



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i5>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Burnout* terhadap Kepuasan Kerja dengan Budaya Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Milenial di Kota Semarang

Auliya Septiyana^{1*}, Gregorius N. Masdjojo²

¹Universitas Stikubank Semarang, Semarang, Indonesia, aulyaseptiyana@mhs.unisbank.ac.id

²Universitas Stikubank Semarang, Semarang, Indonesia, masdjojo@edu.unisbank.ac.id

*Corresponding Author: aulyaseptiyana@mhs.unisbank.ac.id

Abstract: This study examines the effect of work-life balance and burnout on job satisfaction with work culture as an intervening variable for millennial employees in Semarang City. The sample in this study were Millennial Employees in Semarang City. The number of samples used was 80 respondents. The sampling method used purposive sampling technique. The analysis in this study used Partial Least Square (PLS). The results of this study indicate that Work-life balance has a positive and significant effect on the work culture of millennial employees in Semarang City, Work-life balance has a positive and significant effect on job satisfaction of millennial employees in Semarang City, Burnout has a negative and significant effect on the work culture of millennial employees in Semarang City, Burnout has a negative and significant effect on job satisfaction of millennial employees in Semarang City, Work culture has a positive and significant effect on job satisfaction of millennial employees in Semarang City, Work culture mediates the effect of work-life balance on job satisfaction of millennial employees positively and significantly, Work culture mediates the effect of burnout on job satisfaction of millennial employees negatively and significantly. The results of this study provide a basis for HR managers and practitioners in companies, especially in Semarang City, to pay more attention to work-life balance aspects and manage burnout in millennial employees. Efforts to strengthen a positive and supportive work culture can increase employee job satisfaction, thereby impacting workforce productivity and retention.

Keywords: *Work-Life Balance, Burnout, Job Satisfaction, Work Culture*

Abstrak: Penelitian ini Menguji Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Burnout* terhadap Kepuasan Kerja dengan Budaya Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Milenial di Kota Semarang. Sampel dalam penelitian ini adalah Karyawan Milenial di Kota Semarang. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 80 responden. Metode pengambilan sampel menggunakan Teknik *purposive sampling*. Analisis dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja karyawan milenial di Kota Semarang, *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang, *Burnout* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap budaya kerja karyawan

milenial di Kota Semarang, *Burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang. Budaya kerja memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan milenial secara positif dan signifikan. Budaya kerja memediasi pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja karyawan milenial secara negatif dan signifikan. Hasil penelitian ini menjadi dasar bagi manajer dan praktisi HR di perusahaan, terutama di Kota Semarang, untuk lebih memperhatikan aspek *work-life balance* dan mengelola *burnout* pada karyawan milenial. Upaya memperkuat budaya kerja yang positif dan supportif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga berdampak pada produktivitas dan retensi tenaga kerja.

Kata kunci : *Work-Life Balance, Burnout, Kepuasan Kerja, Budaya Kerja*

PENDAHULUAN

Perusahaan tentunya mengharapkan seluruh karyawannya memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Cahya, A; Astuti, R; Palupi, 2021). Ada banyak aspek yang perlu diperhatikan untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang sesuai, seperti menjaga *work-life balance* karyawan dan meminimalkan *burnout* kerja. Pada tahun 2020, fenomena pandemi Covid-19 menjadi kendala dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kondisi *work-life balance* karyawan menjadi berubah, munculnya *burnout* pada karyawan, tingkat kepuasan kerja yang cenderung menurun, budaya kerja yang menurun dan masih banyak lagi. Adanya sistem kerja ganda seperti *work from home, remote working* bahkan PHK di perusahaan seringkali dianggap sebagai permasalahan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sistem *work-life balance* dan *burnout* kerja sendiri sudah ada sebelum pandemi, namun keduanya semakin meningkat dan kemungkinan besar dialami oleh banyak karyawan di era pascapandemi. Dengan menerapkan budaya kerja yang baik pada perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kembali kepuasan kerja karyawan.

Work-life balance merupakan hubungan keseimbangan antara jumlah waktu dan usaha yang dihabiskan untuk pekerjaan dan waktu yang dihabiskan untuk urusan pribadi (Dina, 2018). Sistem *work-life balance* sudah ada sejak lama, bahkan sebelum pandemi terjadi. Pada awal tahun 2020 terjadi masa pandemi yang menyebabkan beberapa karyawan terkena dampak dan harus dihadapkan dengan kondisi kerja yang berbeda, yaitu kerja dari rumah atau disebut *work from home*. Terdapat perbedaan kondisi kepuasan kerja karyawan pada tiga masa kerja yaitu masa sebelum pandemi, masa pandemi, dan pasca pandemi. Menurut Amaliyyah (2021) terdapat perbedaan kondisi kepuasan kerja sebelum dan sesudah Covid-19. Pada masa sebelum pandemi, seluruh pegawai masih menggunakan sistem kerja di kantor atau biasa dikenal dengan *work from office*. Seluruh aktivitas kerja karyawan dilakukan secara offline. Sebenarnya jauh sebelum munculnya pandemi Covid-19 sudah ada suatu sistem kerja yang disebut dengan *Remote Working / bekerja jarak jauh*. *Remote working* memiliki pengaruh dengan komitmen organisasi yang lebih besar, kepuasan kerja dan kesejahteraan yang terkait dengan pekerjaan (Ismail & Sekarsari, 2022). Kondisi kerja yang berbeda tersebut juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Adanya penambahan dan pencampuran urusan pekerjaan dengan urusan pribadi di satu tempat yang sama tentunya juga akan berdampak pada *work-life balance* karyawan.

Sistem kerja secara *remote working* adalah suatu sistem kerja dengan mengandalkan komunikasi jarak jauh. Tidak perlu datang ke kantor tetapi aktivitas kerja tetap berjalan. Contoh posisi yang bisa menggunakan sistem ini misalnya, telemarketing, programmer, penulis konten dan masih banyak lagi. Namun tidak semua perusahaan menggunakan sistem kerja seperti ini. Keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan kesiapan secara fisik maupun mental

mengakibatkan sistem kerja ini tidak cocok dijalankan di beberapa perusahaan. Sistem kerja ini sebelum masa pandemi Covid-19 menjadi hal yang cenderung aneh dilakukan dan dianggap tidak sesuai aturan perusahaan. Dari sisi karyawan pun sistem kerja work from home membuat kepuasan kerja karyawan berpengaruh.

Berbeda dengan masa pandemi, kondisi kerja jarak jauh atau remote working menjadi semakin umum didengar dan dilakukan. Salah satu fenomenanya yaitu Flexible Working Arrangement. Sampai saat ini sudah semakin banyak perusahaan yang menerapkan flexible work arrangement (Rosanti, 2020). Pasca pandemi melanda Indonesia, terjadi perubahan sistem kerja di beberapa perusahaan dan organisasi. Perusahaan mulai menerapkan sistem flexible work arrangement. Bekerja dari rumah, cafe atau tempat – tempat yang lain menjadi hal yang biasa dan wajar dilakukan oleh beberapa karyawan selama target dan pekerjaan yang dilakukan terpenuhi. Menurut Irawanto et al., (2021) Masa pandemi telah merubah sistem tatanan kerja masyarakat termasuk karyawan. Tingkat kepuasan kerja karyawan juga perlakan berubah.

Di tengah pandemi Covid-19, tidak semua perusahaan menggunakan sistem kerja work from home. Menurut Hustia, (2020) Perusahaan seperti usaha kesehatan, usaha bahan pangan dan perusahaan teknologi informasi tetap melaksanakan sistem kerja WFO. Penerapan sistem kerja dengan WFO selama pandemi merupakan salah satu pilihan yang dibuat perusahaan untuk mencapai tujuan dan target perusahaan. Kelompok perusahaan yang tidak termasuk perusahaan kebutuhan primer menerapkan sistem kerja WFH. Tenaga kerja yang terdampak sistem WFH pasti harus beradaptasi dengan kondisi kerja baru, tetapi tenaga kerja yang tetap melakukan WFO tidak dapat menikmati sistem kerja dari rumah. Namun, di era pasca pandemi, sistem kerja remote working masih dilakukan di beberapa perusahaan. Untuk beberapa perusahaan besar sistem kerja WFO sudah kembali normal dan dilakukan. Dari ketiga kondisi kerja ini maka setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda karena pada dasarnya karyawan memiliki work-life balance nya masing- masing.

Karyawan dengan kondisi budaya kerja yang tidak tepat jika dirasakan terus menerus akan mengakibatkan stress dan stress yang berkepanjangan akan menimbulkan burnout kerja. Menurut Parashakti & Ekhsan, (2022) burnout kerja merupakan suatu kondisi lelah karyawan dengan fisik, emosional dan mental yang tertekan serta tidak stabil dalam jangka waktu yang lama. Beban kerja yang tinggi, ditambah dengan fakta bahwa budaya kerja suatu perusahaan tidak jelas dapat menjadi salah satu pemicu timbulnya burnout kerja. Kepuasan kerja seorang karyawan akan menurun jika kondisi burnout tersebut tidak diatasi dengan baik. Cara untuk meminimalkan kondisi burnout yang sederhana bisa dilakukan dengan membuat target kerja jangka pendek serta berusaha menjalin komunikasi yang baik dalam pekerjaan dan perlu mengambil waktu untuk refreshing/penyegaran (Mahendra & Mujiati, 2015). Burnout juga cenderung menyerang dari sisi fisik dan mental. Sehingga dengan adanya budaya kerja yang baik dan sesuai diharapkan dapat membantu menjaga work-life balance, mengurangi burnout dan meningkatkan kepuasan karyawan.

METODE

Populasi adalah bagian dari generalisasi yang di dalamnya terkandung variasi objek dengan ketentuan karakter yang bersifat tetap dan ditentukan oleh peneliti dengan tujuan agar bisa menghasilkan sebuah analisis yang diharapkan bisa menghasilkan kesimpulan. Penentuan sample dilakukan pada beberapa karyawan milenial di Kota Semarang. Berdasarkan acuan perhitungan diatas dan berdasarkan pertimbangan, maka total sampel yang akan menjadi target dalam penelitian ini mengambil sejumlah 80 responden.

Penelitian ini bersifat kuantitatif yang mengandung hipotesis dalam setiap hubungan variabelnya yang perlu untuk diuji kelayakannya. Data yang diperoleh dari para responden yaitu para Karyawan Milenial di Kota Semarang. Data yang telah diperolah dari kuesioner

selanjutnya akan ditabulasi kemudian diolah menggunakan model *Path Analysis*. Analisis ini dibantu dengan bantuan *software SmartPLS (Partial Least Square)* versi 3. Analisis data dengan SmartPLS dapat dilakukan melalui tiga tahap yaitu : outer model, inner model, dan uji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Informasi dalam tabel-tabel berikut menggambarkan karakteristik responden, yang meliputi jenis kelamin, usia, status pekerjaan, lama bekerja dan gaji/pendapatan:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frequency	Percent
Usia Responden	25 - 30 Tahun	69	86,3%
	31 - 35 Tahun	7	8,8%
	36 - 40 Tahun	4	5,0%
	Total	80	100,0%
Jenis Kelamin	Laki-laki	33	41,3%
	Perempuan	47	58,8%
	Total	80	100,0%
Status Pekerjaan	Freelance	26	32,5%
	Karyawan Tetap	12	15,0%
	Kontrak	30	37,5%
	PNS	12	15,0%
	Total	80	100,0%
Lama Bekerja	< 1 Tahun	49	61,3%
	1 - 3 Tahun	27	33,8%
	4 - 6 Tahun	4	5,0%
	Total	80	100,0%
Gaji/Pendapatan	< Rp.1.000.000	9	11,3%
	> Rp.5.000.000	11	13,8%
	Rp.1.000.000 - Rp.3.000.000	38	47,5%
	Rp.3.000.000 - Rp.5.000.000	22	27,5%
	Total	80	100,0%

Sumber : Output Gform, 2025

Berdasarkan Tabel 1 mengenai karakteristik responden, jumlah total responden dalam penelitian ini adalah 80 orang. Dari segi usia, mayoritas responden berada dalam rentang 25 hingga 30 tahun, yaitu sebanyak 69 orang (86,3%). Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh perempuan sebanyak 47 orang (58,8%), sedangkan laki-laki berjumlah 33 orang (41,3%). Kemudian berdasarkan status pekerjaan, sebagian besar responden bekerja dalam status kontrak, yaitu sebanyak 30 orang (37,5%). Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja selama kurang dari 1 tahun sebanyak 49 orang (61,3%). Yang terakhir berdasarkan aspek pendapatan atau gaji bulanan, mayoritas responden memperoleh penghasilan dalam kisaran Rp 1.000.000 – Rp 3.000.000, yaitu sebanyak 38 orang (47,5%). Sehingga berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berada dalam kelompok usia produktif awal dengan pendapatan menengah ke bawah dan pengalaman kerja yang masih tergolong baru, sehingga sesuai dengan karakteristik karyawan milenial yang menjadi objek dalam penelitian ini.

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dievaluasi dengan melihat nilai sampel asli dan t-statistik untuk pengaruh langsung. Uji dilakukan dengan prosedur bootstrapping pada SmartPLS 4.0. Signifikansi dianggap tercapai jika nilai t- statistic > 1,664 dan p-value < 0,05.

Analisis *Direct effect*

Tabel 2. Pengujian Hipotesis *Direct Effects*

Variabel	Original sample	Standard deviation	T statistics	P values	F Square
BK -> KK	0,304	0,099	3,066	0,002	0,153
BO -> BK	-0,342	0,094	3,648	0,000	0,146
BO -> KK	-0,261	0,091	2,872	0,004	0,123
WLB -> BK	0,470	0,091	5,185	0,000	0,274
WLB -> KK	0,398	0,107	3,713	0,000	0,255

Sumber : Output SmartPLS, 2025

Berdasarkan Tabel 2 tersebut menunjukkan nilai-nilai yang dihasilkan dalam uji pengaruh langsung yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- Hipotesis 1 (H1): Pengaruh *work-life balance* terhadap budaya kerja karyawan milenial di Kota Semarang, menunjukkan nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,470 (positif), nilai t-statistik sebesar 5,185 ($>1,664$), dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$), dengan nilai F-square sebesar 0,274 menunjukkan tingkat akurasi yang kuat. Hasil ini menandakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja karyawan, sehingga hipotesis H1 dinyatakan diterima.
- Hipotesis 2 (H2): Pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang, menunjukkan nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,398 (negatif), nilai t-statistik sebesar 3,713 ($>1,664$), dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$), dengan nilai F-square sebesar 0,255 menunjukkan tingkat akurasi yang kuat. Hasil ini menandakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis H2 dinyatakan diterima.
- Hipotesis 3 (H3): Pengaruh *burnout* terhadap budaya kerja karyawan milenial di Kota Semarang, menunjukkan nilai koefisien (*original sample*) sebesar -0,342 (negatif), nilai t-statistik sebesar 3,648 ($>1,664$), dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$), dengan nilai F-square sebesar 0,146 menunjukkan tingkat akurasi yang kuat. Hasil ini menandakan bahwa *burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap budaya kerja karyawan, sehingga hipotesis H3 dinyatakan diterima.
- Hipotesis 4 (H4): Pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang, menunjukkan nilai koefisien (*original sample*) sebesar -0,21 (negatif), nilai t-statistik sebesar 2,872 ($>1,664$), dan p-value sebesar 0,004 ($<0,05$), dengan nilai F-square sebesar 0,123 menunjukkan tingkat akurasi yang kuat. Hasil ini menandakan bahwa *burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis H4 dinyatakan diterima.
- Hipotesis 5 (H5): Pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang, menunjukkan nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,304 (positif), nilai t-statistik sebesar 3,066 ($>1,664$), dan p-value sebesar 0,002 ($<0,05$), dengan nilai F-square sebesar 0,153 menunjukkan tingkat akurasi yang kuat. Hasil ini menandakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis H5 dinyatakan diterima.

Analisis *Indirect effect*

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dievaluasi dengan melihat nilai sampel asli dan t-statistik untuk pengaruh tidak langsung dengan variable moderasi. Uji dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4.0. Signifikansi dianggap tercapai jika nilai t-statistik $> 1,664$ dan *p-value* $< 0,05$.

Tabel 3. Pengujian Hipotesis Indirect Effects

Variabel	Original sample	Standard deviation	T statistics	P values
BO -> BK -> KK	-0,104	0,050	2,065	0,039
WLB -> BK -> KK	0,143	0,044	3,274	0,001

Sumber : Output SmartPLS, 2025

Berdasarkan Tabel 3 tersebut menunjukkan nilai-nilai yang dihasilkan dalam uji pengaruh tidak langsung yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- Hipotesis 6 (H6): Budaya kerja memediasi pengaruh *work-life* terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang, menunjukkan nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,143 (positif), nilai t-statistik sebesar 3,274 ($>1,664$), dan p-value sebesar 0,001 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja mampu memediasi pengaruh *work-life* terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang secara positif dan signifikan. Dengan demikian, peran budaya kerja memperkuat hubungan antara *work-life* dengan kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang, sehingga hipotesis H6 dinyatakan diterima.
- Hipotesis 7 (H7): Budaya kerja memediasi pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang, menunjukkan nilai koefisien (*original sample*) sebesar -0,104 (negatif), nilai t-statistik sebesar 2,065 ($>1,664$), dan p-value sebesar 0,039 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja mampu memediasi pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang secara negatif dan signifikan. Dengan demikian, peran budaya kerja tidak memperkuat hubungan antara *burnout* dengan kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang, sehingga hipotesis H7 dinyatakan diterima.

Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Budaya Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja karyawan milenial di Kota Semarang. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,470, nilai t-statistik sebesar 5,185 yang melebihi nilai kritis 1,664, serta p-value sebesar 0,000 yang berada di bawah ambang batas signifikansi 0,05. Selain itu, nilai F-square sebesar 0,274 mengindikasikan tingkat kekuatan pengaruh yang kuat terhadap perubahan budaya kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan milenial, maka semakin positif pula budaya kerja yang terbentuk dalam lingkungan kerja mereka. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif, kolaboratif, dan adaptif terhadap nilai-nilai organisasi, sehingga menciptakan budaya kerja yang sehat dan produktif.

Organisasi atau perusahaan di Kota Semarang yang mempekerjakan karyawan milenial perlu memberikan perhatian serius terhadap kebijakan *work-life balance*. Implementasi dapat dilakukan melalui berbagai langkah, seperti fleksibilitas jam kerja, penyediaan cuti yang memadai, dukungan psikologis, serta program kesehatan dan kebugaran karyawan. Selain itu, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, misalnya dengan mencegah beban kerja berlebih dan memberikan apresiasi atas pencapaian kerja yang tetap selaras dengan kesehatan mental dan sosial karyawan. Dengan adanya keseimbangan tersebut, budaya kerja yang inklusif, supportif, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama akan lebih mudah terbentuk, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan milenial di Kota Semarang.

Work-life balance adalah kondisi di mana seseorang mampu menyeimbangkan waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara proporsional. Dalam konteks organisasi, *work-life balance* membantu karyawan menjaga kesehatan mental dan fisik, serta

mengurangi stres kerja yang berlebihan. Ketika *work-life balance* tercapai, karyawan cenderung lebih produktif, disiplin, dan terlibat dalam membangun budaya kerja yang positif. Kondisi *work-life balance* saling berpengaruh dari sisi mental psikologis terhadap budaya kerja (Rizqina et al., 2017). Kondisi *work-life balance* yang baik akan memberikan dampak yang positif terhadap keberlangsungan budaya kerja di suatu perusahaan (Hasmalawati et al., 2018). Ketika karyawan tidak memiliki *work-life balance* yang baik maka akan menyebabkan pelanggaran budaya kerja. Untuk memiliki budaya kerja yang tercapai dengan baik, karyawan secara pribadi harus memiliki *work-life balance* yang baik juga. Pada penelitian Iswandani, (2016) mengatakan bahwa *work-life balance* memiliki berpengaruh langsung terhadap budaya kerja.

Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,398, nilai t-statistik sebesar 3,713 (lebih besar dari nilai kritis 1,664), serta *p-value* sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05), yang menegaskan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut signifikan secara statistik. Meskipun dalam narasi tertulis bahwa koefisien bernilai negatif, nilai original sample sebenarnya positif, dan hasil *F-square* sebesar 0,255 menunjukkan tingkat akurasi pengaruh yang kuat. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang dimiliki karyawan milenial, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. *Work-life balance* memberikan ruang bagi individu untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan sosial tanpa merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan, sehingga karyawan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan nyaman dalam bekerja.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan milenial, perusahaan di Kota Semarang dapat mengimplementasikan kebijakan yang mendukung *work-life balance* secara nyata. Ini dapat dilakukan melalui pengaturan waktu kerja yang fleksibel, opsi kerja jarak jauh (*remote/hybrid*), pengelolaan beban kerja yang adil, serta penyediaan waktu istirahat dan cuti yang proporsional. Perusahaan juga dapat menyediakan fasilitas konseling atau dukungan kesejahteraan mental, serta menciptakan budaya kerja yang menghargai waktu pribadi karyawan. Dengan memperhatikan keseimbangan ini, karyawan milenial akan merasa lebih puas dalam menjalani pekerjaannya karena mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban profesional, tetapi juga memiliki ruang untuk tumbuh secara pribadi. Peningkatan kepuasan kerja ini pada akhirnya akan berdampak positif terhadap retensi karyawan, loyalitas, serta produktivitas jangka panjang perusahaan.

Upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus menerapkan *work-life balance* karena penting bagi perusahaan untuk menyadari bahwa karyawan tidak hanya harus berhadapan dengan peran dan permasalahannya di tempat kerja namun juga di luar pekerjaan (Rondonuwu et al., 2018). Manfaat penerapan sistem *work-life balance* bagi karyawan adalah dapat meningkatkan kepuasan kerja, menjaga kestabilan kerja, dan meningkatkan kemampuan pengendalian *work-life environment*, mengurangi tingkat stres di tempat kerja serta dapat meningkatkan kesehatan fisik dan mental.. (Tumbel, Tinneke M, Pangemanan, 2017). Terkhusus pada generasi milenial saat ini, pengembangan diri karyawan, penghargaan, dan *work-life balance* berdampak langsung dan signifikan terhadap satisfaction atau kepuasan kerja generasi milenial (Muliawati, 2020).

Pengaruh *Burnout* Terhadap Budaya Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa burnout memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap budaya kerja karyawan milenial di Kota Semarang. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien sebesar -0,342, yang menandakan arah hubungan negatif, dengan t-statistik sebesar

3,648 (lebih besar dari batas kritis 1,664) dan p-value sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05), serta F-square sebesar 0,146, yang menunjukkan tingkat akurasi pengaruh yang cukup kuat. Semakin tinggi tingkat burnout yang dialami oleh karyawan milenial, maka semakin buruk budaya kerja yang terbentuk di dalam organisasi. Kondisi burnout yang ditandai dengan kelelahan emosional, penurunan semangat kerja, dan depersonalisasi dapat merusak nilai-nilai kerja kolektif seperti semangat kolaborasi, keterbukaan, inovasi, dan rasa tanggung jawab bersama. Budaya kerja yang sehat sulit tercipta jika individu dalam organisasi mengalami kelelahan psikis dan merasa tidak berdaya dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Perusahaan yang mempekerjakan karyawan milenial di Kota Semarang perlu menerapkan langkah-langkah strategis untuk mengurangi tingkat burnout guna menjaga dan membangun budaya kerja yang positif. Beberapa implementasi yang dapat dilakukan antara lain: memberikan keseimbangan beban kerja, menetapkan jam kerja yang fleksibel, menyediakan akses konseling atau layanan psikologis, serta menciptakan ruang diskusi dan apresiasi agar karyawan merasa didengar dan dihargai. Selain itu, pimpinan tim atau manajer perlu dilatih untuk mengenali tanda-tanda burnout lebih dini dan tanggap dalam memberikan dukungan. Dengan menciptakan iklim kerja yang peduli terhadap kesejahteraan mental dan emosional karyawan, maka nilai-nilai budaya kerja yang sehat seperti kolaborasi, keterbukaan, kepercayaan, dan loyalitas dapat tetap terjaga dan berkembang secara berkelanjutan di lingkungan kerja milenial.

Situasi *burnout* kerja pada karyawan akan berpengaruh pada budaya kerja di suatu perusahaan (Hayati , 2018). Menurut Wirati et al., (2020) karyawan yang mengalami burnout adalah mereka yang mengalami stres kerja dan beban kerja yang berat. Gejala spesifik dari burnout meliputi kebosanan, depresi, pesimisme, kurang konsentrasi, kualitas kerja yang buruk, ketidakpuasan, ketidakhadiran, dan rasa sakit atau penyakit. Salah satu keadaan burnout yang dialami oleh karyawan adalah adanya tuntutan target kerja yang berlebihan diluar jam kerja yang pada akhirnya justru memberi pengaruh negatif terhadap keberlangsungan budaya kerja itu sendiri. Tidak mematuhi jam operasional kerja atau tidak *on-time* di hari selanjutnya adalah salah satu dampak negatif dari tuntutan kerja yang berlebihan (Parashakti & Ekhsan, 2022). Ketika karyawan dihadapkan pada tuntutan kerja yang berlebihan, maka mereka menggunakan waktu di luar pekerjaan untuk menyelesaikan tanggung jawabnya, yang justru akan mengakibatkan budaya kerja menjadi tidak optimal.

Pengaruh *Burnout* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien sebesar -0,21, yang menunjukkan adanya hubungan negatif antara *burnout* dan kepuasan kerja. Nilai t-statistik sebesar 2,872 (lebih besar dari 1,664) dan p-value sebesar 0,004 (lebih kecil dari 0,05) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Selain itu, nilai F-square sebesar 0,123 mengindikasikan bahwa pengaruh burnout terhadap kepuasan kerja memiliki tingkat akurasi yang cukup kuat. Artinya, semakin tinggi tingkat burnout yang dialami karyawan, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja mereka. Burnout dapat mengganggu kestabilan emosional, menurunkan motivasi, dan memperburuk persepsi terhadap lingkungan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani.

Perusahaan di Kota Semarang yang mempekerjakan karyawan milenial. Untuk menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan perlu secara aktif mencegah dan menangani gejala burnout. Hal ini dapat dilakukan melalui beberapa strategi seperti: menyediakan program manajemen stres, menawarkan jam kerja fleksibel, menetapkan cuti atau waktu istirahat yang cukup, serta membangun komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan. Selain itu, pemimpin di tempat kerja harus mendorong budaya saling mendukung,

menghindari beban kerja yang tidak realistik, serta memberikan pengakuan atas hasil kerja karyawan. Karena karyawan milenial cenderung menghargai keseimbangan hidup, penghargaan, dan lingkungan kerja yang sehat, maka penanganan burnout secara sistematis akan berkontribusi besar dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja mereka secara keseluruhan.

Burnout dapat didefinisikan sebagai kelelahan emosional dan mental yang disebabkan oleh situasi stres yang sangat menuntut dan menegangkan, dikombinasikan dengan ekspektasi pribadi yang tinggi untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi (Bhastary Dwipayani, 2020). Menurut Tumbel, Tinneke M, Pangemanan, (2017) burnout tidak hanya terjadi ketika individu tidak dapat mengelola stres, namun juga karena terdapat konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Tercapainya kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada tujuan masing-masing karyawan saja, namun juga harus diimbangi dengan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi tercapainya kepuasan kerja tersebut. Maka dengan demikian sebenarnya nilai kepuasan kerja akan semakin tinggi ketika nilai burnout semakin rendah. Namun terdapat unsur burnout yang dapat menjadi penghambat atau dampak negatif terhadap kepuasan kerja seorang karyawan yaitu karena kurangnya kontrol seseorang dalam menetapkan prioritas yang tepat antara pekerjaan dan faktor lainnya (Megaster, 2021).

Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien sebesar 0,304, yang menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya kerja dan kepuasan kerja. Nilai t-statistik sebesar 3,066 (lebih besar dari nilai kritis 1,664) dan p-value sebesar 0,002 (lebih kecil dari 0,05) mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Selain itu, nilai F-square sebesar 0,153 menunjukkan tingkat akurasi pengaruh yang cukup kuat. Semakin positif dan kondusif budaya kerja yang dibangun dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan milenial. Budaya kerja yang mendorong nilai-nilai seperti kolaborasi, kepercayaan, inovasi, keterbukaan, dan pengakuan atas kontribusi, akan menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan psikologis dan emosional karyawan.

Perusahaan-perusahaan di Kota Semarang yang mempekerjakan karyawan milenial perlu secara aktif membangun dan memperkuat budaya kerja yang positif untuk meningkatkan kepuasan kerja. Budaya kerja tersebut dapat dibentuk melalui kebijakan yang transparan, komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap kinerja, serta dukungan terhadap pengembangan diri dan karier. Selain itu, menciptakan suasana kerja yang inklusif, menghargai keberagaman, dan mendorong partisipasi aktif akan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi. Karena karyawan milenial umumnya mencari tempat kerja yang memiliki nilai dan makna, maka penguatan budaya kerja yang relevan dengan karakter generasi ini akan berdampak positif tidak hanya pada kepuasan kerja, tetapi juga pada retensi dan produktivitas jangka panjang.

Budaya kerja yang baik akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Gijoh et al., 2013). Sistem budaya kerja yang baik dapat menjadi tolak ukur kepuasan kerja karyawan di perusahaan.. Budaya kerja merupakan suatu konsep yang dapat dijadikan sarana untuk mengukur keselarasan tujuan, strategi, dan tugas kerja serta dampak yang dihasilkan (Dolphina, 2012). Menurut Rizqina et al., (2017) kepuasan kerja dapat dicapai salah satunya ketika perusahaan mempunyai budaya yang menerapkan sistem insentif bagi setiap karyawan yang mampu mencapai target atau bekerja secara Optimal. Hal ini dapat menjadi faktor positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Budaya Kerja Sebagai Variabel Mediasi Hubungan Antara *Worklife Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang. Hal ini terlihat dari nilai koefisien sebesar 0,143 yang menunjukkan arah hubungan positif, serta nilai t-statistik sebesar 3,274 yang lebih besar dari nilai kritis (1,664), dan p-value sebesar 0,001 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Budaya kerja memiliki peran penting dalam memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan milenial memiliki *work-life balance* yang baik, hal tersebut belum tentu langsung meningkatkan kepuasan kerja mereka jika tidak didukung oleh budaya kerja yang sehat dan mendukung. Budaya kerja berperan sebagai jembatan yang memastikan bahwa kondisi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat diinternalisasi dalam sistem kerja yang kolektif, sehingga mampu menciptakan rasa puas dan nyaman dalam bekerja.

Perusahaan di Kota Semarang yang ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan milenial sebaiknya tidak hanya fokus pada kebijakan work-life balance seperti fleksibilitas waktu kerja, tetapi juga secara aktif membangun budaya kerja yang inklusif, supportif, dan partisipatif. Ini dapat dilakukan dengan cara mendorong nilai kerja tim, memberikan ruang untuk umpan balik, menjaga keterbukaan komunikasi, serta membangun kepercayaan antara atasan dan bawahan. Ketika budaya kerja mendukung keseimbangan hidup, karyawan milenial akan merasa bahwa nilai-nilai pribadi mereka dihargai dan difasilitasi oleh organisasi. Hasilnya, mereka akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, loyalitas yang meningkat, dan kecenderungan yang lebih kecil untuk turnover. Oleh karena itu, perusahaan perlu melihat budaya kerja sebagai elemen strategis yang memperkuat dampak kebijakan work-life balance terhadap hasil kerja karyawan.

Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi, yaitu komitmen organisasi dalam membentuk sumber daya manusia, proses dalam bekerja dan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik (Fatmawati, R & Susilawati, 2020). *Work-life balance* yang dimiliki karyawan harus berjalan seimbang dengan budaya kerja yang ada di suatu perusahaan (Iswandani, 2016). Menurut Endeka et al., (2020) Kepuasan kerja juga ditentukan dari seberapa kuat budaya kerja di perusahaan mampu mengendalikan sikap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat terwujud ketika suatu budaya kerja dan sikap *work-life balance* dapat dijalankan dengan baik dan tepat.

Budaya Kerja Sebagai Variabel Mediasi Hubungan Antara *Burnout* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian pada Hipotesis 7 menunjukkan bahwa budaya kerja memediasi pengaruh burnout terhadap kepuasan kerja secara negatif dan signifikan pada karyawan milenial di Kota Semarang. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar -0,104, yang berarti bahwa peningkatan burnout cenderung menurunkan kepuasan kerja melalui peran budaya kerja. Nilai t-statistik sebesar 2,065 yang lebih besar dari batas kritis (1,664), serta p-value sebesar 0,039 (< 0,05), mendukung bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Meskipun budaya kerja memediasi hubungan antara burnout dan kepuasan kerja, arahnya bersifat negatif, sehingga budaya kerja tidak mampu menetralkan atau membalikkan dampak buruk burnout terhadap kepuasan kerja. Artinya, ketika tingkat kelelahan kerja meningkat, budaya kerja yang ada belum cukup kuat untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawan, bahkan bisa ikut terdampak oleh situasi burnout tersebut.

Pentingnya membangun budaya kerja yang tangguh dan resilien terhadap tekanan kerja. Budaya kerja yang hanya normatif atau prosedural tidak cukup untuk menjadi penyanga saat karyawan mengalami burnout. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan budaya kerja yang adaptif dan empatik, yang mengakomodasi kondisi psikologis karyawan,

menyediakan akses pada layanan konseling, ruang istirahat yang layak, dan kebijakan toleransi terhadap tekanan kerja. Pemimpin dan manajer juga perlu dibekali kemampuan untuk mengenali gejala burnout sejak dulu dan membangun komunikasi yang terbuka dengan karyawan milenial. Budaya kerja yang mendukung secara emosional dapat menjadi tameng dalam menjaga kepuasan kerja meskipun dalam kondisi tekanan tinggi. Dengan demikian, organisasi tidak hanya memitigasi dampak burnout, tetapi juga memperkuat loyalitas dan motivasi kerja generasi milenial dalam jangka panjang.

Peran budaya kerja juga menjadi salah satu indikator apakah karyawan mengalami burnout atau tidak. Menurut Arianto (2013), ketika karyawan mengalami burnout maka mereka akan mengalami penurunan kepuasan kerja, dan menurunnya kepuasan kerja tersebut disebabkan karena kepuasan kerja yang tidak tepat diterapkan pada suatu perusahaan. Kondisi Burnout ini akan terus berlanjut jika kepuasan kerja karyawan menurun atau bahkan hilang. Budaya kerja yang baik akan membantu mengurangi burnout dan meningkatkan kepuasan kerja (Bhastary Dwipayani, 2020). Budaya kerja dalam konteks ini tidak memperkuat melainkan justru memperlemah hubungan antara burnout dan kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang dilakukan terhadap pegawai milenial di Semarang, dapat disimpulkan bahwa *Work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja karyawan milenial di Kota Semarang. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang. *Burnout* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap budaya kerja karyawan milenial di Kota Semarang. *Burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Semarang. Budaya kerja memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan milenial secara positif dan signifikan. Dan Budaya kerja memediasi pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja karyawan milenial secara negatif dan signifikan.

REFERENSI

- Almigo, N., Psikologi, F., Bina, U., & Palembang, D. (2004). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan. 1(1), 50–60.
- Amaliyyah, R. (2021). Analisis Perbedaan Tingkat Stres, Depresi, Kecemasan dan Kepuasan Kerja Pekerja (Studi Perbandingan pada Sebelum dan Setelah Pandemi Covid-19 Menyerang Indonesia). February, 6.
- Ami Jayanti, G., & Nazwirman, N. (2020). Model Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan kerja variabel intervening. Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 21(2), 157–173.
- Bhastary Dwipayani, M. (2020). Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3(2), 160–170.
- Cahya, A; Astuti, R; Palupi, R. K. M. P. (2021). Analisis Beban Kerja dan Lingkungan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Masa Pandemi Covid-19. 10, 87–93.
- Caniago, M. A. I., & Mustafa, M. W. (2023). Pengaruh worklife balance dan burnout terhadap kepuasan kerja karyawan. *Sosio E-Kons*, 15(2), 151-159.
- Efrinawati, Yusup, Norawati, S., & Supardi. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerta Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Provinsi Riau. Jurnal Ilmiah Indonesia, 7(3), 2682–2696.

- Endeka, R. F., Rumawas, W., & Tumbel, T. (2020). Work Life Balance dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hasjrat Abadi Cabang Kotamobagu. *Productivity*, 1(5), 436–440.
- Fatmawati, R. S., & Susilawati, I. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Etos Kerja Islam Dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada BMT MBS Syariah Jiwan Kab. Madiun. *Jurnal Agama Dan Ilmu Pengetahuan* 13, No. 1 (2018): 18–29., 2(1), 1–12.
- Hidayatullah, S., Waris, A., & Devianti, R. C. (2018). Perilaku Generasi Milenial dalam Menggunakan Aplikasi Go-Food. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(2), 240–249.
- Hustia, A. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 81.
- Ikhram, A. (2019). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Burnout Dan Keouasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Makasar Selatan). *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 1(2), 27-34.
- Ismail, V. Y., & Sekarsari, M. (2022). Produktivitas Remote Working: Adaptasi Karyawan Terhadap Technostress dan Work Life Balance. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 1015–1025.
- Iswandani, H. (2016). Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Worklife) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja *Jurnal Eksekutif*, 13(2), 305–319.
- Junaidi, J., & Marantika, A. (2022). Analisis Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, Tunjangan Kinerja dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasi pada Kinerja Pegawai. *ECo-Fin*, 4(3), 143-160.
- Lumunon, R. R., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh work life balance, kesehatan kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4).
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (EKOBIL)*, 1(2), 108–110.
- Oktasiana, O., & Hazmi, S. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Work Life Balance dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bening Mata Sentosa. *Journal of Humanities Education Management Accounting and Transportation*, 2(1), 597-601.
- Parashakti, R. D., & Ekhsan, M. (2022). Peran Burnout sebagai Mediasi pada Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 365–373.
- Rizky, P., Wahjusaputri, S., & Wibowo, A. A. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Wilayah Jakarta Timur. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 7(2), 105-112.
- Rizqina, Z. A., Adam, M., & Chan, S. (2017). Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan, Dan Komitmen. *Jurnal Magister Manajemen*, 1(1), 59–69.
- Romi, H. A., & Wisra, M. Y. (2024). Pengaruh Budaya Kerja, Pelatihan Dan Keperibadian Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Komitmen Organisasional *Jurnal Akuntasi Barelang*, 9(1), 119-126.
- Rondonuwu, F., Rumawas, W., & Asaloei, S. (2018). Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 30–39.

Zulkarnain, I., Gemina, D., & Yunningsih, E. (2019). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bcd Bogor. Jurnal Sosial Humaniora, 10(1), 40.