

## PERAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DALAM MENINGKATKAN PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN KESEIMBANGAN KERJA-HIDUP TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA RUMAH SAKIT UMUM

Achyarnis<sup>1)</sup>, Imronudin<sup>2)</sup>, Burhannudin Ichsan<sup>3)</sup>

Magister Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kedokteran, Universitas Muhammadiyah Surakarta,  
Surakarta<sup>1,3)</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta,  
Surakarta<sup>2)</sup>

e-mail: dr.achyar1@gmail.com<sup>1)</sup>, imronudin@ums.ac.id<sup>3)</sup>, bi268@ums.ac.id<sup>3)</sup>

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan konsep quality of work life dan work-life balance terhadap kepuasan kerja dan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Data yang dikumpulkan sebanyak 162 responden yang terdiri dari karyawan level bawah, menengah, dan atas yang ada di Rumah Sakit Umum Rizky Amalia, Sragen, Jawa Tengah, Indonesia. Pendekatan kuantitatif dengan survei kuesioner sebagai pengumpulan data dan analisis statistik dengan Smart PLS untuk membuktikan hipotesis yang dibangun. Hasil temuan menunjukkan bahwa quality of work life dan work-life balance berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja baik secara langsung maupun tidak langsung dengan mediasi motivasi kerja. Studi ini fokus pada semua karyawan di Rumah Sakit Umum Rizky Amalia yang terdiri dari dokter, direktur, manajer, staff manajemen, staff lapangan (security, office boy, cleaning service, laundry, etc.), dan tenaga medis (bagian farmasi, gizi, perawat, bidan, analisis laboratorium, etc.). Kontribusi penelitian ini merupakan pengembangan konsep model motivasi sebagai variabel mediasi yang belum dikembangkan oleh penelitian sebelumnya sehingga menjadi model yang memiliki novelty secara konseptual.*

**Kata kunci:** Quality of Work Life, Work-life Balance, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja

### **Abstract**

*This study aims to develop the concept of quality of work life and work-life balance on job satisfaction and use work motivation as a mediating variable. Data collected were 162 respondents consisting of lower, middle, and upper level employees at the Rizky Amalia General Hospital, Sragen, Central Java, Indonesia. Quantitative approach with questionnaire survey as data collection and statistical analysis with Smart PLS to prove the hypothesis built. The findings show that quality of work life and work-life balance have a significant positive effect on job satisfaction and work motivation both directly and indirectly with work motivation mediation. This study focuses on all employees at the Rizky Amalia Hospital consisting of doctors, directors, managers, management staff, field staff (security, office boy, cleaning service, laundry, etc.), and medical personnel (pharmacy, nutrition, nurses, midwives, laboratory analysis, etc.). The contribution of this study is the development of the concept of a motivation model as a mediating variable that has not been developed by previous studies so that it becomes a model that has conceptual novelty.*

**Keyword:** Quality of Work Life, Work-life Balance, Job Satisfaction, Work Motivation.

### **1. PENDAHULUAN**

Kualitas kehidupan kerja telah menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam industri yang sangat menuntut seperti rumah sakit. Rumah sakit

sebagai institusi pelayanan kesehatan memiliki peran krusial dalam menjaga dan meningkatkan kesehatan Masyarakat (de Oliveira Vasconcelos Filho et al., 2016). Oleh karena itu, kesejahteraan karyawan, khususnya tenaga kesehatan seperti dokter, perawat, dan staf medis lainnya, menjadi faktor penting yang harus diperhatikan. Di rumah sakit, kualitas kehidupan kerja sangat berpengaruh pada performa dan kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja yang baik (Raeissi et al., 2019) dan sebagai pendukung tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien (Kocman & Weber, 2018). Tekanan kerja yang tinggi, jam kerja yang panjang, dan beban emosional yang berat adalah beberapa tantangan yang dihadapi tenaga Kesehatan (Woon & Tiong, 2020). Beberapa penelitian tentang quality of work life telah dilakukan dan hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara quality of work life dengan beberapa variabel dalam organisasi seperti motivasi kerja dan kepuasan karyawan. hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dan kualitas kehidupan kerja (Chakraborty et al., 2019; Garg & Singh, 2018; Hammond et al., 2023; Jaysan et al., 2024; Niadianti et al., 2021; Ogunola, 2022; Rao, 2024). Sedangkan dengan motivasi menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Aminudin Hadi et al., 2022; Banjar Nahor, 2022; Santos et al., 2023). Ini menggambarkan bahwa secara keseluruhan quality of work life berpengaruh terhadap baik kepuasan maupun motivasi.

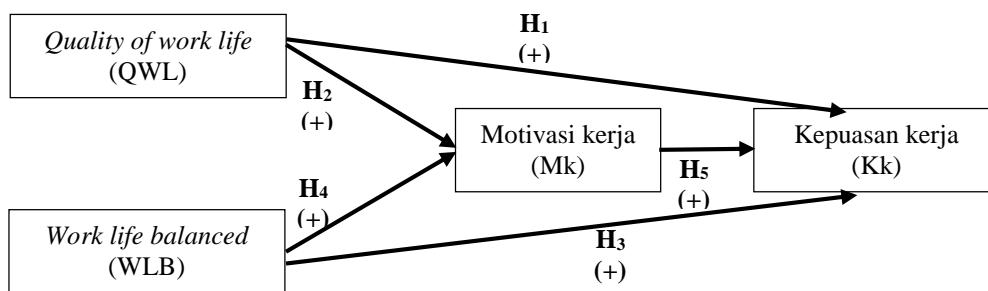
Tidak hanya itu, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dapat menimbulkan berbagai permasalahan dalam kehidupan individu. Ini adalah aspek penting dari manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, mereka yang bertanggung jawab mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus memainkan peran penting dalam memastikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan karyawan (Rodríguez-Sánchez et al., 2020). Hal ini termasuk mengelola permasalahan yang berkaitan dengan kekhawatiran karyawan dan permasalahan yang timbul dalam kehidupan kerja mereka (Kelliher et al., 2019). Umpan balik dari karyawan mengenai hal ini sangat diperlukan sebagai tambahan informasi kepada karyawan (Kelly et al., 2019). Permasalahan seperti penyediaan layanan penitipan anak di tempat kerja dan cuti hamil berbayar merupakan kekhawatiran besar bagi karyawan dan harus ditangani dengan tepat (Kibande & Kyule, 2022). Namun, beberapa kondisi di tempat kerja menetapkan syarat dan peraturan standar untuk prioritas karyawan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan mereka dengan menciptakan lebih banyak divisi kerja (Dousin et al., 2022). Keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) adalah konsep yang menggambarkan kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka (Bhende et al., 2020). Dalam konteks rumah sakit, keseimbangan kehidupan kerja menjadi semakin penting mengingat tingginya tuntutan dan tekanan yang dihadapi oleh tenaga Kesehatan (Humphries et al., 2020). Keseimbangan ini tidak hanya mempengaruhi kesejahteraan individu, tetapi juga berdampak pada kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan (Kowitlawkul et al., 2019). Rumah sakit adalah lingkungan kerja yang dikenal dengan jadwal kerja yang tidak menentu, jam kerja yang panjang, dan sering kali melibatkan pekerjaan di luar jam kerja normal (Akter et al., 2019). Kondisi ini dapat menyebabkan stres dan kelelahan jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja adalah langkah penting dalam menjaga kesehatan mental dan fisik karyawan (Aruldoss et al., 2021).

Baik Keseimbangan kehidupan kerja maupun kualitas kehidupan kerja yang berjalan dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa bahwa memiliki cukup waktu untuk kehidupan pribadi dan pekerjaan cenderung lebih puas dengan

pekerjaan mereka, lebih termotivasi, dan memiliki produktivitas yang lebih tinggi (Waworuntu et al., 2022). Di rumah sakit, ini berarti tenaga kesehatan yang puas dapat memberikan perawatan yang lebih baik kepada pasien (Kowitlawkul et al., 2019). Ditambah lagi dengan kemampuan seorang pelayan Kesehatan yang dapat memberikan keseimbangan pada pekerjaannya dan pribadinya maka akan termotivasi untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dengan pelayanan (Baljoon et al., 2018).

Work-life balance (WLB) menjadi isu penting dalam suatu organisasi karena perannya dalam menentukan tingkat kegembiraan dan motivasi untuk terus bekerja serta menunjukkan komitmen dalam bekerja (Mahmoud, Fuxman, Mohr & Reisel, 2020). Studi terdahulu menyatakan bahwa pengaruh positif yang signifikan antara work-life balance terhadap motivasi kerja karyawan (Behera & Pahari, 2022; Lazuardi et al., 2024; Provita & Nabhan, 2023; Ramadhan & Putu, 2021; Shafie et al., 2021; Susanto et al., 2022). Sedangkan lebih lanjut keseimbangan kehidupan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Alfatihah et al., 2021; Anh et al., 2022; Lunas, 2024; Mandagi & Wijono, 2023; Naidu & Jadhav, 2022; Nur Ahdianita & Setyaningrum, 2024; Ogunola, 2022; Rizky Amelia et al., 2023; Sitorus et al., 2018; Susanto et al., 2022; Zulkarnain & Setyaningrum, 2022). Semakin seimbang keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance), maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan (Aviola et al., 2022; Jaysan et al., 2024; Silaban & Margaretha, 2021). motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Margolang et al., 2024; Sukmawaty et al., 2021; Tanjung & Wahdiniwaty, 2020). Motivasi diperlukan untuk menciptakan kepuasan kerja (Siddiqui & Rida, 2019). Meningkatkan motivasi kerja dalam hal motivasi intrinsik dan ekstrinsik sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja (Omar et al., 2021).

Hal ini lah kontribusi dalam dalam penelitian ini adalah belum ada penelitian sebelumnya dilakukan mengenai pengaruh quality of work life (QWL), work-life balance (WLB) terhadap kepuasan kerja karyawan dengan model pengembangan motivasi kerja sebagai variabel intervening di RSUD Rizky Amalia Sragen. Kemudian dalam objek penelitian belum ada penelitian yang meneliti dibidang kesehatan seperti rumah sakit tetapi beberapa banyak yang meneliti dibidang pendidikan (Behera & Pahari, 2022; Margolang et al., 2024; Murgiwati et al., 2019; Omar et al., 2021; Rao, 2024; Santos et al., 2023; Shafie et al., 2021; Siddiqui & Rida, 2019; Sukmawaty et al., 2021), Perusahaan pengelolaan gas (Hammond et al., 2023), bisnis start up (Niadianti et al., 2021), perbankan (Chakraborty et al., 2019; Naidu & Jadhav, 2022; Ogunola, 2022; Provita & Nabhan, 2023), pegawai generasi milenial (Zulkarnain & Setyaningrum, 2022), pondok pesantren (Tanjung & Wahdiniwaty, 2020), dinas perhubungan (Ningrum & Oktaviannur, 2024), perhotelan (Putra et al., 2021), Polres (Banjar Nahor, 2022), Kantor Otoritas Pelabuhan Kelas II Kijang (Nurhasanah et al., 2022), UKM (Susanto et al., 2022), Industri jasa (Anh et al., 2022), BUMN (Rizky Amelia et al., 2023), Perusahaan nasional (Nur Ahdianita & Setyaningrum, 2024). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh quality of work life (QWL), work-life balance (WLB) terhadap kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja karyawan sebagai variabel intervening di RSUD Rizky Amalia Sragen. Berdasarkan pada kajian pustaka dan hasil-hasil penelitian yang relevan, maka model konseptual penelitian dapat digambarkan seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan aspek yang sangat penting bagi organisasi mana pun untuk memastikan berfungsinya secara efektif (Javanmardnejad et al., 2021). Dalam dunia yang kompetitif saat ini kita melihat organisasi menghabiskan banyak waktu dan uang untuk kepuasan karyawan dalam upaya meningkatkan produktivitas, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan juga untuk membantu kebutuhan organisasi (Kocman & Weber, 2018). Eksekutif harus menjaga kepuasan tenaga kerja, maka kepuasan karyawan dan QWL secara langsung mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melayani pelanggannya dengan baik (Pio, 2022). Studi empiric sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dan kualitas kehidupan kerja (Chakraborty et al., 2019; Garg & Singh, 2018; Hammond et al., 2023; Niadianti et al., 2021; Rao, 2024). Menurut Putra et al. (2021) menemukan adanya hubungan yang signifikan antara QWL dengan kepuasan kerja. Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Jaysan et al., 2024; Ogunola, 2022). Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H<sub>1</sub>: *Quality Of Work Life* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.**

### Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Motivasi Kerja

Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membantu karyawan merasa lebih bahagia dan sehat, yang meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja (Fotiadis et al., 2019). Fleksibilitas dalam jam kerja dan kebijakan kerja dari rumah dapat meningkatkan motivasi dengan memungkinkan karyawan mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional mereka dengan lebih baik (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021). Meningkatkan *Quality of Work Life* (QWL) dapat memiliki dampak signifikan pada motivasi kerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan diberikan kesempatan untuk berkembang cenderung lebih termotivasi, produktif, dan loyal kepada organisasi (Muda Ismail et al., 2019). Organisasi yang berfokus pada peningkatan QWL kemungkinan besar akan melihat peningkatan motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan (Pang & Lu, 2018; Tahir et al., 2023). Studi empirik sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Aminudin Hadi et al., 2022; Banjar Nahor, 2022; Santos et al., 2023). Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu faktor terpenting bagi motivasi manusia (Rao, 2024). adanya hubungan yang signifikan antara QWL dengan motivasi kerja (Putra et al., 2021). *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja guru (Murgiwati et al., 2019).

**H<sub>2</sub> : *Quality Of Work Life* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.**

### **Pengaruh *Work-life balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Tingkat kepuasan kerja yang dialami seorang individu, mencerminkan sikap umum mereka terhadap pekerjaannya dan dipengaruhi oleh kesenjangan yang dirasakan antara imbalan yang mereka terima, dan imbalan yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Anitha, 2011). Kebanyakan orang saat terjun dalam dunia kerja jadi kehilangan keseimbangan dalam hidup mereka (Ayar et al., 2022). Semakin tinggi karir mereka atau semakin tinggi bisnis yang dijalankan, maka semakin sulit bagi mereka untuk menikmati hidup. Akhirnya waktu untuk keluarga dan “me time” jadi terkuras, emosi tidak terkontrol, kesehatan menurun. Jika Perusahaan mampu membangun kepuasan yang baik maka karyawan dirinya diperhatikan dan memiliki moral kerja yang tinggi, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan kerja tinggi (Astuti et al., 2020). Hasil penelitian terdahulu mengatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Alfatihah et al., 2021; Mandagi & Wijono, 2023; Naidu & Jadhav, 2022; Ogunola, 2022; Rizky Amelia et al., 2023). keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Anh et al., 2022; Lunas, 2024; Nur Ahdianita & Setyaningrum, 2024; Sitorus et al., 2018; Susanto et al., 2022; Zulkarnain & Setyaningrum, 2022). Semakin seimbang keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan (Aviola et al., 2022; Jaysan et al., 2024; Silaban & Margaretha, 2021). Jam kerja yang fleksibel merupakan hal yang penting bagi karyawan. Mampu membagi waktu antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sehingga dapat produktif dalam bekerja dan merasakan kepuasan kerja (Mantik et al., 2022). Berdasarkan temuan yang disajikan di atas, kami mengajukan hipotesis berikut.

**H<sub>3</sub> : *Work-life balance* Berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja**

### **Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Motivasi Kerja**

*Work-life balance* diartikan sebagai keseimbangan antara pekerjaan, keluarga, dan tanggung jawab individu, dimana setiap individu menjalankan kewajibannya dengan menyeimbangkan pemenuhan peran pribadi dan pekerjaannya serta menjalankan tugasnya sebagai pasangan atau orang tua (Shen, 2011). Keseimbangan kehidupan kerja berakar pada kebutuhan karyawan untuk mencapai keseimbangan yang sehat antara keinginan berpartisipasi dalam pekerjaan untuk menunjukkan komitmen secara penuh dan merasa nyaman sekaligus memberikan upaya terbaik kepada orang yang dicintai (Kelliher et al., 2019). Studi empirik sebelumnya mengatakan bahwa pengaruh positif yang signifikan antara *work-life balance* terhadap motivasi kerja karyawan (Behera & Pahari, 2022; Lazuardi et al., 2024; Provita & Nabhan, 2023; Shafie et al., 2021; Susanto et al., 2022). *Work-life balance* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi (Ramadhan & Putu, 2021). Kehidupan pribadi berpengaruh signifikan terhadap pekerjaan. Selain itu, semua karyawan mencari liburan dibandingkan dengan uang tambahan atau bonus. Terakhir, bekerja dengan jam kerja yang lebih panjang adalah atribut pekerjaan yang paling menurunkan motivasi (Oktosatrio, 2018). Berdasarkan temuan yang disajikan di atas, kami mengajukan hipotesis berikut.

**H<sub>4</sub> ; *Work-life balance* berpengaruh positif signifikansi terhadap motivasi kerja**

### **Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow dalam buku Perilaku Keorganisasian mengemukakan bahwa manusia ditempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang (Altymurat, 2021). Apabila pemberian motivasi tidak dilakukan, maka akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan. Motivasi kerja

berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dimana untuk tetap mempertahankan dan terus meningkatkan motivasi pada pegawainya seperti pemenuhan kebutuhan dan keinginan yang sesuai harapan, fasilitas kerja terpenuhi, hubungan baik dengan rekan sekerja, serta keamanan di lingkungan kerja dalam menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dari sebelumnya (Murti, 2013). Studi empiric sebelumnya mengatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Margolang et al., 2024; Sukmawaty et al., 2021; Tanjung & Wahdiniwaty, 2020). Motivasi diperlukan untuk menciptakan kepuasan kerja (Siddiqui & Rida, 2019). Meningkatkan motivasi kerja dalam hal motivasi intrinsik dan ekstrinsik sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja (Omar et al., 2021). Motivasi intrinsik di tempat kerja berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pekerja (Ningrum & Oktaviannur, 2024).

**H<sub>5</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.**

### **Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi Motivasi Kerja**

Dalam kerangka konsep ini, menurut beberapa penelitian terdahulu tidak ada penelitian yang mengembangkan model motivasi kerja sebagai model intervening pada *quality of work life* terhadap kepuasan kerja akan tetapi beberapa dengan menggunakan model regresi sederhana menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Aminudin Hadi et al., 2022; Banjar Nahor, 2022; Santos et al., 2023). Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu faktor terpenting bagi motivasi manusia (Rao, 2024). adanya hubungan yang signifikan antara QWL dengan motivasi kerja (Putra et al., 2021). Sedangkan dampaknya lebih jauh pada motivasi adalah berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Margolang et al., 2024; Sukmawaty et al., 2021; Tanjung & Wahdiniwaty, 2020). Motivasi diperlukan untuk menciptakan kepuasan kerja (Siddiqui & Rida, 2019). Hal ini dapat disimpulkan secara konsep model motivasi memberikan dampak yang positif secara mediasi antara *quality of work life* terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

**H<sub>6</sub> : Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja**

### **Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi Motivasi Kerja**

Dalam kerangka konsep ini, menurut beberapa penelitian terdahulu tidak ada penelitian yang mengembangkan model motivasi kerja sebagai model intervening pada *work-life balance* terhadap kepuasan kerja akan tetapi beberapa dengan menggunakan model regresi sederhana menunjukkan bahwa pengaruh positif yang signifikan antara *work-life balance* terhadap motivasi kerja karyawan (Behera & Pahari, 2022; Lazuardi et al., 2024; Provita & Nabhan, 2023; Shafie et al., 2021; Susanto et al., 2022). Kehidupan pribadi berpengaruh signifikan terhadap pekerjaan. Selain itu, semua karyawan mencari liburan dibandingkan dengan uang tambahan atau bonus. Terakhir, bekerja dengan jam kerja yang lebih panjang adalah atribut pekerjaan yang paling menurunkan motivasi (Oktosatrio, 2018). Sedangkan dampaknya lebih jauh pada motivasi adalah Motivasi diperlukan untuk menciptakan kepuasan kerja (Siddiqui & Rida, 2019). Meningkatkan motivasi kerja dalam hal motivasi intrinsik dan ekstrinsik sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja (Omar et al., 2021). Motivasi intrinsik di tempat kerja berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pekerja (Ningrum & Oktaviannur, 2024). Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

**H<sub>7</sub> : Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja**

### 3. METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan adalah pendekatan penelitian kuantitatif cross sectional. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan quota sampling sebagai penentu sampel di setiap departemen berdasarkan struktur organisasi di Rumah Sakit Umum Rizky Amalia Sragen. Dalam penelitian ini targetnya adalah Rumah Sakit Umum Rizky Amalia Sragen, Jawa Tengah Indonesia. Data dikumpulkan dari karyawan Rumah Sakit Rizky Amalia Sragen. Populasi Sebanyak 170 karyawan dari manajemen atas, menengah sampai bawah di berbagai departemen dipilih secara acak menggunakan kuesioner yang dikelola sendiri dan penyebaran via online dengan menggunakan google form. Dalam penelitian ini terdapat lima variabel yang digunakan untuk melakukan pengambilan data yaitu variabel eksogen terdiri dari *quality of work life* (QWL), *Work life blanced* (WLB); variabel endogen terdiri dari kepuasan kerja (Kk), dan variabel intervening yaitu motivasi kerja (Mk). Untuk mendapatkan hasil tanggapan responden, dengan menggunakan skala likert 1 – 5 yang dikategorikan 1 (sangat tidak setuju=STS), 2 (setuju=S), 3 (netral=N), 4 (setuju=S), 5 (sangat setuju=SS) akan tetapi terdapat bagian pertama yang merupakan demografi responden sebagai bentuk agar responden yang dipilih sesuai dengan sasaran objeknya.

Meski demikian, hanya 95,29 persen karyawan yang menjawab, yaitu 162 karyawan dan penelitian ini didasarkan pada hal tersebut. Kuesioner yang terkumpul dilanjutkan ke tahap analisis data dan dianalisis menggunakan program Smart PLS yang terdiri dari outer model dan inner model. Pengukuran outer model dengan uji validitas (*convergent validity*, dan *discriminant validity*) dan uji reliabilitas dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Ghozali & Latan, 2014). Kemudian juga melihat collinearity statistics (VIF). Pengukuran Inner model dengan path coefficient dan indirect effect (Ghozali & Latan, 2014). Sebelum juga dianalisis *goodness of fit* yang meliputi Q square, R square, dan NFI. Kajian difokuskan pada antara *quality of work life* dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai model mediasi pada Rumah Sakit Umum Rizky Amalia Sragen

**Tabel 1 Definisi dan Pengukuran Indikator Variabel**

Variabel	Indikator	References		
<b>Variabel Dependent</b>				
Kepuasan Kerja	Perasaan seseorang yang timbul dan dirasakan dari pekerjaan yang dilakukan dianggap memadai jika dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan atau pekerjaan yang diberikan (Siagian & Khair, 2018)	Puas dengan pekerjaan itu sendiri Puas dengan pembayaran Puas dengan peluang Promosi Puas dengan pimpinan Puas dengan rekan kerja	(Putra et al., 2021)	
	<b>Variabel Mediasi</b>			
	Motivasi Kerja	Suatu dorongan yang menimbulkan semangat kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja secara efektif dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan kerja. (Sutrisno, 2019)	Lingkungan kerja Gaji Tunjangan Pengawasan Penghargaan Kebijakan dan Administrasi	(Aminudin Hadi et al., 2022; Lazuardi et al., 2024; Murgiwati et al., 2019; Putra et al., 2021; Shafie et al., 2021)
		<b>Variabel Independen</b>		
		kondisi kerja yang menyenangkan yang	Upah (kompensasi yang memadai dan adil)	(Aminudin Hadi et al., 2022; Banjar

Variabel		Indikator	References
<i>Quality of Work Life</i> (QWL)	mendukung dan meningkatkan kepuasan karyawan dengan memberikan penghargaan, keamanan kerja dan peluang untuk berkembang	Kondisi kerja (kondisi kerja yang aman dan sehat)	Nahor, 2022; Murgiwati et al., 2019; Putra et al., 2021)
		Peluang pengembangan diri (kesempatan langsung untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas manusia)	
		Opportunity to growth (peluang untuk terus tumbuh dan berkembang)	
		Hubungan sosial (integrasi sosial dalam organisasi kerja)	
		Ruang kerja dan kehidupan (work and total life space)	
		Relevansi sosial (relevansi sosial dengan kehidupan kerja)	
		<i>Work-life Balance</i> (WLB)	
Dukungan Keluarga dan Sosial			
Karir Progresif			
Penghargaan keuangan dan non keuangan			

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini diperoleh melalui beberapa tahap sesuai dengan kaidah metodologi penelitian yang benar untuk menjelaskan temuan. Untuk menunjukkan hasil penelitian menggunakan Smart PLs, maka dihasilkan hasil secara demografi pengambilan sampel penelitian ini menunjukkan bahwa sampel yang diambil sebanyak 162 responden dengan lima kategori demografi yang berhasil diperoleh yaitu usia, gender, Pendidikan, jabatan, dan lama bekerja. Dilihat dari usia menunjukkan bahwa secara mayoritas di rumah sakit Umum Rizky Amalia Sragen karyawan memiliki usia 20 tahun sampai 30 tahun (52,5%) diikuti usia antara 31 tahun sampai 40 (31,5%) kemudian 41 tahun sampai 50 tahun (11,7%) dan lebih dari 51 tahun (7%). Sedangkan dilihat dari gender menunjukkan bahwa mayoritas karyawannya berjenis kelamin Perempuan (64,8%) dan sisanya laki-laki (35,2%). Pada kategori Pendidikan yang paling banyak pada Pendidikan Diploma (D3) sebanyak 44,4%, kemudian Diploma (D4) / Sarjana (S1) dan atau profesi (35,2%), SMA (13%) dan Pascasarjana (S2) (7,4%). Dilihat dari sisi Jabatannya menunjukkan bahwa 59,9% sebagai tenaga medis, diikuti 15,4% sebagai staff manajemen, 11,5% sebagai staff lapangan, 11,1% sebagai dokter dan 1,9% sebagai pimpinan. Dari hasil dikripsi demografi diatas kemudian analisis lanjutan untuk menentukan pengujian validitas dan reliabilitas sebagai berikut:

**Tabel 2 Analisis Validitas (Outer Loading)**

Indikator	Kepuasan Kerja (Kk)	Motivasi Kerja (Mk)	<i>Quality of Work Life</i> (QWL)	<i>Work-life Balance</i> (WLB)
Kk1	0.818			
Kk2	0.805			
Kk3	0.823			
Kk4	0.777			
Kk5	0.808			
Kk6	0.843			
Kk7	0.846			



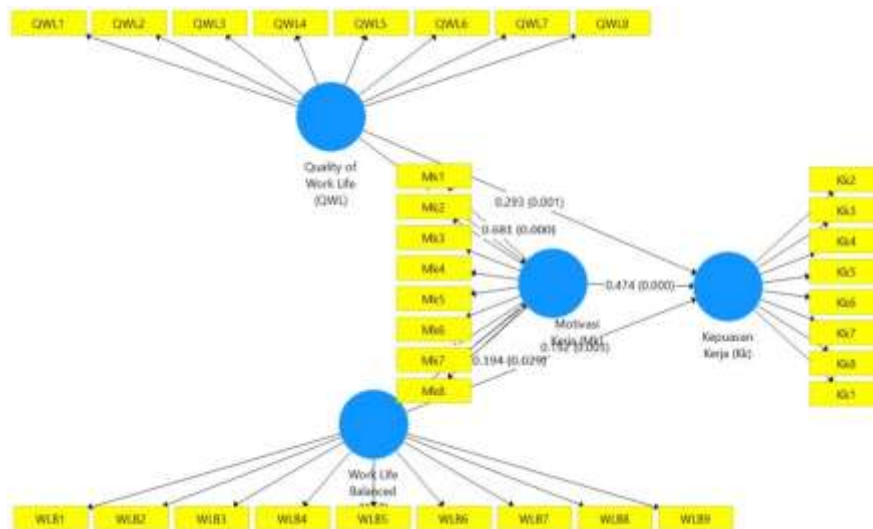
Indikator	Kepuasan Kerja (Kk)	Motivasi Kerja (Mk)	Quality of Work Life (QWL)	Work-life Balance (WLB)
Kk8	0.792			
Mk1		0.798		
Mk2		0.852		
Mk3		0.842		
Mk4		0.848		
Mk5		0.881		
Mk6		0.850		
Mk7		0.873		
Mk8		0.809		
QWL1			0.826	
QWL2			0.845	
QWL3			0.844	
QWL4			0.842	
QWL5			0.768	
QWL6			0.748	
QWL7			0.770	
QWL8			0.827	
WLB1				0.770
WLB2				0.837
WLB3				0.835
WLB4				0.821
WLB5				0.851
WLB6				0.890
WLB7				0.828
WLB8				0.836
WLB9				0.828

Berdasarkan hasil analisis outer loading yang dihasilkan menunjukkan bahwa secara keseluruhan baik item pertanyaan pada variabel quality of work life, *work-life balance*, motivasi kerja dan kepuasan memenuhi syarat pengujian validas ini dengan outer loading dikarena setiap item hasil nilai analisis lebih dari 0.7 dan dapat dinyatakan penelitian yang confirmatory.

**Tabel 3 Analisis Reliabilitas dan Validitas (Average Variance Extracted)**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja (Kk)	0.927	0.940	0.663
Motivasi Kerja (Mk)	0.942	0.952	0.713
Quality of Work Life (QWL)	0.924	0.938	0.655
Work-life Balance (WLB)	0.945	0.953	0.695

Hasil validitas kedua dihasilkan bahwa nilai AVE lebih dari 0,5 pada setiap variabel maka dapat dinyatakan memenuhi syarat pengujian tersebut dan dapat dinyatakan penelitian confirmatory maupun explanatory. Pada pengujian reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* menunjukkan bahwa nilai setiap variabel baik *cronbach's alpha* maupun *composite reliability* lebih besar dari 0,7 maka dapat dinyatakan bahwa hasil pengujian reliabilitas memenuhi syarat dan secara keseluruhan dalam pengujian validitas dan reliabilitas penelitian ini dianggap baik dan memenuhi syarat sebagai penelitian yang confirmatory.



Gambar 2 Model Analisis Hipotesis

Tabel 4 Hasil Analisis Hipotesis Hubungan Secara Langsung

Model	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Direct Effect</b>			
Motivasi Kerja (Mk) -> Kepuasan Kerja (Kk)	0.474	6.469	<b>0.000</b>
Quality of Work Life (QWL) -> Kepuasan Kerja (Kk)	0.293	3.324	<b>0.001</b>
Quality of Work Life (QWL) -> Motivasi Kerja (Mk)	0.681	7.785	<b>0.000</b>
Work-life Balance (WLB) -> Kepuasan Kerja (Kk)	0.192	2.963	<b>0.004</b>
Work-life Balance (WLB) -> Motivasi Kerja (Mk)	0.194	2.187	<b>0.029</b>
<b>Indirect Effect</b>			
Quality of Work Life (QWL) -> Motivasi Kerja (Mk) -> Kepuasan Kerja (Kk)	0.323	4.821	<b>0.000</b>
Work-life Balance (WLB) -> Motivasi Kerja (Mk) -> Kepuasan Kerja (Kk)	0.092	2.088	<b>0.036</b>

Berdasarkan hasil analisis hipotesis hubungan secara langsung diatas menunjukkan bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan melihat nilai p value  $0,001 < \text{level of sig. } 5\%$  dan koefisien QWL menunjukkan arah positif pada kepuasan kerja. Ini mengindikasikan bahwa semakin baik QWL yang dirasakan karyawan maka akan semakin kuat kepuasannya. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang menyatakan QWL berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (AL-Omari et al., 2020; Ali & Imran, 2020; Aruldoss et al., 2021; Haryono & Pamungkas, 2021; Pio, 2022; Yalcinoz Baysal et al., 2019) maka **Hipotesis pertama dinyatakan diterima**. Penerapan QWL yang baik membuat karyawan lebih sehat, lebih berkomitmen, lebih aman dalam bekerja dan memproduksi lebih banyak barang, serta akan mengurangi pengeluaran organisasi (Ogohi Daniel, 2019). Pendekatan ini memotivasi orang dengan tidak hanya memenuhi kebutuhan ekonomi, tetapi juga memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis mereka (Kocman & Weber, 2018). Hal inilah yang membuat peran QWL sangat penting dalam membangun kepuasan kerja karyawan.

Hasil analisis untuk hipotesis kedua menunjukkan bahwa QWL berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dengan melihat nilai  $p$  value  $0,000 < \text{level of sig. } 5\%$  dan koefisien QWL menunjukkan arah positif Pada WM. Ini mengindikasikan bahwa semakin baik QWL yang dirasakan karyawan maka akan semakin kuat motivasi kerjanya. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang menyatakan QWL berpengaruh positif signifikan terhadap WM (Aminudin Hadi et al., 2022; Banjar Nahor, 2022; Murgiwati et al., 2019; Putra et al., 2021; Rao, 2024; Santos et al., 2023) maka **Hipotesis kedua dinyatakan diterima**. Sebuah kualitas kehidupan yang baik adalah hal yang penting dan mendasar dalam perusahaan untuk menarik dan mempertahankan para karyawan atau pekerjanya. Sehingga banyak manajer perusahaan yang berusaha mengurangi ketidakpuasan kualitas kehidupan karyawan (Ngalimun et al., 2022).

Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa WLB berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan melihat nilai  $p$  value  $0,003 < \text{level of sig. } 5\%$  dan koefisien WLB menunjukkan arah positif Pada kepuasan kerja. Ini mengindikasikan bahwa semakin baik WLB yang dirasakan karyawan maka akan semakin kuat kepuasan kerjanya. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang menyatakan WLB berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Anh et al., 2022; Aruldoss et al., 2021; Azam & Zafrul, 2021; Naidu & Jadhav, 2022; Ogunola, 2022) maka **hipotesis ketiga dinyatakan diterima**. Artinya *Work-life balance* yang diterapkan di Lembaga membuat para karyawan tidak hanya menghabiskan waktunya hanya untuk pekerjaan saja, tetapi juga mempunyai kehidupan lain di luar dunia pekerjaan, seperti di keluarga, kehidupan sosial, sehingga tercipta suatu keseimbangan, yang akan membuat mereka menjadi bahagia dan puas dalam bekerja.

Hipotesis keempat menunjukkan bahwa WLB berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dengan melihat nilai  $p$  value  $0,029 < \text{level of sig. } 5\%$  dan koefisien WLB menunjukkan arah positif Pada motivasi kerja. Ini mengindikasikan bahwa semakin baik WLB yang dirasakan karyawan maka akan semakin kuat motivasi kerjanya. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang menyatakan WLB berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Behera & Pahari, 2022; Lazuardi et al., 2024; Provita & Nabhan, 2023; Ramadhan & Putu, 2021; Shafie et al., 2021; Susanto et al., 2022) maka **hipotesis keempat dinyatakan diterima**. Artinya Jika dapat menyeimbangkan waktu maka diharapkan hasilnya adalah konsentrasi karyawan akan meningkat, organisasi waktu akan lebih baik, produktifitas akan meningkat, terpenting Tingkat stress akan berkurang dan tentunya motivasi untuk bekerja akan semakin meningkat.

Hipotesis kelima menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan melihat nilai  $p$  value  $0,000 < \text{level of sig. } 5\%$  dan koefisien motivasi kerja menunjukkan arah positif pada kepuasan kerja. Ini mengindikasikan bahwa semakin baik motivasi kerja dimiliki karyawan maka akan semakin kuat kepuasan kerjanya. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Margolang et al., 2024; Ningrum & Oktaviannur, 2024; Omar et al., 2021; Siddiqui & Rida, 2019; Sukmawaty et al., 2021; Tanjung & Wahdiniwaty, 2020) maka **hipotesis kelima dinyatakan diterima**. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Sehingga kepuasan yang terbangun akan semakin baik pula.

Hasil analisis hipotesis hubungan secara tidak langsung diatas, analisis hipotesis keenam menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara positif signifikan pengaruh QWL terhadap kepuasan kerja. Ini menggambarkan bahwa QWL yang baik akan memberikan motivasi kerja karyawan semakin kuat dan dampak jangka panjangnya akan memberikan pengaruh yang baik pula pada kepuasan. Dalam hasil penelitian ini merupakan bentuk model pengembangan motivasi kerja sebagai variable mediasi sehingga sampai sejauh ini peneliti belum menemukan model penelitian yang mengembangkan motivasi kerja sebagai variable intervening dalam mempengaruhi QWL terhadap kepuasan kerja maka pengembangan maka **hipotesis keenam dinyatakan diterima.**

Hasil analisis Hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara positif signifikan pengaruh WLB terhadap kepuasan kerja. Ini menggambarkan bahwa WLB yang baik akan memberikan motivasi kerja karyawan semakin kuat dan dampak jangka panjangnya akan memberikan pengaruh yang baik pula pada kepuasan. Dalam hasil penelitian ini merupakan bentuk model pengembangan motivasi kerja sebagai variable mediasi sehingga sampai sejauh ini peneliti belum menemukan model penelitian yang mengembangkan motivasi kerja sebagai variable Intervening dalam mempengaruhi WLB terhadap kepuasan kerja maka pengembangan **hipotesis ketujuh dinyatakan diterima.**

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan quality of work life dan work-life balance yang dilakukan rumah sakit mampu memberikan peningkatan kepuasan kerja dan motivasi kerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

### Saran

Oleh karena itu, disarankan seorang manajer yang membuat kebijakan maupun program dalam rumah sakit mampu mengelola karyawan dengan memperhatikan tekanan pekerjaan dan kehidupan pribadinya sehingga karyawan akan merasa tenang, dan Bahagia melakukan pekerjaan. Kedua belum adanya penelitian yang memfokuskan pada motivasi kerja sebagai mediasi yang menghubungkan pengaruh QWL, dan WLB terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, temuan ini memperkaya penelitian sebelumnya dan dapat diperluas dalam penelitian nya dengan penambahan model diluar yang diteliti.

### DAFTAR PUSTAKA

- Akter, N., Akter, M. K., & Turale, S. (2019). Barriers to quality of work life among Bangladeshi nurses: a qualitative study. *International Nursing Review*, 66(3), 396–403. <https://doi.org/10.1111/inr.12540>
- AL-Omari, G. I., Hanandeh, R., Al-Somaidae, M. M., Al Jarrah, M. A., & Alnajdawi, S. (2020). Work-life balance and its impact on employee satisfaction on five star hotels. *Management Science Letters*, 10(4), 871–880. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.009>
- Alfatihah, I., Nugroho, A. S., Haessel, E., & Maharani, A. (2021). The Influence of Work-Life Balance with Work Motivation as Mediating Factor on Job Satisfaction A Prediction toward Transition to New Normal Situation. *The Management Journal of Binaniaga*, 6(1), 79. <https://doi.org/10.33062/mjb.v6i1.431>
- Ali, S., & Imran, R. (2020). Quality of Work Life and Life Satisfaction of Millennials: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Sciences*, 14(4), 44–60.
- Altmurat, A. (2021). Human Behavior in Organizations Related to Abraham Maslow's Hierarchy of Needs Theory. *Interdisciplinary Journal Papier Human Review*, 2(1), 12–16. <https://doi.org/10.47667/ijphr.v2i1.87>

- Aminudin Hadi, M., Wibowo, A., Edy Wibowo, A., Jalil, M., & Waskito Adi, T. (2022). The Influence of Work Discipline, Quality of work life (QWL) and Work Environment on Work Motivation and Its Impact on the Performance of MSME Employees in Pasuruan Regency. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4).
- Anh, N. T. H., Trí, C. M., & Tú, L. T. N. (2022). The impact of work-life balance on job satisfaction, organizational pride and commitment: A study in the service industry. *Ho Chi Minh City Open University Journal Of Science - Economics And Business Administration*, 12(2), 139–152. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.12.2.2139.2022>
- Anitha, R. (2011). A study on job satisfaction of paper mill employees with special reference to udumalpet and palani taluk. *Journal of Management and Science*, 1(1), 33–44. <https://doi.org/10.26524/jms.2011.6>
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>
- Astuti, S. D., Shodikin, A., & Uddin, M. (2020). Islamic Leadership, Islamic Work Culture, and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 1059–1068. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059>
- Aviola, S., Fahmy, R., & Lukito, H. (2022). The Effect of Work-Life Balance and Work Environment on Job Satisfaction with Work Stress as a Mediating Variable at the Class I Immigration Office of TPI Padang. *Journal of Social Research*, 2(1), 51–64. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i1.441>
- Ayar, D., Karaman, M. A., & Karaman, R. (2022). Work-Life Balance and Mental Health Needs of Health Professionals During COVID-19 Pandemic in Turkey. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 20(1), 639–655. <https://doi.org/10.1007/s11469-021-00717-6>
- Azam, M., & Zafrul, A. (2021). An Empirical Investigation of Work Life Balance and Satisfaction among the University Academicians\*. *Journal of Asian Finance*, 8(5), 1047–1054. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1047>
- Baljoon, R., Banjar, H., & Banakhar, M. (2018). Nurses' Work Motivation and the Factors Affecting It: A Scoping Review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices*, 5(1). <https://doi.org/10.15344/2394-4978/2018/277>
- Banjar Nahor, A. S. (2022). The Effect Of Quality Of Work Life On Work Motivation Of Criminal Unit Members At South Jakarta Metropolitan Police District. *Jurnal Litbang Polri*, 25(2), 97–107. <https://doi.org/10.46976/.v25i2.183>
- Behera, C., & Pahari, D. S. (2022). Influence of Work-Life Balance on Employee Motivation: A study on Female Millennials of Selected IT-BPM Sectors in Kolkata, India. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 7782–7789. <http://journalppw.com>
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of Work Life and Work-Life Balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256–265. <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
- Chakraborty, T., Chatterjee, B., Saha, R., & Professor, A. (2019). Article History Quality of Work Life, Revisiting through Job Satisfaction. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 4464(3), 133–141. <https://doi.org/10.36349/easjebm.2019.v02i03.006>
- de Oliveira Vasconcelos Filho, P., de Souza, M. R., Elias, P. E. M., & D'Ávila Viana, A. L. (2016). Physicians' job satisfaction and motivation in a public academic hospital. *Human Resources for Health*, 14(1), 75. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0169-9>
- Dousin, O., Collins, N., & Kler, B. K. (2022). The experience of work-life balance for women doctors and nurses in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 362–380. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12282>
- 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>
- Garg, B., & Singh, S. N. (2018). A Study to Measure the Impact of Quality Work Life on Job Professionals. *International Journal of Information Dissemination and Technology*, 8(4), 220. <https://doi.org/10.5958/2249-5576.2018.00046.8>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 (edisi ke-2)*. Universitas Diponegoro.
- Hammond, M., Owusu, N. O., Nunoo, E. K., Boampong, G., Osman, A., Panin, A., Nyametso, J. K., & Essen, B. (2023). How quality of work-life influence employee job satisfaction in a gas processing plant in Ghana. *Discover Sustainability*, 4(1), 10. <https://doi.org/10.1007/s43621-023-00127-9>
- Haryono, S., & Pamungkas, Y. (2021). Effect of Quality of Work Life on Performance: The Role of Satisfaction and Work Discipline. *Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)*, 176(ICoSIAMS 2020), 157–170. <https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.022>
- Humphries, N., McDermott, A. M., Creese, J., Matthews, A., Conway, E., & Byrne, J.-P. (2020). Hospital doctors in Ireland and the struggle for work–life balance. *European Journal of Public Health*, 30(Supplement\_4), iv32–iv35. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckaa130>
- Javanmardnejad, S., Bandari, R., Heravi-Karimooi, M., Rejeh, N., Sharif Nia, H., & Montazeri, A. (2021). Happiness, quality of working life, and job satisfaction among nurses working in emergency departments in Iran. *Health and Quality of Life Outcomes*, 19(1), 112. <https://doi.org/10.1186/s12955-021-01755-3>
- Jaysan, R. I., Sudari, S. A., & Pambreni, Y. (2024). Influence Of Work Life Balance And Job Stress On Job Satisfaction Of Employees At PT. Rukun Mitra Sehati South Jakarta. *Best Journal of Administration and Management*, 2(4), 163–171. <https://doi.org/10.56403/bejam.v2i4.179>
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Kelly, L. A., Lefton, C., & Fischer, S. A. (2019). Nurse Leader Burnout, Satisfaction, and Work-Life Balance. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 49(9), 404–410. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000784>
- Kibande, L. M., & Kyule, D. A. (2022). Influence of Work Life Balance on Performance At Embu Level Five Hospital. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 6(1), 483–500. <https://sagepublishers.com/index.php/ijssme/article/view/131>
- Kocman, A., & Weber, G. (2018). Job Satisfaction, Quality of Work Life and Work Motivation in Employees with Intellectual Disability: A Systematic Review. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/jar.12319>
- Kowitlawkul, Y., Yap, S. F., Makabe, S., Chan, S., Takagai, J., Tam, W. W. S., & Nurumal, M. S. (2019). Investigating nurses' quality of life and work-life balance statuses in Singapore. *International Nursing Review*, 66(1), 61–69. <https://doi.org/10.1111/inr.12457>
- Lazuardi, P., Badruzaman, J., & Rosliyati, A. (2024). The Influence of Self-Efficacy, Organizational Climate and Work-Life Balance on Work Achievement through Motivation as an Intervening Variable. *Management and Sustainability*, 3(1). <https://doi.org/10.58968/ms.v3i1.431>
- Lunas, D. R. T. (2024). The Influence of Work-Life Balance on Job Satisfaction of Employees in Merchandising Enterprises in the City of Mati. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i01.12520>
- Mandagi, N. M., & Wijono, S. (2023). Work-Life Balance (WLH) and Job Satisfaction of Employees at PT. X Yogyakarta. *Journal of Social Research*, 2(8), 2557–2563. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i8.1301>
- Mantik, J., Meutia, Z., & Mauliza, P. (2022). The Effect Of Work-Life Balance On Job Satisfaction: Literature Review. *Jurnal Mantik*, 5(4), 2508–2513.

- Margolang, R. K., Absah, Y., & Harahap, R. H. (2024). The Influence of Work-Life Balance and Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as the Mediator: A Case Study of Medicine Faculty Employees. *Journal of International Conference Proceedings*, 7(1), 27–42. <https://doi.org/10.32535/jicp.v7i1.3101>
- Muda Ismail, F. L., Abd Wahab, N. A., Ismail, A., & Latiff, L. A. (2019). Job satisfaction and work life quality among employees of hotel industry in Malaysia. *International Journal of Management*, 10(5), 145–153. <https://doi.org/10.34218/IJM.10.5.2019.013>
- Murgiwati, L., Matin, & Rochanah, S. (2019). The Effect Of Supervision And Quality Of Work Life (Qwl) On The Teacher Working Motivation At National Elementary School Bekasi Selatan District. *Jurnal Tunas Bangsa*, 6(2), 290–301.
- Naidu, J., & Jadhav, S. (2022). A Study on Work Life Balance and Its Impact on Employee job performance. *The Online Journal of Distance Education and E-Learning*, 10(4), 26–30.
- Niadiani, E., Sunaryo, H., & Asiyah, S. (2021). Mediation Role of Job Satisfaction on the Effect of Quality of Work Life and Work Engagement on Psychological Well Being: Case Study on Start Up Companies in .... *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2015, 8961–8970. <https://bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/2883>
- Ningrum, V. R., & Oktaviannur, M. (2024). The Effect of Career Development and Work Motivation on Job Satisfaction of Employees of the Transportation Department of Central Lampung Regency. *Ijebir*, 03(02), 791–802.
- Nur Ahdianita, F. C., & Setyaningrum, R. P. (2024). The Effect of Work Flexibility, Work-Life Balance, and Job Satisfaction of Millennial Employees. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(4), 1875–1889. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i4.1116>
- Nurhasanah, N., Wulandari, K., & Astuti, A. (2022). The Effect of Quality of Work Life (QWL) and Workload of Employees at Class II Kijang Port Offices and Port Authority Offices. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 4(3), 34–41. <https://doi.org/10.55683/jrbee.v4i3.389>
- Ogohi Daniel, C. (2019). Analysis of Quality Work Life on Employees Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN*, 8(02 Series V), 60–65. [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org)
- Ogunola, A. A. (2022). Quality of Work-Life and Work-Life Balance as Predictors of Employee Job Satisfaction. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 10(1), 74–84. <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v10i1.22499>
- Oktosatrio, S. (2018). Munich Personal RePEc Archive Investigating the Relationship between Work-Life-Balance and Motivation of the Employees : Evidences from the Local Government of Jakarta Investigating the relationship between work-life-balance and motivation of the employee. *Munich Personal RePEc Archive*, 85084, 1–18.
- Omar, M. S., Mohd Idrus, I., & Jamal, N. A. (2021). The Influence of Job Motivation on Job Satisfaction: A Case Study of Polytechnic Academic Staff. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(1), 206–213. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i1.624>
- Panda, A., & Sahoo, C. K. (2021). Work–life balance, retention of professionals and psychological empowerment: an empirical validation. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 103–123. <https://doi.org/10.1108/EJMS-12-2020-0003>
- Pang, K., & Lu, C.-S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Pio, R. J. (2022). The mediation effect of quality of worklife and job satisfaction in the relationship between spiritual leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 64(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-07-2018-0138>
- Provita, I. D., & Nabhan, F. (2023). The Role of Work Motivation and Affective Commitment to Leverage Work Life Balance on Productivity. In *International Conference on Business, Accounting, Banking, and Economics (ICBABE 2022)*. Atlantis Press., 145–156.

- [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-154-8\\_15](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-154-8_15)
- Putra, I. N. T. D., Ardika, I. W., Antara, M., Idrus, S., & Hulfa, I. (2021). The Effects of Quality of Work Life on Job Performance, Work Motivation, Work Ethics, Job Satisfaction, and Self-efficacy of Hotel Employees in Lombok. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 10(3), 19–37.
- Raeissi, P., Rajabi, M. R., Ahmadizadeh, E., Rajabkhah, K., & Kakemam, E. (2019). Quality of work life and factors associated with it among nurses in public hospitals, Iran. *Journal of the Egyptian Public Health Association*, 94(1), 25. <https://doi.org/10.1186/s42506-019-0029-2>
- Ramadhan, N., & Putu, N. P. N. P. W. (2021). The Effect of Work Life Balance on Motivation in Implementing WFH Policies during the COVID-19 Pandemic. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8), 1287–1292.
- Rao, M. S. (2024). Correlation between Quality of Work Life ( QWL ) of Library Professionals and their Job Satisfaction. *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(4), 1003–1009.
- Rizky Amelia, F., Daud, I., & Shalahuddin, A. (2023). Enrichment: Journal of Management Influence of work-life balance and job stress to employee performance mediated by job satisfaction on millennial employees. *Enrichment: Journal of Management*, 13(5).
- Rodríguez-Modroño, P., & López-Igual, P. (2021). Job Quality and Work—Life Balance of Teleworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3239. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063239>
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing Time and Resources for Work–Life Balance: The Effect on Talent Retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1920. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>
- Santos, A. dos, Kellen, P. B., & Soares, A. da C. (2023). The Influence of Work Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance: Case Study at the East Timor Coffee Institute in Ermera, East Timor. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 2(05), 78–87. <https://doi.org/10.56982/dream.v2i05.127>
- Shafie, M. W., Abdullah, Z., & Shafee, S. (2021). the Impact of the Work-Life Balance on Work Motivation Among the Non-Academic Employee of Public Higher Learning Institutions in Malaysia. *The Malaysian Journal of Social Administration*, 14(2), 1–18.
- Shen, J. (2011). Developing the concept of socially responsible international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1351–1363. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559104>
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Siddiqui, D. A., & Rida, N. ul. (2019). Impact of Motivation on Employees Performance in Pakistan. *Business Management and Strategy*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14448>
- Silaban, H., & Margaretha, M. (2021). The Impact Work-Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Indonesia. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 7(3), 18–26. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002>
- Sitorus, D. R. H., Raharjo, K., & Kusumawati, A. (2018). The influence of work-life balance on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Wacana*, 21(4), 181–187.
- Sukmawaty, D., Sudarno, S., & Putra, R. (2021). Work Motivation, Discipline, And Work Culture On Work Satisfaction And Teacher Performance At State Junior High School, Sukajadi District. *Journal of Applied Business and Technology*, 2(3), 251–260. <https://doi.org/10.35145/jabt.v2i3.82>
- 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>



- Sutrisno, E. (2019). *Human Resource Management*. PT. Indeks.
- Tahir, M. I., Martini, A., Yayuningsih, S., Khuan, H., Prasetyarini, L., Jumintono, Ambarwati, R., & Utomo, S. T. (2023). Exploring the Role of Leader Member Exchange on Job Satisfaction and Employee Performance: an Empirical Study in Indonesian MSMEs. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), e771. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.771>
- Tanjung, A., & Wahdiniwaty, R. (2020). The Influence of Motivation on Employee Satisfaction and the Impact of Employee Performance in Cooperation. *Proceedings of the International Conference on Business, Economic, Social Science, and Humanities – Economics, Business and Management Track (ICOBEST-EBM 2019)*, 112, 134–137. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200108.032>
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Wolor, C. W., Kurnianti, D., Zahra, S. F., & Martono, S. (2020). The Importance Of Work-Life Balance On Employee Performance Millennial Generation In Indonesia. *Journal of Critical Reviews*, 7(09), 1103–1108. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.09.203>
- Woon, L. S.-C., & Tiong, C. P. (2020). Burnout, Mental Health, and Quality of Life Among Employees of a Malaysian Hospital: A Cross-sectional Study. *Annals of Work Exposures and Health*, 64(9), 1007–1019. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxaa075>
- Yalcinoz Baysal, H., Yildiz, M., & Baysal, H. Y. (2019). Nursing's Job Life Quality's Effect on Job Satisfaction. *International Journal of Caring Sciences*, 12(2), 1056–1063. [www.internationaljournalofcaringsciences.org](http://www.internationaljournalofcaringsciences.org)
- Zuhriatusobah, J., Yudha, E. K., Rahayu, Y., Achmad, W., Nusantara, U. I., & Pasundan, U. (2023). Work Life Balance Strategy to Improve Employee Performance at PT. XYZ. *Central European Management Journal*, 31, 94–105. <https://doi.org/10.57030/23364890.cemj.31.2.11>
- Zulkarnain, C. A., & Setyaningrum, R. P. (2022). The Influence of Work-Life Balance and Work Environment on Job Satisfaction with Burnout as Intervening of Milenial Employees During COVID-19 Pandemic in Bekasi District. *The 2nd International Conference on Government Education Management and Tourism*, 1(1), 1–8.