D. (2019). Influence of Rewards and Recognition on Employees' Motivation and Job Performance: Path Analysis Approach. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(12), 1–5. <https://doi.org/10.17485/IJST/2019/V12I12/143047>

Muliawati, T., & Frianto, A. (2020). Peran Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(3), 606–619.

Nurendra, annisaa miranty, & Saraswati, mega putri. (2016). Model Peranan Work Life Balance, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan. *Humanitas*, 13(2), 84–94. <http://journal.uad.ac.id/index.php/HUMANITAS/article/view/6063/3266>

Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Baslom, M., & Khan, M. A. S. (2021). *Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Job Satisfaction*. *Frontiers in Psychology*, 12, 626032. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.626032>

Oktariani, D., Hubeis, A. V. S., & Sukandar, D. (2017). Kepuasan Kerja Generasi X Dan Generasi Y Terhadap Komitmen Kerja Di Bank Mandiri Palembang. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 12–22. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.1.12>

Pasaribu, A. Z., Mambang, M., & Nurhasanah, N. (2022). Motivasi kerja dalam peningkatan kinerja pegawai badan perencanaan pembangunan daerah, penelitian dan pengembangan kota palangka raya. *Pencerah Publik*, 9(2), 50–61. <https://doi.org/10.33084/pencerah.v9i2.4257>

Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). KEPUASAN KERJA KARYAWAN: STUDI LITERATUR. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 1–11.

Poulose, S., & Sudarsan, N. (2014). Work-Life Balance: a Literature Review. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 3(2), 1–17. <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v7i2.1624>

PWC. (2019). Millennials at work: Reshaping the workplace.

Qisthy, I. A., Musadieq, M. Al, & Sulistyo, M. C. W. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Generasi Y terhadap Organizational Citizenship Behavior (studi pada karyawan generasi Y PT BPR tunas artha jaya abadi kantor pusat). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 58(1), 219–228. <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/6233%>

Qodrizana, D. L. (2018). Pengaruh Work-Life Balance terhadap kepuasan kerja studi kasus karyawan perempuan yayasan insan permata tunggal wulung kota malang). *Universitas Brawijaya*, 1–35.

Rohaeni, H., & Nurdin, S. (2020). JKBM Work-Life Balance dan Dampaknya terhadap Intention Work-Life Balance and its Impact on Turnover Intention in the Millennium : the Mediation Role of Job Satisfaction. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 121–132.

Rostami, A., Ghazinour, M., Burman, M., & Hansson, J. (2022). Job satisfaction among Swedish police officers: The role of work-related stress, gender-based and sexual harassment. *Frontiers in Public Health*, 10, 889671. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.889671>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th ed.). Wiley.

Shabrina, D., & Ratnaningsih, I. Z. (2019). HUBUNGAN ANTARA WORK LIFE BALANCE DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. PERTANI (Persero). *Jurnal EMPATI*, 8(1), 27–32. <https://doi.org/10.14710/empati.2019.23570>

Shukla, S., & Sinha, A. (2022). Work-Life Balance and Job Satisfaction in Indian Public Sector: The Role of Motivation as a Moderator. *International Journal of Management (IJM)*, 13(1), 35–44.

Sihaloho, R. D., & Handayani, R. (2018). Pengaruh Work-To-Family Conflict Terhadap Komitmen organisasi pada PT. pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 25–38.

Sinambela, L. P. (2016). *manajemen sumber daya manusia (membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja)* (R. Damayanti & S. Suryani (eds.)).

Sismawati, W., & Lataruva, E. (2020). ANALISIS PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN GENERASI Y DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (studi pada PT bank tabungan negara syariah semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(3), 1–11.

Sreya, B., Lakshmana Rao, A., Ramakrishnan, G., & Kulshretha, N. (2023). Emerging work environments in the pandemic era: a gendered approach to work-life balance programs. *Frontiers in Sociology*, 8(1997). <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1120288>

Sugiyono, S. (2016). metode penelitian kuantitatif kualitatif. In *alfabeta*. <https://doi.org/10.1016/j.gecco.2019.e00539%0A>

Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A.

(2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>

Vapa-Tankosić, J., & Lekić, N. (2019). An Analysis of Factors Influencing Employee Job Satisfaction in a Public Sector. *E a M: Ekonomie a Management*, 22(3), 90–105. <https://www.researchgate.net/publication/335893588>