



PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA PECAWAI YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA (STUDI PADA RSUD BAHTERAMAS PROVINSI SULAWESI TENGGARA)

Asni Satriawati^{*1}, Sudirman Zaid², Yusuf³

^{1,2,3} Universitas Halu Oleo, Kota Kendari, Sulawesi Tenggara

*Corresponding Author: asnisatriawati12@gmail.com

Info Article	
Received :	
08 April 2026	
Revised :	
05 Mei 2026	
Accepted :	
10 Juni 2026	
Publication :	
30 Juni 2026	
Keywords:	
<i>Work Motivation,</i>	
<i>Work Life Balance,</i>	
<i>Job Satisfaction,</i>	
<i>Employee</i>	
<i>Performance</i>	
Kata Kunci:	
Motivasi Kerja,	
Work Life Balance,	
Kepuasan Kerja,	
Kinerja Pegawai	
Licensed Under a	
<i>Creative Commons</i>	
<i>Attribution 4.0</i>	
<i>International</i>	
<i>License</i>	
	
	Abstract: <i>This study aims to examine the effects of work motivation and work-life balance on employee performance, with job satisfaction serving as a mediating variable, at Bahteramas Regional General Hospital, Southeast Sulawesi Province. A quantitative research approach was employed involving all 88 employees as the research sample using a census technique. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with SmartPLS software. The findings reveal that work motivation, work-life balance, and job satisfaction each have a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, job satisfaction significantly mediates the relationships between work motivation and employee performance, as well as between work-life balance and employee performance. These results indicate that enhancing employees' motivation, maintaining a healthy work-life balance, and improving job satisfaction contribute to better employee performance and higher-quality healthcare services.</i> Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan <i>work-life balance</i> terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada RSUD Bahteramas Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 88 pegawai yang seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sensus. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan metode <i>Partial Least Squares</i> (PLS) berbantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, <i>work-life balance</i>, dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh motivasi kerja dan <i>work-life balance</i> terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja, terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, serta meningkatnya kepuasan kerja mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kesehatan yang efektif, berkualitas, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

INTRODUCTION

Keberhasilan organisasi pelayanan publik di bidang kesehatan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, terutama dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Bahteramas sebagai rumah sakit rujukan Provinsi Sulawesi Tenggara dituntut mampu memberikan pelayanan kesehatan yang cepat, tepat, berkualitas, dan akuntabel sesuai dengan harapan masyarakat. Dalam konteks tersebut, kinerja pegawai menjadi salah satu faktor strategis yang menentukan efektivitas penyelenggaraan pelayanan kesehatan. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sementara itu, Wibowo (2007) menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil kerja dalam melaksanakan tugas sesuai dengan target organisasi. Dengan demikian, keberhasilan RSUD Bahteramas dalam memberikan pelayanan kesehatan sangat bergantung pada kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas secara profesional dan produktif.

Peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis, sosial, dan lingkungan kerja. Dua faktor yang banyak mendapat perhatian dalam literatur manajemen sumber daya manusia adalah motivasi kerja dan work-life balance. Motivasi kerja merupakan kekuatan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Colquitt et al. (2015) mendefinisikan motivasi sebagai seperangkat kekuatan yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan perilaku kerja seseorang. Pendapat tersebut sejalan dengan Simamora (2006) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan yang memengaruhi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan guna memperoleh hasil yang diharapkan. Rivai dan Sagala (2014) juga menegaskan bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai yang mendorong individu untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Selain motivasi kerja, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance) juga menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja pegawai. Greenhaus et al. (2003) mendefinisikan work-life balance sebagai tingkat keseimbangan antara peran individu dalam pekerjaan dan kehidupan keluarga sehingga keduanya dapat dijalankan secara harmonis. Fisher et al. (2009) menjelaskan bahwa work-life balance merupakan kemampuan individu dalam mengelola berbagai peran yang dijalankan secara bersamaan tanpa mengorbankan salah satu aspek kehidupan.

Schermerhorn (2008) menambahkan bahwa keseimbangan tersebut mencerminkan kemampuan seseorang dalam memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus kebutuhan pribadi dan keluarga. Organisasi yang mampu menciptakan keseimbangan kehidupan kerja akan menghasilkan pegawai yang lebih sehat secara fisik maupun psikologis, sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja.

Dalam organisasi pelayanan kesehatan, motivasi kerja dan work-life balance diyakini tidak hanya memengaruhi kinerja pegawai secara langsung, tetapi juga melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang menunjukkan sejauh mana pegawai merasa senang terhadap pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2015), kepuasan kerja merupakan perasaan yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman kerja yang dialami pegawai. Wahab (2012) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan persepsi individu terhadap pekerjaannya berdasarkan kesesuaian antara harapan dengan kondisi yang diterima. Pegawai yang memperoleh lingkungan kerja yang mendukung, penghargaan yang layak, hubungan kerja yang baik, serta kesempatan berkembang akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kondisi tersebut selanjutnya mendorong meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kinerja pegawai.

Secara konseptual, hubungan antara motivasi kerja, work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dijelaskan dalam berbagai teori perilaku organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen, tanggung jawab, dan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Demikian pula pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memiliki kondisi psikologis yang lebih baik sehingga merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi mekanisme yang memperkuat peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja dipandang sebagai variabel mediasi yang mampu menjelaskan bagaimana motivasi kerja dan work-life balance memengaruhi kinerja pegawai.

Fenomena empiris di RSUD Bahteramas menunjukkan adanya kondisi yang menarik untuk diteliti. Meskipun secara administratif capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tergolong tinggi, kondisi tersebut belum sepenuhnya mencerminkan tingkat kepuasan kerja pegawai. Karakteristik pekerjaan di rumah sakit yang menuntut pelayanan selama 24 jam melalui sistem kerja bergilir (shift), tingginya beban kerja, serta tuntutan pelayanan yang cepat berpotensi mengganggu keseimbangan kehidupan kerja pegawai. Selain itu, masih ditemukan berbagai permasalahan seperti keterlambatan

kehadiran, kurangnya disiplin kerja, serta menurunnya motivasi sebagian pegawai. Kondisi tersebut semakin diperkuat oleh faktor eksternal berupa keterlambatan pembayaran gaji ASN yang pernah terjadi pada tahun 2025 sehingga berpotensi memengaruhi persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi serta kepuasan mereka dalam bekerja.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja, work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai masih menghasilkan temuan yang beragam. Kariyamin et al. (2023), Gorang et al. (2022), Tolu et al. (2021), dan Firman et al. (2023) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, Fransiska dan Tupti (2020) serta Salim et al. (2021) melaporkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Hasil penelitian mengenai work-life balance juga menunjukkan inkonsistensi. Salmiati dan Endratno (2023), Rahmadani et al. (2023), serta Adhitarma dan Adnyani (2023) membuktikan bahwa work-life balance meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan Setyawan et al. (2023) dan Mundung et al. (2022) menemukan hasil yang berbeda. Perbedaan hasil penelitian tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, jenis pekerjaan, budaya kerja, serta karakteristik responden yang berbeda pada masing-masing penelitian.

Berdasarkan fenomena empiris dan adanya kesenjangan hasil penelitian (research gap), penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memberikan bukti empiris mengenai pengaruh motivasi kerja dan work-life balance terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai mekanisme hubungan antara motivasi kerja, work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai pada organisasi pelayanan publik bidang kesehatan. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan yang mampu meningkatkan motivasi, menciptakan keseimbangan kehidupan kerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya mengoptimalkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

METHOD

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada RSUD Bahteramas Provinsi Sulawesi Tenggara. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada RSUD Bahteramas Provinsi Sulawesi Tenggara dengan jumlah 741 pegawai. Sampel pada penelitian ini sebanyak 88 orang berdasarkan rumus slovin.

Jenis data dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif dan kualitatif. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan Partial Least Square (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS.

RESULTS AND DISCUSSION

Result

Discriminant Validity

Discriminant validity dengan menggunakan *square root of average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$). Evaluasi *discriminant validity* dilakukan dengan cara melihat nilai *cross loading* pengukuran kostrak. Evaluasi selanjutnya, yaitu dengan membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antarkonstrak. Hasil yang direkomendasikan adalah nilai akar AVE harus lebih tinggi dari korelasi antarkonstrak (Yamin dan Kurniawan 2011).

Tabel 1 Nilai AVE, $\sqrt{AVE}$ dan Korelasi Antar Variabel Laten

Variabel Penelitian	AVE	$\sqrt{AVE}$	Korelasi			
			MK (X1)	WLB(X2)	KP(Y1)	K(Y2)
MK (X1)	0.833	0.913	1.000	0.795	0.747	0.814
WLB(X2)	0.792	0.889	0.795	1.000	0.782	0.849
KP(Y1)	0.710	0.842	0.747	0.782	1.000	0.844
K(Y2)	0.793	0.89	0.814	0.849	0.844	1.000

Sumber : Data Primer, (diolah 2026)

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa instrument yang digunakan dalam pengukuran variabel ini dikatakan valid secara diskriminan karena nilai $\sqrt{AVE}$ setiap variabel motivasi kerja (X1), work life balance (X2), kepuasan kerja (Y1), dan kinerja pegawai (Y2) lebih besar dari korelasi antara variabel laten lainnya.

Composite Reliability

Reliabilitas dapat diukur dengan melihat Cronbach's alpha dan composite reliability (Hair et al. 1998). Cronbach's alpha adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain (Sekaran, 2006), sedangkan composite reliability mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstrak (Chin dan Gopal, 1995). Nilai dari Cronbach's alpha maupun composite reliability untuk semua konstrak, yaitu di atas 0,7 (Yamin dan Kurniawan, 2011).

Tabel 2 Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Motivasi Kerja (X1)	0.937
Work Life Balance (X2)	0.919
Kepuasan Kerja (Y1)	0.924
Kinerja Pegawai (Y2)	0.975

Sumber : Data Primer, (diolah 2026)

Tabel 2 di atas menunjukkan hasil dari nilai Composite Reliability masing-masing konstruk, yang seluruhnya berada di atas 0,7. Dalam hal ini, dapat dilihat bahwa nilai Composite Reliability untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,937, work life balance sebesar 0,919, kepuasan kerja sebesar 0,924, dan kinerja pegawai sebesar 0,975. Oleh karena itu, Composite Reliability dari masing-masing konstruk dapat dipertahankan dan diterima serta layak digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan antar konstruk.

Goodness of Fit Model

Nilai R^2 menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogonnya. Nilai R^2 semakin besar menunjukkan bahwa tingkat determinasi yang semakin baik. Adapun koefisien determinasi (R^2) dari kedua variabel endogen disajikan pada Tabel 4 berikut :

Tabel 3 Hasil Perhitungan R-Square

Variabel Endogen	R-square
Kepuasan Kerja (Y1)	0.654
Kinerja Pegawai (Y2)	0.824

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

$$Q^2 = 1 - (1 - R^1{}^2) (1 - R^2{}^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.654) (1 - 0.824)$$

$$Q^2 = 1 - (0,346) (0,176)$$

$$Q^2 = 1 - 0,060896$$

$$Q^2 = 0,939104$$

Hasil perhitungan diatas menunjukan bahwa nilai Q^2 adalah 0,939104 dibulatkan menjadi 0,94 atau 94 persen. Artinya penelitian ini dapat menjelaskan fenomena kinerja pegawai dikaitkan dengan variabel kompensasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi sebesar 94 persen. Sisanya 6 persen dijelaskan eror dan variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Karena itu model penelitian ini dapat dikatakan baik karena memiliki akurasi yang baik.

Pengujian Langsung

Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh secara langsung antara variabel Kepemimpinan Partisipatif dan etos kerja terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja. Hasil pengujian pengaruh antara variabel dapat diketahui dari nilai koefisien jalur dan titik kritis (t-statistik). Secara lengkap dapat disajikan pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4 Hipotesis Pengaruh Langsung

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T statistics	P values	Keterangan
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.383	4.367	0.000	Signifikan
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.339	2.819	0.005	Signifikan
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.247	2.787	0.005	Signifikan
Work Life Balance -> Kepuasan Kerja	0.513	4.917	0.000	Signifikan
Work Life Balance -> Kinerja Pegawai	0.353	4.434	0.000	Signifikan

Sumber : Data Primer, (diolah 2026)

Pengujian Variabel Mediasi

Pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Pengujian mediasi dilakukan guna menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (complete mediation), mediasi sebagian (parsial mediation) dan bukan variabel mediasi.

Tabel 5 Koefisien Jalur Variabel Mediasi

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T statistics	P values	Keterangan	Jenis Mediasi
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja-> Kinerja Pegawai	0.130	2.209	0.027	Signifikan	Mediasi Parsial
Work Life Balance -> Kepuasan Kerja-> Kinerja Pegawai	0.197	3.578	0.000	Signifikan	Mediasi Parsial

Sumber: Hasil Olahan data PLS Smart 4.0 Tahun 2026

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai RSUD Bahteramas Provinsi Sulawesi Tenggara. Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai dibangun melalui hubungan sosial yang harmonis dan dorongan untuk berprestasi, karena pegawai menyadari dampak langsung tindakan mereka terhadap keselamatan pasien. Pegawai juga menunjukkan komitmen untuk terus mengembangkan diri melalui peningkatan kompetensi. Temuan ini sejalan dengan teori kebutuhan McClelland (1961) yang menjelaskan bahwa perilaku kerja dipengaruhi oleh kebutuhan akan prestasi dan afiliasi, dimana kedua kebutuhan ini menjadi faktor dominan dalam motivasi pegawai RSUD Bahteramas. Sebagai rumah sakit rujukan dengan kompleksitas pelayanan tinggi dan layanan 24 jam, motivasi kerja berfungsi sebagai kekuatan psikologis yang membantu pegawai tetap bersemangat dan mempertahankan kualitas kinerja. Teori Robbins dan Judge (2017) mendukung bahwa semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan, konsisten

dengan penelitian Prabowo dan Noermijati (2021) serta Roki dan Ratnawati (2023). Penelitian ini konsisten dengan temuan terdahulu yang membuktikan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Prabowo dan Noermijati (2021) serta Roki dan Ratnawati (2023) mendukung temuan ini, demikian juga Sutrisno (2016) dan Wibowo (2018) yang menegaskan motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karena mendorong semangat & tanggung jawab kerja pegawai.

Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD Bahteramas Sulawesi Tenggara. Semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pegawai, semakin tinggi pula tingkat kinerja mereka. Dari ketiga indikator *Work-Life Balance* yang diukur *Work-Interference With Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference With Work* (PLIW), dan *Work/Personal Life Enhancement* (WPLE). Hasil menunjukkan bahwa WPLE memperoleh nilai rerata tertinggi. Ini mencerminkan bahwa interaksi positif antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi faktor paling dominan, dimana pengalaman kerja mampu meningkatkan kualitas kehidupan pribadi dan sebaliknya. Namun, berdasarkan pengukuran model, PLIW memiliki outer loading tertinggi, menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam mengelola kehidupan pribadi agar tidak mengganggu pekerjaan merupakan aspek paling kuat dalam merefleksikan *Work-Life Balance*. Pengelolaan batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi kunci penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan secara teoritis dengan pendapat Greenhaus dan Beutell (1985) yang menyatakan bahwa work-life balance berkaitan dengan kemampuan individu meminimalkan konflik antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Fisher et al. (2009) menambahkan bahwa *Work-Life Balance* juga berkaitan dengan peningkatan kualitas hidup akibat interaksi positif antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang baik meningkatkan kepuasan, mengurangi stres kerja, dan berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini konsisten dengan studi Fisher et al. (2009) dan penelitian empiris lainnya yang membuktikan *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian, terdapat perbedaan hasil pada beberapa studi sebelumnya yang menunjukkan work-life balance tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tergantung pada kondisi organisasi dan karakteristik individu pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD Bahteramas Sulawesi Tenggara. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dari aspek pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan hubungan rekan kerja, semakin tinggi pula tingkat kinerja mereka. Dari lima indikator kepuasan kerja, *work itself* memperoleh nilai rerata tertinggi, menunjukkan bahwa aspek pekerjaan itu sendiri menjadi faktor paling dominan. Pegawai merasa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan kemampuan, memberikan tantangan positif, serta memberikan rasa bangga dan pencapaian. Namun, berdasarkan pengukuran model, *co-workers* memiliki *outer loading* tertinggi, mengindikasikan bahwa hubungan harmonis dengan rekan kerja merupakan aspek paling kuat dalam merefleksikan kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki hubungan kerja yang baik dan mampu bekerja sama dalam tim cenderung merasa lebih nyaman dan puas dalam bekerja. Karakteristik responden yang mayoritas perempuan, berada pada usia produktif, dan berpendidikan S1 menunjukkan bahwa pegawai RSUD Bahteramas memiliki tingkat pemahaman baik terhadap pekerjaan dan mampu menjalin hubungan sosial efektif di lingkungan kerja. Dalam konteks RSUD sebagai rumah sakit rujukan provinsi dengan pelayanan 24 jam dan beban kerja tinggi, kepuasan kerja menjadi isu penting karena dapat mempengaruhi kesejahteraan pegawai dan kualitas pelayanan.

Temuan ini sejalan secara teoritis dengan Luthans (2011) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan sikap individu terhadap pekerjaannya yang akan memengaruhi kinerja dan komitmen, diperkuat oleh Hasibuan (2019) yang menyatakan kepuasan kerja mendorong pegawai bekerja lebih baik dan produktif. Penelitian ini konsisten dengan studi Wibowo (2018) dan Sutrisno (2016) yang membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, terdapat perbedaan hasil pada penelitian Sinta et al. (2025) yang menunjukkan kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tergantung pada kondisi organisasi dan faktor-faktor lain yang memengaruhinya.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD Bahteramas Sulawesi Tenggara. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai dari kebutuhan akan prestasi,

kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Dari tiga indikator motivasi kerja, kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation) memperoleh nilai rerata tertinggi, menunjukkan bahwa hubungan sosial, kerja sama tim, dan rasa kebersamaan menjadi faktor paling dominan dalam membentuk kepuasan kerja. Namun, berdasarkan pengukuran model, kebutuhan akan prestasi (need for achievement) memiliki outer loading tertinggi, mengindikasikan bahwa dorongan untuk mencapai hasil kerja optimal dan memperoleh pengakuan atas kinerja merupakan aspek paling kuat dalam merefleksikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Dalam konteks RSUD Bahteramas sebagai rumah sakit rujukan provinsi, motivasi kerja memiliki peran sangat penting karena pekerjaan pegawai tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas administratif, tetapi juga berkaitan langsung dengan pelayanan kepada masyarakat. Pegawai rumah sakit dihadapkan pada berbagai situasi yang menuntut ketelitian, kesabaran, dan kemampuan menghadapi pasien dengan kondisi beragam. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih mampu memaknai pekerjaannya sebagai bentuk pengabdian profesional, sehingga lebih mudah merasakan kepuasan dalam bekerja.

Temuan ini sejalan secara teoritis dengan teori kebutuhan McClelland (1961) yang menyatakan bahwa kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi merupakan faktor utama yang mendorong perilaku kerja individu. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja karena individu yang termotivasi akan lebih menikmati pekerjaannya, diperkuat oleh Luthans (2011) yang menyatakan kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu terhadap sejauh mana pekerjaannya mampu memenuhi kebutuhan mereka. Penelitian ini konsisten dengan studi Faturrahman et al. (2025) dan Nuranisa et al. (2024) yang membuktikan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, terdapat perbedaan hasil pada penelitian Safitri & Sari (2025) yang menemukan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tergantung pada kondisi organisasi dan karakteristik individu pegawai.

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD Bahteramas Sulawesi Tenggara. Semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang tercermin melalui *work-interference with personal life*, *personal life interference with work*, dan *work/personal life enhancement*, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai. Dari

tiga indikator tersebut, *work/personal life enhancement* memperoleh nilai rerata tertinggi, menunjukkan interaksi positif antara kedua aspek kehidupan menjadi faktor paling dominan. Namun, *personal life interference with work* memiliki outer loading tertinggi, mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai mengelola kehidupan pribadi agar tidak mengganggu pekerjaan merupakan aspek paling kuat. Dalam konteks RSUD Bahteramas sebagai rumah sakit rujukan dengan pelayanan 24 jam dan sistem shift, keseimbangan kehidupan kerja sangat penting karena pegawai menghadapi beban kerja tinggi dan situasi yang membutuhkan respons cepat. Karakteristik responden yang mayoritas perempuan dengan peran ganda dalam kehidupan kerja dan pribadi membuat kemampuan menjaga keseimbangan sangat penting.

Temuan ini sejalan dengan teori Greenhaus dan Beutell (1985) serta Fisher et al. (2009) yang menjelaskan *work-life balance* berkaitan dengan meminimalkan konflik dan meningkatkan kualitas hidup melalui interaksi positif antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian ini konsisten dengan studi Sayekti & Suhartini (2022) dan Aura & Hutahaean (2025) yang membuktikan pengaruh positif dan signifikan. Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja meningkatkan kepuasan kerja. Meskipun demikian, terdapat perbedaan hasil pada penelitian Dwinugraha & Lastiati (2025) serta Maharani et al. (2023) yang menemukan pengaruh tidak signifikan, tergantung pada kondisi organisasi dan karakteristik individu.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai yang didorong oleh kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi, semakin tinggi kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai RSUD Bahteramas Sulawesi Tenggara. Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana motivasi kerja diterjemahkan menjadi kinerja optimal. Dari ketiga indikator motivasi kerja, kebutuhan akan afiliasi memperoleh nilai rerata tertinggi, menunjukkan bahwa hubungan sosial yang baik, kerja sama tim, dan rasa kebersamaan menjadi faktor dominan. Namun, berdasarkan pengukuran model, kebutuhan akan prestasi memiliki outer loading tertinggi, mengindikasikan bahwa dorongan untuk mencapai hasil kerja optimal dan memperoleh pengakuan merupakan aspek paling kuat yang merefleksikan motivasi kerja, dimana kepuasan kerja menjadi jembatan penting menghubungkan motivasi dengan kinerja.

Dalam konteks RSUD Bahteramas sebagai rumah sakit rujukan dengan tingkat kompleksitas dan tuntutan pekerjaan tinggi, pegawai tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, tetapi juga memberikan pelayanan cepat, tepat, dan berorientasi pada kebutuhan pasien. Motivasi kerja menjadi sumber energi yang mendorong komitmen, namun akan lebih efektif menghasilkan kinerja tinggi apabila diikuti kepuasan terhadap pekerjaan. Karakteristik responden mayoritas perempuan dengan usia produktif dan berpendidikan S1 menunjukkan pegawai memiliki kebutuhan aktualisasi diri dan hubungan sosial tinggi, sehingga cenderung termotivasi berprestasi dan menjalin hubungan kerja baik yang meningkatkan kepuasan dan kinerja.

Temuan ini sejalan dengan teori McClelland (1961) tentang kebutuhan sebagai pendorong utama perilaku kerja, serta teori Robbins dan Judge (2017) yang menjelaskan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja. Luthans (2011) menegaskan kepuasan kerja sebagai respon emosional yang memengaruhi kinerja, sehingga berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan. Penelitian ini konsisten dengan studi Astuti & Wajdi (2025) serta Nauval et al. (2022) yang membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Namun, terdapat perbedaan hasil pada penelitian Sembiring et al. (2021) yang menemukan peran mediasi tidak signifikan, tergantung pada kondisi organisasi.

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi pegawai yang tercermin melalui *work-interference with personal life*, *personal life interference with work*, dan *work/personal life enhancement*, semakin tinggi kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai RSUD Bahteramas Sulawesi Tenggara. Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana work-life balance diterjemahkan menjadi kinerja optimal. Dari ketiga indikator *work-life balance*, *work/personal life enhancement* memperoleh nilai rerata tertinggi, menunjukkan bahwa interaksi positif antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi faktor paling dominan dalam mendorong kepuasan kerja. Namun, berdasarkan pengukuran model, *personal life interference with work* memiliki outer loading tertinggi, mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai mengelola kehidupan pribadi agar tidak mengganggu pekerjaan merupakan aspek paling kuat. Pegawai yang mampu mengendalikan urusan pribadi

dengan baik akan lebih fokus dalam bekerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya berdampak pada kinerja.

Dalam konteks RSUD Bahteramas sebagai rumah sakit rujukan provinsi dengan pelayanan 24 jam, temuan ini sangat relevan karena pekerjaan memiliki tingkat tuntutan tinggi secara fisik, mental, dan emosional. Pegawai bekerja dalam sistem shift, menghadapi beban kerja dinamis, dan berinteraksi dengan pasien beragam, sehingga berpotensi menimbulkan tekanan apabila tidak menjaga keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Karakteristik responden yang mayoritas perempuan dengan usia produktif dan berpendidikan S1 menunjukkan pegawai memiliki peran ganda dalam kehidupan kerja dan pribadi, sehingga kemampuan menjaga keseimbangan sangat penting untuk merasakan kepuasan kerja dan menunjukkan kinerja optimal.

Temuan ini sejalan secara teoritis dengan Greenhaus dan Beutell (1985) serta Fisher et al. (2009) yang menjelaskan work-life balance berkaitan dengan meminimalkan konflik dan meningkatkan kualitas hidup melalui interaksi positif. Robbins dan Judge (2017) menegaskan keseimbangan kehidupan kerja meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja, sehingga kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan. Penelitian ini konsisten dengan studi Darmawan et al. (2023), Wirtadipura & Sumarjo (2025), Wahyudin et al. (2025), dan Firdaus (2025) yang membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh work-life balance terhadap kinerja. Namun, terdapat perbedaan hasil pada penelitian Assyahidah et al. (2024) yang menemukan kepuasan kerja tidak cukup kuat untuk memediasi, tergantung pada kondisi organisasi dan karakteristik individu.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD Bahteramas. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang mereka hasilkan. Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai baik dari aspek pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, dukungan dari atasan, maupun kompensasi yang diterima semakin

tinggi pula kinerja yang ditunjukkan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi kepuasan kerja. Artinya, kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi kepuasan kerja. Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara work-life balance dan kinerja pegawai.

Penelitian ini berkontribusi secara teoritis dalam pengembangan pemahaman tentang work-life balance dan kepuasan kerja di sektor pelayanan kesehatan. Temuan yang menunjukkan pentingnya pengelolaan sistem kerja yang fleksibel dan humanis memberikan dukungan empiris terhadap teori work-life balance dalam konteks organisasi kesehatan dengan layanan 24 jam. Penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa gaji dan pengembangan karier merupakan dimensi kepuasan kerja yang relatif lemah, memperkaya pemahaman teoritis tentang sifat multidimensional kepuasan kerja. Rekomendasi mengenai transparansi sistem promosi berkontribusi pada teori organisasi dengan menekankan peran keadilan distributif dan prosedural dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai. Selain kontribusi teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi praktis yang signifikan bagi RSUD Bahteramas dan sektor pelayanan kesehatan secara luas. Bagi pegawai, penelitian menekankan pentingnya peningkatan komitmen, tanggung jawab, profesionalisme, dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk memberikan pelayanan optimal. Temuan empiris dari penelitian ini dapat digunakan oleh akademisi, praktisi, dan pembuat kebijakan untuk mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan kontekstual dalam organisasi pelayanan kesehatan. Meskipun demikian, peneliti menyadari beberapa keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian ini. Pertama, penelitian ini dilakukan dalam periode tertentu yang mungkin tidak mencerminkan dinamika kinerja pegawai dalam jangka panjang. Kedua, penelitian hanya menggunakan instrumen kuesioner untuk memperoleh data, sehingga ada kemungkinan jawaban responden tidak sepenuhnya objektif. Ketiga, penelitian ini hanya mengkaji tiga variabel sehingga disarankan untuk

peneliti selanjutnya untuk menambahkan variabel seperti beban kerja, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan stres kerja yang mungkin juga mempengaruhi kinerja pegawai

REFERENCES

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2015). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERUSAHAAN. Remaja Rosdakarya.
- Adhitarma, A. A. B., & Adnyani, I. G. A. D. (2023). PENGARUH WORK LIFE BALANCE, KEPUASAN KERJA, DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(8), 840. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i08.p05>
- Armstrong, M. (2009). ARMSTRONG'S HANDBOOK OF PERFORMANCE MANAGEMENT: AN EVIDENCE-BASED GUIDE TO DELIVERING HIGH PERFORMANCE. Replika Press Pvt. Ltd.
- Anggraini, D., Nasution, M. I., & Prayogi, M. A. (2023). OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI: STRES KERJA DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. <https://doi.org/10.30596/jimb.v24i2.17234>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE. Kogan Page.
- Budiyati, & Widiastuti, Y. H. (2024). PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. 3, 290–303.
- Darmawan, O. K., Irdiana, S., Ariyono, K. Y., et al. (2023). PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI QUALITY OF WORK LIFE MELALUI KEPUASAN KERJA. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 3(2).
- Dwinugraha, E., & Lastiati, A. (2025). THE EFFECT OF HYBRID WORKING AFTER THE COVID-19 PANDEMIC ON JOB SATISFACTION WITH THE MEDIATION OF WORK LIFE BALANCE AND WORK MOTIVATION (STUDY ON WORKERS IN JAKARTA, BOGOR, TANGERANG).
- Ezquerro, L., Coimbra, R., Bauluz, B., Núñez-Lahuerta, C., Román-Berdiel, T., & Moreno-Azanza, M. (2024). LARGE DINOSAUR EGG ACCUMULATIONS AND THEIR SIGNIFICANCE FOR UNDERSTANDING NESTING BEHAVIOUR. *Geoscience Frontiers*, 15(5). <https://doi.org/10.1016/j.gsf.2024.101872>

- Fanisius Gorang, A., Hermayanti, & Peni, T. L. L. (2022). PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN KABOLA KABUPATEN ALOR. 8, 673–686. <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP>
- Faturrahman, M., Mukhlis, M., & Kusumayadi, F. (2025). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA DINAS KELAUTAN PERIKANAN KABUPATEN BIMA. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 4(4), 91–104. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v4i4.3728>
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). PENGARUH KOMUNIKASI, BEBAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. 3(2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5041>
- Haeruddin, H., Ruslan, M., & Said, M. (2022). ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA KANTOR KECAMATAN LIBURENG KABUPATEN BONE. *Indonesian Journal of Business and Management*, 5(1), 34–42. <https://doi.org/10.35965/jbm.v5i1.1861>
- Ivancevich, J. M. (2014). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). ENTREPRENEURS AS AUTHENTIC LEADERS: IMPACT ON EMPLOYEES' ATTITUDES. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646–666.
- Khafid, A., & Putra, G. K. (2023). PENGARUH JUSTICE CLIMATE, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. 21(3), 278–289.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). PERILAKU ORGANISASI (Edisi 9, Buku 1). Salemba Empat.
- Maharani, C., Kinanti, A. D., Yogiswara, A., Syahputri, D. A., & Farisandy, E. D. (2023). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN DI BINTARO. *Jurnal Psikologi Perseptual*, 8(1). <http://jurnal.umk.ac.id/index.php/perseptual>
- McClelland, D. C. (2008). THE ACHIEVEMENT MOTIVE. Irvington Publishers.

- Muhammad, M., & Lestariningsih, M. (2018). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP.
- Nawawi. (2008). PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA. Gadjah Mada University Press.
- Newstrom, J. W. (2015). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: HUMAN BEHAVIOR AT WORK.
- Ni Putu Dinda Febriyanti, & Satrya, I. G. B. H. (2025). PERAN WORK LIFE BALANCE MEMEDIASI PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 14(7), 496–509. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2025.v14.i7.p02>
- Nimas Sayekti, L. (2023). WORK LIFE BALANCE DAN WORK ENGAGEMENT: DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN.
- Nora Yolinza, & Marlius, D. (2023). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BKPSDM KABUPATEN SOLOK SELATAN. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 183–203. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i2.1640>
- Prashanantyo, P., Adji, I. S., & Kuswati, R. (2023). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA DOKTER YANG DIMODERASI OLEH SPIRITUALITAS.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK PERUSAHAAN: DARI TEORI KE PRAKTIK. PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2014). PERILAKU ORGANISASI: KONSEP, KONTROVERSI, APLIKASI (Edisi 8). PT Prenhallindo.
- Sadili, S. (2006). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Pustaka Setia.
- Salim, A., & Numberi, A. (2021). PENGARUH MOTIVASI DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BALAI PENGELOLAAN HUTAN PRODUKSI XV JAYAPURA.
- Sembiring, M., & Tanjung, H. (2021). EFEK MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PENGARUH MOTIVASI DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. 4(1). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v4i1.6775>
- Simamora, H. (2006). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

- Sinta, D., & Nupus, S. O. H. (2025). PENGARUH MOTIVASI KERJA, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERIKANAN KABUPATEN SERANG. *JNM: Jurnal Nusantara Madani*, 4(1).
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). THE MEASUREMENT OF SATISFACTION IN WORK AND RETIREMENT.
- Tolu, A., Mamentu, M., & Rumawas, W. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(1).
- Utami, N. M. S., & Astakoni, I. M. P. (2020). PERAN GENDER SEBAGAI GROUP PADA KEPEMIMPINAN PATH GOAL DAN MOTIVASI SEBAGAI DETERMINAN KINERJA GURU. *Jurnal Widya Manajemen*, 2(1), 36–46.
- Wibowo, S. W., & Ahmadi, M. A. (2024). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GEN Z. *JMA*, 2, 3031–5220. <https://doi.org/10.62281>