

PERAN WORK-LIFE BALANCE DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MILENIAL: STUDI LITERATUR

Triyana Muliawati

Universitas Negeri Surabaya

triyanamuliawati16080574133@mhs.unesa.ac.id

Agus Frianto

Universitas Negeri Surabaya

agusfrianto@unesa.ac.id

Abstract

Maintaining work-life balance has become one of the issues faced by many employees and organizations all over the world. The purpose of this paper is to investigate the role of work-life balance and job satisfaction on millennial employee performance. The literature study was based on 22 empirical studies from any national and international journals. The result suggests that work-life balance and job satisfaction were significantly related to job performance in the millennial generation. Millennial employees interested in work-life balance and flexibility, it will affect job satisfaction and improve their job performance. The limitation of this research is only for the full-time millennial employee, who was born in 1980-2000. For further research, it can compare part-time and full-time workers to find out the relationship between work-life balance and job satisfaction on millennial employee performance.

Keywords: job performance; job satisfaction; millennial generation; work-life balance.

PENDAHULUAN

Industri 4.0 merupakan revolusi industri ke empat yang ditandai dengan adanya kemajuan pesat pada bidang teknologi yang mencakup *Internet of Things and Services* (IoT dan IoS) diberbagai proses bisnis yang ada saat ini. (Vaidya *et al.*, 2018). Pesatnya perkembangan teknologi digital pada era industri 4.0 memberikan banyak kemudahan, tetapi terdapat juga beberapa hambatan yang perlu dihadapi, hal ini juga akan memberikan dampak pada berbagai bidang, salah satunya pada bidang sumber daya manusia. Fenomena saat ini dengan penerapan konsep otomatisasi yang dapat dilakukan menggunakan mesin dalam proses kerja, sehingga mengurangi fungsi atau tugas manusia. Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia untuk menjadi SDM yang berkompeten dan tanggap teknologi pada era industri 4.0, memberikan peluang bagi Indonesia menjadi negara maju dengan memanfaatkan bonus demografi yang mulai terjadi pada tahun 2020 hingga 2030 (Budiati *et al.*, 2018).

Bonus demografi di Indonesia terjadi karena 2/3 dari keseluruhan penduduk termasuk dalam kategori usia produktif (Budiati *et al.*, 2018). Badan Pusat Statistik (2018) menyatakan bahwa, lebih dari 50% jumlah tenaga kerja di Indonesia berusia dibawah 30 tahun, sehingga dapat disimpulkan generasi milenial dalam dunia kerja saat ini menjadi pekerja aktif. Menurut Sensus Penduduk Antar Sensus (SUPAS) (2015), tahun 2020 hingga 2045, angkatan kerja berusia 15 sampai 64 tahun di Indonesia akan mencapai 70% dari total jumlah penduduk dan 30% merupakan penduduk usia non produktif, angkatan kerja akan mulai didominasi oleh generasi milenial atau *Generation Y*. Menurut Budiati *et al.*, (2018), generasi milenial di Indonesia disimpulkan dari berbagai peneliti yaitu penduduk atau warga negara kelahiran tahun 1980 hingga 2000.

Generasi Y atau milenial telah mengalami berbagai peristiwa seperti kemuculan internet, liberalisasi ekonomi, berkerbangnya media sosial, dan kesadaran terhadap lingkungan, hal tersebut membuat generasi milenial memiliki sifat ambisius, kreatif, dan berorientasi pada tujuan dengan kepercayaan dan rasa harga diri yang tinggi, serta tanggap teknologi (Naim & Lenka, 2018). Menurut Wen *et al.* (2018), karyawan milenial dianggap sebagai orang yang berpendidikan tinggi, ambisius, dan berorientasi pada karier. Dengan karakteristik tersebut, diharapkan angkatan kerja generasi milenial

pada era industri 4.0 dapat lebih kompetitif dan produktif dari generasi sebelumnya untuk menghadapi persaingan global.

Dengan melihat salah satu keunggulan generasi milenial yaitu tanggap dengan teknologi, hal ini akan memengaruhi mereka dalam bekerja. Dengan memanfaatkan teknologi yang ada saat ini, akan mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan hal tersebut akan memberikan dampak pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat memengaruhi kinerja individu dan organisasi (Bataineh, 2019). Organisasi atau perusahaan selaku pemberi kerja, saat tidak dapat menepati janjinya kepada karyawan, dapat berdampak pada penurunan level kinerja dan komitmen terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2015:47).

Kinerja Sumber Daya Manusia menurut Mangkunegara (2010:9) merupakan pengukuran kuantitas dan kualitas prestasi atau *output* kerja, dari hasil yang diperoleh individu dalam persatuan periode waktu tertentu saat melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Pada dasarnya kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis & Jackson, 2011:378). Perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan, seperti kebutuhan psikis yaitu *work-life balance* serta kebutuhan materil, untuk meningkatkan kinerja karyawan (Saina *et al.*, 2016). Menurut Ranaweera & Dharmasiri (2016), karyawan milenial ingin memiliki fleksibilitas dalam bekerja dengan memprioritaskan *work-life balance*.

Work-life balance mengacu pada individu yang memiliki cukup waktu untuk memiliki keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti dapat menghabiskan waktu bersama anggota keluarga, mendapatkan waktu luang untuk bersantai, adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja, dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Vyas & Shrivastava, 2017). Sedangkan menurut Rifadha *et al.* (2017) *work-life balance* merupakan kapabilitas seorang individu dapat memenuhi tugas dari pekerjaannya serta tuntutan dari luar pekerjaan, dan hal tersebut membuat individu bahagia. *Work-life balance* juga merupakan suatu cara untuk karyawan memiliki gaya hidup sehat dan bermanfaat, sehingga hal tersebut dapat memengaruhi peningkatan kinerja mereka (Larasati *et al.*, 2019).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Aslam (2015), Saina *et al.* (2016), Johari *et al.* (2018), Soomro *et al.* (2018), Isse *et al.* (2018), Rene & Wahyuni (2018), Bataineh (2019), dan Dousin *et al.* (2019), menerangkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Saat karyawan memiliki kepuasan yang tinggi terhadap keseimbangan kehidupan dan pekerjaan mereka, hal tersebut dapat berpengaruh pada peningkatan kualitas *performance* atau kinerja karyawan tersebut. Pendapat yang berbeda dari penelitian Wambui *et al.* (2017) dan Rafsanjani *et al.* (2019) yang menerangkan jika *work-life balance* tidak berpengaruh pada *employees performance*, hal tersebut karena karyawan mendapatkan fasilitas yang memadai di tempat kerja, sehingga masalah keluarga atau pribadi tidak berpengaruh pada kinerja mereka.

Selain *work-life balance*, kepuasan atau *satisfaction* juga dapat memengaruhi kinerja individu (Saina *et al.*, 2016). Kepuasan kerja pada umumnya diartikan sebagai respon emosional terhadap penilaian kinerja individu (Wen *et al.*, 2018). Kepuasan kerja juga dapat menjadi faktor yang dapat mendukung individu untuk dapat bekerja lebih baik (Maslichah & Hidayat, 2017). Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan yang ada pada seorang individu mengenai berbagai aspek dan karakter yang berhubungan dengan pekerjaan mereka (Bataineh, 2019). Elemen kepuasan kerja menurut Newstrom (2015:233) adalah *job content* (sifat pekerjaan) dan *job context* (*supervisor*, rekan kerja, organisasi).

Hasil penelitian oleh Valaei & Jiroudi (2015), Sari (2015), Utami *et al.* (2017), Sinaulan *et al.* (2017), Isse *et al.* (2018), Yuen *et al.* (2018), Moku et al. (2019), Mahmood (2019), Mira *et al.* (2019), dan Sabuhari *et al.* (2020), menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan pendapat yang dinyatakan oleh Kristine (2017), bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan negatif pada kinerja karena dipengaruhi oleh faktor individu yaitu *self-esteem*. Karyawan dengan *self-esteem* yang tinggi, beranggapan bahwa dirinya berharga dan

yakin akan kemampuannya, hal tersebut menyebabkan tugas utamanya menjadi beban dan kepuasan yang diperoleh dapat menurunkan kinerjanya. Bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya, penelitian oleh Bataineh (2019), menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan telaah ilmiah peran *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial.

KAJIAN PUSTAKA

Generasi Milenial

Generasi Y atau milenial adalah penduduk yang lahir pada tahun 1980 hingga 2000 (Budiati *et al.*, 2018). Pada tahun 2016, lebih dari 40% total penduduk di Indonesia merupakan generasi milenial dan diprediksi mencapai puncaknya pada tahun 2030 dengan tenaga kerja generasi milenial sebesar 70%. (Amalia & Hadi, 2019). Milenial juga disebut sebagai *Net Generation* yang memiliki pengetahuan digital dan *multitasking* yang tinggi, serta kecenderungan untuk bersosialisasi dan belajar di Internet (Karakas *et al.*, 2015). Menurut Budiati *et al.* (2018), generasi milenial yang lahir di era globalisasi, memiliki kelebihan dibandingkan dengan generasi X dan *Baby Boom* + Veteran pada bidang teknologi dan juga pendidikan. Generasi milenial di Indonesia menyadari bahwa pendidikan merupakan prioritas utama di era industri 4.0. Dari data BPS tahun 2017, dibandingkan dengan generasi X dan *Baby Boom* + Veteran, generasi milenial menyelesaikan pendidikan hingga perguruan tinggi sebesar 9,79%.

Pekerjaan ideal bagi milenial adalah pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian mereka, ketika milenial menikmati pekerjaannya, hal tersebut akan memberikan rasa kepuasan di lingkungan kerja dan di luar pekerjaan (Gichuhi & Mbithuka, 2018). Menurut Rahmawati *et al.* (2019), generasi milenial dalam bekerja tidak menjadikan pekerjaan sebagai prioritas dalam hidup, mereka lebih menghargai jam kerja fleksibel dan lingkungan kerja yang mendukung. Karyawan generasi milenial juga mengharapkan perusahaan memberikan remunerasi yang sebanding dengan beban pekerjaan, pengembangan profesional, serta lingkungan kerja yang mendukung (Amalia & Hadi, 2019). Menurut Gichuhi & Mbithuka, (2018) generasi milenial menilai penghargaan seperti pengakuan dari organisasi atau atasan langsung dan promosi lebih dari sekadar upah, karena dengan hal tersebut milenial merasa telah memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi tempat mereka bekerja. Pihak organisasi perlu untuk memberikan umpan balik kepada generasi ini tentang masukan bahwa mereka telah berperan dalam meningkatkan pertumbuhan organisasi.

Karakteristik umum karyawan milenial dalam bekerja menurut Schwartz *et al.* (2018) adalah etika dan nilai kerja, etika dan nilai kerja pada karyawan milenial cenderung *multitasking*, memiliki semangat kerja yang tinggi, berorientasi pada tujuan, dan realistis; *view on authority*, mengedepankan kerja sama dalam tim; komunikasi, selain komunikasi secara langsung di tempat kerja, dapat juga dilakukan melalui pesan singkat, skype, dan media virtual lainnya; gaya interaktif, karyawan milenial memiliki gaya interaktif yang partisipatif dibandingkan dengan generasi sebelumnya yang cenderung individual; umpan balik, karyawan milenial menginginkan adanya umpan balik dari hasil kerja mereka dengan waktu yang segera mungkin. *work-life balance*, karyawan milenial menginginkan fleksibilitas dan pilihan dalam bekerja; motivasi, motivasi yang diinginkan karyawan milenial adalah bekerja dengan tim yang cerdas dan kreatif, sehingga mampu meningkatkan semangat mereka dalam bekerja.

Work-Life Balance

Work-life balance dapat didefinisikan sebagai kondisi seorang individu yang dapat mengatur waktu dengan baik atau dapat menyelaraskan antara pekerjaan di tempat kerja, kehidupan dalam keluarga, dan kepentingan pribadi (Lumunon *et al.*, 2019). Menurut Wambui *et al.* (2017) *work-life balance* dimaksudkan untuk memberi karyawan fleksibilitas yang lebih besar dalam pekerjaan mereka sehingga karyawan dapat menyeimbangkan tanggung jawab dan minat mereka diluar pekerjaan.

Work-life balance dapat diartikan sebagai keseimbangan antara kehidupan individu dalam menjalankan peran ganda pada kehidupan kerja dan pribadi (Saina *et al.*, 2016)

Work-life balance menjadi tantangan bagi setiap profesi untuk dapat menyeimbangkan tanggung jawab atas pekerjaan dan keluarga (Vyas & Shrivastava, 2017). Banyak perusahaan yang memberikan program *family-friendly benefits* dengan tujuan agar karyawan memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti kegiatan di luar perusahaan, pembagian pekerjaan, jam kerja fleksibel, dan lain sebagainya (Ganapathi *et al.*, 2016). Sehingga definisi dari *work-life balance* berdasarkan pendapat para ahli adalah keseimbangan kehidupan seorang individu, di mana mereka dapat menggunakan waktunya untuk bekerja dan menjalankan kehidupan pribadi, sehingga individu tersebut dapat menjalankan dua peran atau lebih.

Menurut Vyas & Shrivastava (2017) terdapat sebelas faktor yang dapat memengaruhi *work-life balance* seorang individu, yaitu dukungan sosial, stres, organisasi, teknologi informasi, pekerjaan itu sendiri, keluarga, sosial, dukungan, beban kerja, individu, dan pengetahuan. Sedangkan faktor *work-life balance* menurut Wambui *et al.* (2017), yaitu konflik prioritas kepentingan pekerjaan dan keluarga serta adanya program bantuan bagi karyawan (layanan konseling dan program kesehatan).

Indikator pengukuran *work-life balance* menurut Ganapathi (2016) adalah keseimbangan waktu, berhubungan dengan waktu yang digunakan untuk bekerja dan kegiatan di luar pekerjaan; keseimbangan keterlibatan, suatu implikasi psikologis serta komitmen seorang individu dalam bekerja; keseimbangan kepuasan, tingkat kepuasan kerja yang ada dirasakan individu saat bekerja dan hal-hal di luar pekerjaan.

Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja menurut Wen *et al.* (2018) adalah respon emosional terhadap penilaian oleh seorang individu berdasarkan dari hasil nilai-nilai yang dirasakan pada suatu pekerjaan. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah penilaian terhadap lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman emosional ditempat kerja (Mokalu *et al.*, 2019). Valaei & Jiroudi (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pertimbangan antara respon afektif dari pekerjaan yang dilakukan dan hasil pendapatan aktual yang diharapkan. Dalam konteks organisasi, kepuasan kerja adalah sikap dan pendekatan karyawan secara keseluruhan terhadap gaji, kondisi dan kontrol kerja, promosi jabatan, hubungan sosial, pengakuan, serta hubungan di luar kehidupan kerja (Dousin *et al.*, 2019). Dari berbagai definisi tersebut, maka kepuasan kerja merupakan sikap positif dan refleksi perasaan yang ada pada seorang individu terhadap berbagai aspek yang ada pada pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan konsep penting pada suatu organisasi, karena dapat memengaruhi kinerja dan moral kerja individu (Dousin *et al.*, 2019). Kepuasan kerja memiliki dua konstituen, yaitu komponen afektif dan komponen non-afektif (kognitif). Komponen afektif mengacu pada keadaan emosional karyawan, dan komponen non-afektif (kognitif) mengacu pada kepuasan yang terkait dengan penilaian kinerja pekerjaan (Soomro *et al.*, 2019). Karyawan yang bekerja sesuai dengan kemampuan dan bidang yang dikuasai, mendapatkan gaji yang diharapkan serta lingkungan kerja mendukung, akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Masliha & Hidayat, 2017).

Beberapa faktor yang dapat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan milenial yaitu meliputi lingkungan pekerjaan, konten pekerjaan, atasan, status, hubungan dengan rekan kerja, penghargaan, jenjang karier, dan struktur organisasi (Wen *et al.*, 2018). Faktor kepuasan kerja menurut Upadhyay (2020), yaitu seperti adanya apresiasi di tempat kerja, karyawan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, adanya program pelatihan dan pendampingan, *psychological ownership*, dan layanan konseling bagi karyawan.

Indikator pada kepuasan kerja menurut Lumunon *et al.* (2019) adalah gaji yang didapatkan, karyawan menginginkan gaji atau upah yang diterima sesuai dengan beban pekerjaan; promosi jabatan, adanya kesempatan dan program pengembangan karier; dukungan dari rekan kerja, hubungan dengan rekan kerja yang baik dapat memberikan kepuasan ditempat kerja; *supervision* atau atasan, sikap atasan

yang memberikan dukungan akan memberikan motivasi kerja pada karyawan; pekerjaan itu sendiri, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan.

Kinerja Karyawan

Menurut Amstrong (2006:7) definisi kinerja adalah input dan output tujuan yang diukur, tidak hanya dari hasil yang dicapai tetapi juga proses mencapainya. Kinerja didefinisikan sebagai penilaian yang diperoleh dari aktivitas serta peran pada periode pekerjaan tertentu (Mokalu *et al.*, 2019). Menurut Soomro *et al.* (2019) kinerja karyawan adalah produktivitas dari setiap karyawan, yang menghasilkan imbalan atas pengembalian yang berwujud maupun tidak. Kinerja karyawan dapat digambarkan sebagai respon dalam bentuk perilaku yang mencerminkan hasil pembelajaran oleh karyawan, mencakup hasil dari kemampuan mental dan psikologis (Bataineh, 2019).

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kemampuan individu yang bersangkutan dan motivasi yang ada pada lingkungan organisasinya (Mangkunegara, 2010:13). Organisasi atau perusahaan selaku pemberi kerja, saat tidak dapat menepati janjinya kepada karyawan, dapat berdampak pada penurunan level kinerja dan komitmen terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2015:47). Dari pendapat serta pandangan para ahli, maka definisi dari kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja seorang individu atau karyawan yang dapat diukur secara kualitas maupun kuantitas.

Faktor yang dapat berpengaruh pada kinerja, menurut Mangkunegara (2010:13) adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi yang diterima. Menurut Mathis & Jackson (2011:378) faktor dari kinerja karyawan yaitu, kemampuan individu seperti kepribadian, bakat, dan minat; tingkat usaha yang meliputi rancangan tugas, etika kerja, motivasi, dan kehadiran; dukungan organisasi seperti adanya pelatihan dan pengembangan, standar kerja, teknologi, manajemen dan rekan kerja.

Terdapat empat indikator kinerja menurut Utami *et al.* (2017), yaitu kualitas kerja, dapat dinilai berdasarkan segi akurasi ketepatan waktu, kerapian, kecepatan, serta keterampilan bekerja dalam menyelesaikan tugas; kuantitas kerja, ukuran kinerja dapat dinyatakan dalam jumlah persentase antara *output* aktual dan *output* target sesuai dengan periode dan waktu yang telah ditetapkan; keandalan, mencerminkan seseorang dalam menyelesaikan suatu tugas dengan tingkat kemauan, ketelitian, dan semangat yang tinggi; sikap kooperatif, mampu bekerja sama dengan pimpinan, rekan kerja, dan orang lain dalam melaksanakan suatu tugas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi literatur. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur dan studi empiris pada berbagai buku dan jurnal penelitian sebelumnya, dengan fokus pada *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial. Pengumpulan data menggunakan mesin pencarian seperti pada *Research Gate*, *Google Scholar*, *Emerald*, dan *Elsevier*. Penelitian ini menggunakan 22 artikel ilmiah sebagai sumber data dengan detail pada tabel 1.

Tabel 1.
ARTIKEL ILMIAH

Peneliti, Tahun, Jurnal, dan Mesin Pencari	Judul	Variabel	Metode dan Sampel	Obyek Penelitian
Aslam (2015) <i>Google Scholar</i> <i>Journal of Resources Development and Management</i> (Q3)	<i>Influence of Work Life Balance on Employees Performance: Moderated by Transactional Leadership</i>	X= <i>Work Life Balance</i> Y= <i>Employees Performance</i> Z= <i>Transactional Leadership</i>	Regresi dan moderasi dengan 22 responden	Karyawan pada sektor pendidikan tinggi di 8 Universitas Pakistan
Sari (2015) <i>Google Scholar</i> <i>Jurnal Administrasi</i>	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan	X= Kepuasan Kerja Y= Kinerja	<i>Path Analysis</i> dengan 60 responden	Karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula

Peneliti, Tahun, Jurnal, dan Mesin Pencari	Judul	Variabel	Metode dan Sampel	Obyek Penelitian
Bisnis Universitas Brawijaya	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai Intervening	Karyawan Z= <i>Organizational Citizenship Behavior</i>		Modjopanggoong Tulungagung
Saina et al. (2016) Google Scholar Jurnal Administrasi Bisnis UNSRAT	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	X1= <i>Work-Life Balance</i> X2= Kompensasi Y= Kinerja Karyawan	Regresi linear berganda dengan 52 responden	Karyawan PT PLN (Persero) Suluttenggo Manado
Valaei & Jiroudi (2016) Emerald Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic (Q2)	<i>Job Satisfaction and Job Performance in the Media Industry</i>	X= <i>Job Satisfaction</i> Y= <i>Job Performance</i>	Path modelling pada PLS dengan 220 responden	Karyawan Industri Media di Malaysia
Wambui et al. (2017) Google Scholar Kabarak Journal of Research & Innovation	<i>Effects of Work-Life Balance on Employees' Performance in Institutions of Higher Learning. A Case Study of Kabarak University</i>	X= <i>Work-Life Balance</i> Y= <i>Employees' Performance</i>	SPSS dengan 63 responden	Karyawan Kabarak University, Kenya
Sinaulan et al. (2017) Research Gate International Journal of Economic Research (Q2)	<i>Interactive Effect of Motivation, Job Satisfaction, and Job Performance Causal Circular Studies on Sharia Financial Institutions</i>	X1= <i>Motivation</i> X2= <i>Job Satisfaction</i> X3= <i>Job Performance</i>	Structural Equation Model dengan 70 responden	Karyawan Lembaga Keuangan Syariah di Jakarta
Utami et al. (2017) Google Scholar Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Profesionalisme terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi	X1= Kepemimpinan, Budaya Organisasi X2= Budaya Organisasi X3= Profesionalisme Y= Kinerja Z= Kepuasan Kerja	Analisis regresi SPSS dengan 140 responden	Karyawan Rumah Sakit Jiwa Daerah Milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah
Kristine (2017) Google Scholar Jurnal Eksekutif Universitas Pancasila	Pengaruh Kerja dan Organisasi Kinerja melalui Motivasi Kerja	X1= Kepuasan Kerja X2= Komitmen Organisasi Y= Kinerja Z= Motivasi Kerja	Path Analysis dengan 113 responden	Karyawan Alih Daya (Outsourcing) Di PT Mitra Karya Jaya Sentosa
Mendis & Weerakkody (2018) Research Gate Kelaniya Journal ff Human Resource Management	<i>The Impact of Work Life Balance on Employee Performance with Reference to Telecommunication Industry in Sri Lanka: A Mediation Model</i>	X= <i>Work Life Balance</i> Y= <i>Employee Performance</i> Z= <i>Job Satisfaction</i>	Metode statistik univariat, bivariat dan multivariat SPSS dengan 100 responden	Karyawan Industri Telekomunikasi Sri Lanka
Soomro et al. (2018)	<i>Relation of Work-Life</i>	X1= <i>Work-Life</i>	Analisis	Tenaga Pengajar di

Peneliti, Tahun, Jurnal, dan Mesin Pencari	Judul	Variabel	Metode dan Sampel	Obyek Penelitian
<i>Emerald South Asian Journal of Business Studies</i> (Q2)	<i>Balance, Work-Family Conflict, and Family-Work Conflict With The Employee Performance-Moderating Role of Job Satisfaction.</i>	<i>Balance</i> X2= <i>Work-Family Conflict</i> X3= <i>Family-Work Conflict</i> Y= <i>Employee Performance</i> Z= <i>Job Satisfaction</i>	regresi dengan 280 responden	universitas negeri Islamabad, Pakistan.
Ganapathi (2016) <i>Google Scholar</i> Jurnal <i>Economica</i>	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kepuasan Karyawan	X= <i>Work-Life Balance</i> Y= Kepuasan Kerja Karyawan	Analisis regresi linear berganda dengan 92 responden	Karyawan PT Bio Farma (Persero)
Johari <i>et al.</i> (2018) <i>Emerald International Journal of Educational Management</i> (Q2)	<i>Autonomy, Workload, Work-Life Balance And Job Performance Among Teachers</i>	X1= <i>Autonomy</i> X2= <i>Workload</i> , X3= <i>Work-Life Balance</i> Y= <i>Job Performance</i>	<i>Partial Least Square</i> dengan 302 responden	Guru sekolah umum di Wilayah Utara Semenanjung Malaysia
Yuen <i>et al.</i> (2018) <i>Elsevier Transportation Research Part A: Policy and Practice</i> (Q1)	<i>Determinants of Job Satisfaction and Performance of Seafarers</i>	X= <i>Job Satisfaction</i> Y= <i>Performance</i>	<i>Structural Equation Model</i> dengan 116 responden	<i>Seafarers</i> atau pelaut warga negara Filipina, China, India, Indonesia
Isse <i>et al.</i> (2018) <i>Research Gate IOSR Journal Of Business And Management</i>	<i>The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance</i>	X1= <i>Job Satisfaction</i> X2= <i>Work-Life Balance</i> X3= <i>Organizational Commitment</i>	Analisis korelasi dan regresi linear berganda SPSS dengan 271 responden	Karyawan administrasi universitas di bagian utara Malaysia
Rene & Wahyuni (2018) <i>Google Scholar</i> Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi Di Jakarta	X1= <i>Work-Life Balance</i> Y= Kinerja Individu Z1= Komitmen Organisasi Z2=Kepuasan Kerja Z3= Motivasi Kerja	SPSS dengan 190 responden	Karyawan di perusahaan asuransi di Jakarta
Bataineh (2019) <i>Research Gate International Business Research</i> (Q3)	<i>Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance</i>	X1= <i>Work-Life Balance</i> X2= <i>Happiness at Work</i> Y= <i>Employee Performance</i>	Analisis regresi berganda dengan 289 responden	Karyawan pada industry farmasi di Jordania
Dousin <i>et al.</i> (2019) <i>Research Gate International Journal Of Human Resource Studies</i>	<i>Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia</i>	X1= <i>Work-Life Balance</i> Y= <i>Job Performance</i> Z= <i>Job Satisfaction</i>	Analisis regresi dengan 491 responden	Tenaga medis di Sabah dan Sarawak Malaysia
Rafsanjani <i>et al.</i> (2019)	<i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja	X1= <i>Work-Life Balance</i>	<i>Partial Least Square</i> dengan	karyawan pada PT Bank Rakyat

Peneliti, Tahun, Jurnal, dan Mesin Pencari	Judul	Variabel	Metode dan Sampel	Obyek Penelitian
Google Scholar Hasanuddin Journal Of Business Strategy	Karyawan dengan Stres Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Y= Kinerja Karyawan Z1= Stres Kerja Z2= Kepuasan Kerja	62 responden	Indonesia (Persero) Tbk Cabang Makassar Panakkukang
Mokalu et al. (2019) Google Scholar Journal of Education And Practice	The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance Emergency Installation Prof. Dr. R. D. Kandou Hospitals Manado-Indonesia	X1= Organizational Culture X2= Job Satisfaction Y= Employee Performance	Analisis regresi linear berganda dengan 63 responden	Karyawan instalasi gawat darurat RS Prof. Dr. R. D. Kandou Manado-Indonesia
Mahmood (2019) Google Scholar Asian Journal of Social Science Research	The Relationship Of Job Satisfaction, Flexible Work Arrangements And Employee Performance: A Case Study Of Employees In Several Private Universities In Klang Valley, Malaysia	X1= Job Satisfaction, Y= Employee Performance Z= Flexible Work Arrangements	Analisis regresi linear berganda dengan 188 responden	Karyawan pada beberapa universitas swasta di Klang Valley, Malaysia
Mira et al. (2019) Research Gate Management Science Letters (Q4)	The Effect Of HRM Practices And Employees' Job Satisfaction On Employee Performance	X1= HRM Practices X2= Employees' Job Satisfaction Y= Employee Performance	Partial Least Square dengan 367 responden	Karyawan Saudia Port
Sabuhari et al. (2020) Research Gate Management Science Letters (Q4)	The Effects Of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation And Job Satisfaction On Employee Performance	X1= Human Resource X2= Flexibility, X3= Employee Competency Z1= Organizational Culture Adaptation Z2= Job Satisfaction	Partial Least Square dengan 105 responden	Karyawan PT. Pos Indonesia di Ternate

HASIL DAN PEMBAHASAN

Distribusi Artikel

Penelitian ini merupakan studi literatur dengan menggunakan 22 jurnal, 15 di antaranya merupakan jurnal internasional dan 7 jurnal nasional. Hasil data yang diperoleh dari mesin pencarian yaitu sebesar 50% dari *Google Scholar*, 31.8% *Research Gate*, 13.6% *Emerald*, dan 4.6% berasal dari *Elsevier*. Penelitian yang membahas variabel *work-life balance* sebanyak 15 jurnal, sedangkan kepuasan kerja 18 jurnal, dan kinerja karyawan 20 jurnal. Analisis data yang digunakan dalam penelitian, 64% menggunakan *software SPSS*, 27.2% dengan PLS (*Partial Least Square*,) dan 9% menggunakan SEM (*Structural Equation Model*). Rata-rata sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 156 responden. Mayoritas objek penelitian adalah karyawan berusia 20 hingga 40 tahun di berbagai sektor industri (kesehatan, tenaga kependidikan, telekomunikasi, media, jasa, dan swasta).

Peran *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan Milenial

Generasi milenial dalam bekerja memiliki karakteristik untuk mendapatkan *reward* atau pujian atas pencapaian kinerja dan memiliki waktu yang fleksibel dalam pekerjaannya (Schwartz *et al.*, 2018). Vyas & Shrivastava (2017) menjelaskan bahwa organisasi atau perusahaan memiliki peran penting dalam membuat kebijakan *work-life balance* bagi karyawannya. Kebijakan yang tepat dapat memberikan dampak pada kinerja dan kepuasan karyawan yang meningkat.

Penelitian oleh Mendis & Weerakkody (2018) yang dilakukan pada Industri Telekomunikasi Sri Lanka, menerangkan bahwa dengan adanya praktik *work-life balance* yang baik dapat memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi, seperti menurunkan tingkat stres dan juga karyawan lebih merasa bahagia baik di tempat kerja maupun di rumah. Penelitian ini mengungkapkan bahwa ada hubungan yang kuat antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan, hubungan tersebut positif dan memiliki level yang signifikan. Temuan penelitian memberikan bukti bahwa *work-life balance* yang baik mengarah pada peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian Saina *et al.* (2016) menerangkan bahwa *work-life balance* mampu memberikan manfaat untuk individu atau karyawan agar lebih produktif dan sehat dalam menjalani kehidupan pribadi dan profesional. *Work-life balance* akan tercapai jika karyawan tidak memiliki keluhan ataupun stres akibat pekerjaan dan berbagai gejala psikologis lainnya. Dari hasil penelitian pada 52 karyawan PT PLN (Persero) Area Manado, menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki dampak atau pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena didukung oleh faktor kebijakan dari perusahaan. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa tingginya tingkat kepuasan karyawan pada *work-life balance*, dapat berpengaruh pada peningkatan kualitas kerja.

Hasil analisis penelitian oleh Soomro *et al.* (2018), *work-life balance* menentukan jumlah waktu yang tersedia bagi seorang karyawan untuk memenuhi peran di dalam kehidupan pekerjaan dan keluarga. Karyawan yang tidak memiliki *work-life balance* dapat mengakibatkan produktivitas yang rendah dan kinerja yang buruk untuk organisasi. Penelitian dilakukan pada 280 tenaga pengajar pendidikan tinggi di Pakistan dengan usia 21-40 tahun. Hasil dari penelitian tersebut adalah *work-life balance* berpengaruh positif pada kinerja karena didukung oleh organisasi yang peduli terhadap karyawannya.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, Ganapathi (2016) menyatakan bahwa pentingnya menerapkan praktik *work-life balance* seperti jam kerja yang fleksibel perlu dilakukan agar karyawan dapat melakukan aktivitas selain kewajiban mereka dalam bekerja, seperti kegiatan dengan keluarga, olahraga, hobi dan lainnya, dengan tujuan menjaga serta meningkatkan kualitas dan komitmen karyawan. Hasil penelitian oleh Aslam (2015) pada 150 responden yang bekerja disektor pendidikan tinggi Pakistan, menyatakan bahwa kehidupan pribadi dan jam kerja yang fleksibel secara positif dapat memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan disektor pendidikan di Wilayah Utara Semenanjung Malaysia oleh Johari *et al.* (2018), dengan total responden 302 guru dengan usia 20-40 tahun sebesar 70%, menyatakan bahwa *work-life balance* dan otonomi berdampak signifikan positif pada kinerja. Tenaga pendidik yang memenuhi peran dalam keluarga dan pekerjaan serta dapat mengendalikan dan mengelola masalah sendiri, menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian dengan menggunakan 289 sampel karyawan yang dilakukan oleh Bataneh (2019) pada industri Farmasi di Jordania menyatakan bahwa hubungan sosial yang baik antara karyawan dengan pimpinan dan rekan kerja, serta adanya kebijakan cuti serta jam kerja yang fleksibel memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Dousin *et al.* (2019), pada dokter dan perawat di Malaysia menyatakan bahwa adanya *work-life balance*, seperti peraturan jam kerja yang merata dan atasan yang mendukung memberikan dampak signifikan positif pada kinerja karyawan. Dalam industri kesehatan Malaysia, karyawan diharuskan untuk bekerja sesuai jadwal dan *shift* yang berubah-ubah, hal tersebut dapat mengarah pada konflik kehidupan kerja yang lebih tinggi, maka dengan adanya praktik pengaturan kerja yang fleksibel dan atasan yang mendukung dapat meningkatkan daya tarik, retensi, dan motivasi karyawan.

Rene & Wahyuni (2018) melalui penelitian yang dilakukan pada karyawan perusahaan asuransi di Jakarta menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh signifikan positif pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Karyawan beranggapan bahwa *work-life balance* dapat memberikan kepuasan kerja sehingga hal tersebut berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan pada staf administrasi di universitas wilayah utara Malaysia (UUM, UniMAO, UITM, Arau, Perlis dan USM) oleh Isse *et al.* (2018) menjelaskan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kinerja karyawan. Karyawan staf administrasi benar-benar merasakan pentingnya *work-life balance* karena hal tersebut dapat mempengaruhi mereka dalam bekerja.

Pendapat yang berbeda dari hasil penelitian Wambui *et al.* (2017). Penelitian dilakukan pada 74 karyawan yang ada pada Kabarak University, Kenya. Hasil penelitian tersebut menyatakan jika *work-life balance* tidak memiliki pengaruh pada karyawan Kabarak University. Karyawan pada umumnya merasa bahwa kehidupan kerja dan konflik keluarga merupakan sumber stres dalam bekerja. Kabarak University dalam menangani hal tersebut telah menerapkan beberapa program bantuan karyawan yang meliputi penyediaan layanan kesehatan, layanan konseling, bantuan keuangan dari lembaga keuangan dan program kebugaran fisik. Sehingga permasalahan keluarga atau pribadi tidak berpengaruh pada kinerja mereka. Penelitian ini menyimpulkan jika *work-life balance* merupakan aspek penting dari masalah pekerjaan dan pribadi, yang harus diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian Rafsanjani *et al.* (2019) dengan menggunakan sampel berjumlah 63 karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Panakkukang Makassar, menyatakan *work-life balance* tidak memengaruhi kinerja karyawan secara langsung, sedangkan *work-life balance* melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif pada kinerja.

Perusahaan atau organisasi perlu membuat metode inovasi untuk membuat karyawan merasa bahagia dalam pekerja, sehingga dapat memberikan dampak yang positif pada kinerja karyawan maupun organisasi (Schwartz *et al.*, 2018). Dampak positif bagi perusahaan yang menerapkan *work-life balance* adalah dapat mengurangi tingkat ketidakhadiran, meningkatkan produktivitas, loyalitas, retensi pelanggan, dan *turn over* (Tumbel, 2017). Penerapan *work-life balance* juga bertujuan untuk mengurangi *work-life conflict*, sehingga karyawan dapat menjalani peran lainnya (Rahmawati *et al.*, 2019).

Peran Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Milenial

Berdasarkan hasil penelitian Dousin *et al.* (2019), kepuasan kerja adalah konsep penting dalam organisasi karena dapat memengaruhi kinerja dan moral kerja karyawan, hal ini mengacu pada perasaan dan respon karyawan terhadap pekerjaan mereka. Program pengembangan karyawan dan memberikan penghargaan sebagai bentuk prestasi kerja, memiliki dampak yang positif pada kepuasan kerja generasi milenial (Wen *et al.*, 2018). Dalam konteks tenaga pengajar, jam kerja yang berlebih dan beban kerja dapat memengaruhi moral, kualitas hidup dan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat memengaruhi mutu pengajaran dan kualitas pendidikan pada umumnya (Johari *et al.*, 2018).

Penelitian Sinaulan *et al.* (2017) yang dilakukan pada karyawan lembaga keuangan syariah di Jakarta menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi dapat memberikan dampak positif pada kehidupan individu serta pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memahami dan mengerjakan tugas dengan baik, maka mereka lebih merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Penelitian yang sejalan juga disampaikan oleh Sari (2015), menjelaskan bahwa karyawan akan merasa puas saat mendapatkan yang sesuai dengan kebutuhan serta harapan mereka, maka dari itu dorongan kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja seorang individu. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif pada kinerja karyawan. Maka dapat diartikan, saat karyawan merasa puas pada perusahaannya, akan memberikan hasil kinerja yang semakin baik dan sebaliknya.

Hasil penelitian oleh Isse *et al.* (2018) pada 271 staf administrasi di universitas wilayah utara Malaysia (UUM, UniMAO, UITM, Arau, Perlis dan USM) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja

memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan adanya motivasi yang diberikan oleh organisasi mempengaruhi mereka untuk bekerja lebih baik. Penelitian yang juga dilakukan pada staf administrasi universitas swasta di Klang Malaysia oleh Mahmood (2019) menjelaskan bahwa adanya motivasi dan fleksibilitas jam kerja menjadi faktor kepuasan kerja karyawan dan hal tersebut berdampak positif pada peningkatan efisiensi dan kinerja mereka.

Penelitian oleh Sabuhari *et al.* (2020) pada 105 karyawan PT POS Indonesia Ternate, mengungkapkan bahwa fleksibilitas sumber daya manusia, kompetensi karyawan, dan kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan dapat meningkatkan kinerja, jika mereka merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Hasil penelitian Mira *et al.* (2019) yang dilakukan pada 367 karyawan Saudia Port menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara praktik sumber daya manusia seperti pelatihan dan pengembangan, penghargaan, analisis pekerjaan, dukungan sosial, rekrutmen dan seleksi, hubungan dan pemberdayaan karyawan, kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Yuen *et al.* (2018) dalam penelitiannya pada *seafarers* atau pelaut menerangkan bahwa prioritas untuk mengelola kepuasan kerja dan kinerja meliputi *job design* dan timbal balik; pelatihan dan rekrutmen; kompensasi, evaluasi kinerja dan pengembangan karir; lingkungan yang mendukung. Penelitian tersebut menyatakan jika kepuasan kerja sangat berkorelasi positif dengan kinerja *seafarers*. Penelitian oleh Utami *et al.* (2017) pada pegawai RSJD Milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menjelaskan bahwa, kepuasan kerja dalam konteks rumah sakit adalah perasaan menolak atau menerima yang ada pada diri karyawan terhadap perilaku, situasi, serta kondisi pada saat bekerja di rumah sakit. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Penempatan kerja yang sesuai dengan keahlian dan peningkatan fasilitas perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan RSJD Milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Penelitian yang dilakukan pada karyawan departemen gawat darurat RSUP Prof. Dr. RD Kandou Manado oleh Moku et al. (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja serta budaya organisasi memiliki pengaruh pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi atau rendah pada RSUP Prof. Dr. RD Kandou Manado dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti motivasi, tingkat pendidikan, pendapatan, etika dalam bekerja, keterampilan, kedisiplinan, kesehatan, jaminan sosial, teknologi, manajemen, dan peluang untuk berprestasi. Dalam meningkatkan kepuasan kerja, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut.

Penelitian yang dilakukan pada karyawan di industri media Malaysia oleh Valaei & Jiroudi (2016), menerangkan bahwa gaji, promosi, rekan kerja, atasan, sifat pekerjaan, dan kondisi kerja, secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan tunjangan tambahan, *reward*, dan komunikasi tidak memengaruhi kinerja mereka. Karyawan di industri media lebih menghargai faktor intrinsik (kebijakan dan kondisi kerja) pada kepuasan kerja. Usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan merupakan moderator untuk hubungan antara aspek kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berbeda dari penelitian Sari (2015), dan Valaei & Jiroudi (2016), Utami *et al.*, 2017, Sinaulan *et al.* (2017), Yuen *et al.* (2018), dan Moku et al. (2019), yang menjelaskan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian oleh Kristine (2017) menyatakan jika kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif pada kinerja karyawan. Sedangkan penelitian oleh Bataineh (2019), menjelaskan bahwa *job satisfaction* atau kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.

Menurut Kristine (2017) terdapat dua faktor yang dapat memengaruhi kinerja seorang individu, yaitu pekerjaan yang dilakukan dan karakteristik dari pekerjaan tersebut. Hasil penelitian pada karyawan PT Mitra Karya Jaya Sentosa menyatakan bahwa setiap adanya peningkatan kepuasan, justru dapat menurunkan kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif pada kinerja karyawan karena disebabkan adanya faktor *self-esteem* yang tinggi. Karyawan

yang memiliki *self-esteem*, beranggapan bahwa dirinya berharga dan yakin akan kemampuannya, hal tersebut menyebabkan tugas utamanya menjadi beban dan kepuasan yang diperoleh dapat menurunkan kinerjanya.

Penelitian oleh Bataineh (2019), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan prioritas utama bagi organisasi dalam menetapkan kebijakan dengan melihat dari sudut pandang kemanusiaan. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja, akan menunjukkan tingkat produktivitas yang semakin meningkat, menghasilkan ide-ide baru dan memberikan inovasi untuk meningkatkan efektivitas dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan pada industri Farmasi di Jordania, menyatakan jika kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh pada kinerja karyawan, hal tersebut bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif pada kinerja karyawan. Oleh sebab itu perusahaan perlu mengambil tindakan untuk meningkatkan kepuasan karyawan selain dengan kebijakan hubungan sosial, jam kerja, dan kebijakan cuti yang telah terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Menurut Upadhyay (2020), kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi kinerja individu dalam bekerja, kepuasan kerja juga dapat mendorong pencapaian dalam organisasi seperti produktivitas perusahaan yang meningkat, menurunkan tingkat *turn over*, dan meningkatkan kreativitas karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan, mayoritas menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu atau karyawan.

KESIMPULAN

Sifat serta karakteristik yang dimiliki oleh generasi milenial, jika dikembangkan dengan efektif dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi organisasi. Pihak organisasi perlu memahami bahwa karyawan milenial dalam bekerja menginginkan adanya *reward*, lingkungan, dan jam kerja yang fleksibel. Wen *et al.* (2018) menyatakan bahwa pengembangan karyawan, penghargaan, dan *work-life balance* berdampak langsung dan signifikan terhadap *satisfaction* atau kepuasan kerja generasi milenial. Generasi milenial yang memiliki keseimbangan dalam kehidupan pribadi dan pekerjaannya akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan kinerja. Karyawan yang memiliki waktu yang seimbang dalam bekerja dan urusan pribadi, dari hasil penelitian yang telah dilakukan menjelaskan bahwa karyawan tersebut memiliki produktivitas yang baik dalam bekerja.

Terdapat beberapa perbedaan dan keterbatasan pada hasil penelitian empiris terdahulu, maka sangat memungkinkan untuk mengkaji lebih lanjut hubungan *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial. Limitasi dari penelitian ini hanya menggunakan metode tinjauan literatur dan studi empiris, serta mempelajari tentang karyawan tetap atau *full-time* yang lahir pada tahun 1980-2000 di suatu organisasi, sehingga penelitian selanjutnya dapat membandingkan pekerja *part-time* dan *full-time* untuk mengetahui hubungan atau perbedaan yang signifikan dalam pencapaian *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial. Metode yang dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya adalah analisis regresi linear berganda dengan menggunakan *software* SPSS maupun PLS (*Partial Least Square*).

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Amalia, R. S., & Hadi, C. (2019). Pengaruh Work Design Characteristics, Career Growth, dan Psychological Capital Terhadap Work Engagement Karyawan Generasi Milenial di PT XYZ. *Jurnal Psikologi*, 15(1), 10, <https://doi.org/10.24014/jo.v15i1.7029>
- Aslam, M. (2015). Influence of Work Life Balance on Employees Performance : Moderated by Transactional Leadership. *Journal of Resources Development and Management*, 10, 98–103

Triyana Muliawati & Agus Frianto. Peran *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur

Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>

Budiati, I., Susianto, Y., Adi, W. P., Ayuni, S., Reagan, H. A., Larasaty, P., Setiyawati, N., Pratiwi, A. I., & Saputri, V. G. (2018). *Millennials Generation Profile in Indonesia*. 1–153. www.freepik.com

bps.go.id. (2018). Indikator Pasar Tenaga Kerja Indonesia Agustus 2018. (<https://www.bps.go.id/publication/2018/11/30/dbb669d2cf4fad344ffc2577/indikator-pasar-tenaga-kerja-indonesia-agustus-2018.html>, diakses pada 29 Maret 2020).

Dousin, O., Collins, N., & Kler, B. K. (2019). WoRK-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 306. <https://doi.org/10.529/ijhrs.v9i4.15697>

Ganapathi, I. M. D. (2016). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Bio Farma Persero). *Fakultas Komunikasi Dan Bisnis, Universitas Telkom, IV(1)*, 125–135. <http://www.researchgate.net/publication>

Gichuhi & Mbithuka. (2018). Influence of Work Engagement on Millennial Employees Retention among Insurance Industry in Kenya. *International Journal of Innovative Research & Development*, 7(2), 145–153. <https://doi.org/10.24940/ijird/2018/v7/i2/FEB18059>

Isse, H., Abdirahman, H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, T., & Ahmad, R. B. (2018). The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), 12–17. <https://doi.org/10.9790/487X-2005077681>

Johari, J., Yean Tan, F., & Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107–120. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>

Karakas, F., Manisaligil, A., & Sarigollu, E. (2015). Management learning at the speed of life: Designing reflective, creative, and collaborative spaces for millenials. *International Journal of Management Education*, 13(3), 237–248. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2015.07.001>

Kristine, E. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di PT . *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa, 14(2)*, 384–401

Kusnandar, Viva Budy. (2019). Berapa Jumlah Penduduk Usia Produktif di Indonesia. (<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/09/09/berapa-jumlah-penduduk-usia-produktif-indonesia>, diakses pada 19 Mei 2020).

Larasati, D. P., Hasanati, N., & Istiqomah. (2019). *The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millennial Generation*. 304(Acpch 2018), 390–394. <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.93>

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 Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Administrasi (EMBA)*, 7(4), 4671–4680

Mahmood, N. A. F. D. N. R. M. N. A. H. (2019). the Relationship of Job Satisfaction , Flexible Work Arrangements and Employee Performance : a Case Study of Employees in Several Private

- Universities in. *Asian Journal of Social Science Research*, 2(2).
<https://ajssr.unitar.my/doc/vol2i2/2123.pdf>
- Maslichah, N. I., & Hidayat, K. (2017). Pengaruh Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Perawat RS Lavalette Malang Tahun 2016). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 49(1), 60–68
- Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2018). The impact of work life balance on employee performance with reference to telecommunication industry in Sri Lanka: a mediation model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72.
<https://doi.org/10.4038/kjhrm.v12i1.42>
- Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771–786.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Mokalu, V. B., Tambingon, H. N., & Lengkong, J. S. J. (2019). The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance Emergency Installation. *Journal of Education and Practice*, 10(14), 8–17. <https://doi.org/10.7176/jep/10-14-02>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433–455. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>
- Newstrom, Jhon W. (2015). *Organizational Behavior*. McGraw-Hil Company.
- Rafsanjani, F., Nursyamsi, I., & Pono, M. (2019). Pengaruh Work-Life Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *The Effect of Work-Life Life Balance on Employee Performance with Job Stress and Job Satisfaction as Intervening Variables*, 37–42
- Rahmawati, Z., Bisnis, D. M., & Bisnis, F. (2019). *Hubungan Job-related Factors terhadap Work-life Balance dan Kepuasan Kerja pada Pekerja Generasi Milenial*. 8(2), 3–8
- Ranaweera, C., & Dharmasiri, A. S. (2016). Generation Y and Their Job Performance. *Sri Lankan Journal of Management*, 21(1). https://www.researchgate.net/publication/330358965_Generation_Y_and_Their_Job_Performance
- Rene, R., & Wahyuni, S. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi Di Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 16(1), 53–63.
<https://doi.org/10.29259/jmbs.v16i1.6247>
- Rifadha, M. U. F., & Sangarandeniya, Y. M. S. W. V. (2015). The impact of work life balance on job satisfaction of managerial level employees of people's bank, (head office), Sri Lanka. *Journal of Management*, 12(1), 17. <https://doi.org/10.4038/jm.v12i1.7583>
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2015. *Organizational Behavior* Edition 16. New Jersey: Pearson Education.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>

Triyana Muliawati & Agus Frianto. Peran *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur

Saina, I., Pio, R., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis UNSRAT*, 4(3), 1–9

Sari, O. R. (2015). Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1), 28–35. <https://doi.org/10.15294/maj.v4i1.7221>

Schwartz, A. C., Mcdonald, W. M., Vahabzadeh, A. B., & Cotes, R. O. (2018). *Keeping Up With Changing Times in Education : Fostering Lifelong Learning of Millennial Learners*. 16(1), 14–19. <https://doi.org/10.1176/appi.focus.20170004>

Sinaulan, J. H., Noor, J., & Wildan. (2017). Interactive effect of motivation, job satisfaction, and job performance causal circular studies on sharia financial institutions. *International Journal of Economic Research*, 14(14PartII), 157–167.

Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129-146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-2018>

Tumbel, T. M. (2017). Pengaruh Work-Life Balance Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(003), 1–8.

Upadhyay, T. (2020). *Understanding The Role of Job Satisfaction For An Employee In Terms of Job Performance*. 1, 6426–6434.

Utami, A. B., Wibowo, E., & Utami, S. S. (2017). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan profesionalisme terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(1), 108–120

Valaei, N., & Jiroudi, S. (2016). Job satisfaction and job performance in the media industry: A synergistic application of partial least squares path modelling. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(5), 984–1014. <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2015-0160>

Vyas, A., & Shrivastava, D. (2017). Factors Affecting Work Life Balance - A Review. *Pacific Business Review International*, 9(7), 194–200

Wambui, M. L., Cherotich, B. C., Emily, T., & Dave, B. (2017). Effects Of Work Life Balance On Employees' Performance In Institutions Of Higher Learning. A Case Study Of Kabarak University. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 4(2), 60–79. <http://eserver.kabarak.ac.ke/ojs/>

Wen, C. T. Y., Muthuveloo, R., & Ping, T. A. (2018). Factors Influencing Job Satisfaction: A Perspective of Millennials in Malaysia Multinational (MNC) Companies. *An International Journal*, 10(1), 2025

Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110(April 2017), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>