

**PERAN *DIGITAL TRANSFORMATION* MEMODERSI PENGARUH *PUBLIC SERVICE MOTIVATION* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *WORK LIFE BALANCE* PADA PT. JASA RAHARJA (PERERO) WILAYAH SULAWESI UTARA**

***THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN MODERATION THE INFLUENCE OF PUBLIC SERVICE MOTIVATION AND JOB SATISFACTION ON WORK-LIFE BALANCE AT PT. JASA RAHARJA (PERERO) IN NORTH SULAWESI REGION***

<sup>1</sup>Stevan Elisender Miringan

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Ichsan Gorontalo  
[stevanmiringan@gmail.com](mailto:stevanmiringan@gmail.com)

<sup>2</sup>Rahmisyari

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Ichsan Gorontalo  
[persadalestari01@gmail.com](mailto:persadalestari01@gmail.com)

<sup>3</sup>Marten Puyo

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Ichsan Gorontalo  
[marten.puyo@gmail.com](mailto:marten.puyo@gmail.com)

**Abstract**

This study aims to determine the Role of Digital Transformation in Moderating the Influence of Public Service Motivation and Job Satisfaction on Work Life Balance at PT. Jasa Raharja (perero) in North Sulawesi Region. This study uses a quantitative approach with an explanatory research design, data was collected from 62 respondents through a survey and analyzed with Structural Equation Modeling (SEM) via SmartPLS 3.0. The results of the study indicate that public service motivation has no significant effect on work life balance. This result is evidenced by the P Value value greater than the sig value ( $0.379 > 0.05$ ). Job Satisfaction has a positive and significant effect on work life balance. This result is evidenced by the P Value value smaller than the sig value ( $0.000 < 0.05$ ). Digital transformation has a positive and significant effect on work life balance. This result is evidenced by the P Value value smaller than the sig value ( $0.013 < 0.05$ ). Digital transformation plays a moderating role in the relationship between public service motivation and work life balance. This result is proven by the P Value being smaller than the sig value ( $0.014 < 0.05$ ) and digital transformation cannot play a moderating role in the relationship between job satisfaction and work-life balance. This result is proven by the P Value being greater than the sig value ( $0.305 > 0.05$ ).

*Keywords: Public Service Motivation, Job Satisfaction, Work-Life Balance, Digital Transformation.*

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Peran *Digital Transformation* Memoderasi Pengaruh *Public Service Motivation* dan Kepuasan Kerja Terhadap Work Life Balance Pada PT. Jasa Raharja (perero) Wilayah Sulawesi Utara. Penelitian ini Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research, data dikumpul dari 62 responden melalui survei dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM) via SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa public service motivation tidak berpengaruh signifikan terhadap work life balance. Hasil tersebut dibuktikan nilai P Value lebih besar dari nilai sig ( $0,379 > 0,05$ ). Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap work life balance. Hasil tersebut dibuktikan nilai P Value lebih kecil dari nilai sig ( $0,000 < 0,05$ ).

Digital transformation berpengaruh positif dan signifikan terhadap work life balance. Hasil tersebut dibuktikan nilai P Value lebih kecil dari nilai sig ( $0,013 < 0,05$ ). Digital transformation berperan memoderasi hubungan public service motivation terhadap work life balance. Hasil ini dibuktikan pada nilai P Value lebih kecil dari nilai sig ( $0,014 < 0,05$ ) dan digital transformation tidak dapat berperan memoderasi hubungan kepuasan kerja terhadap work life balance. Hasil ini dibuktikan pada nilai P Value lebih besar dari nilai sig ( $0,305 > 0,05$ ).

Kata Kunci: Public Service Motivation, Kepuasan Kerja, Work Life Balance, Digital Transformation

## PENDAHULUAN

Lingkungan kerja saat ini tidak lagi hanya didasarkan pada keterampilan dan kemampuan teknis, tetapi juga melibatkan keterlibatan psikologis dan motivasi (Ufomba et al., 2025; Awan et al., 2021). Demikian halnya Anjum et al. (2025) menyatakan bahwa sebagian besar pegawai banyak menghadapi beban kerja yang berat, sehingga untuk menjaga keseimbangan kerja kehidupan (*Work life Balance*) yang baik menjadi hal yang esensial. Artinya bahwa perusahaan yang baik akan berusaha menciptakan keseimbangan kehidupan kerja bagi para karyawannya. Dengan keseimbangan kerja yang baik, kesehatan mental karyawan menjadi lebih baik dan para pekerja cenderung merasa lebih bahagia. Ketika pekerja bahagia, maka akan lebih mudah bagi mereka mencapai produktivitas terbaiknya (<https://www.nusa.id>, 2025).

*Work life balance* akan menjadi perhatian yang tepat terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan hal ini semakin dianggap sebagai faktor penentu kritis bagi kesejahteraan karyawan serta produktivitas (Soomro et al., 2018). Hal ini dikarenakan bahwa lingkungan kerja, sering kali karyawan dihadapkan pada masalah unik seperti batasan birokrasi, tuntutan pekerjaan, dan kewajiban pelayanan masyarakat yang lebih luas, faktor-faktor ini memerlukan perhatian yang lebih besar. Seperti dikatakan Hobfoll et al. (2018) bahwa *Work life balance* sebagai kemampuan untuk mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan menjadi sebagai faktor krusial bagi karyawan dalam bekerja. Pernyataan serupa dinyatakan Melayansari & Bhinekawati (2020) bahwa seorang karyawan mengelola pekerjaan bersama dengan kebutuhan kehidupan pribadinya, telah muncul sebagai salah satu faktor penentu kritis dalam kinerja. Namun Turangan et al. (2022) menyatakan dalam keseimbangan kehidupan kerja yang baik akan mengarah pada semangat kerja yang tinggi, kepuasan kerja, dan tanggung jawab keseluruhan terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Untuk menjaga keseimbangan ini, *Publik Service Motivation* (motivasi pelayanan public) menunjukkan kesediaan terhadap setiap individu untuk berkontribusi dan memberikan dampak positif bagi kepentingan publik. *Public service motivation* menunjukkan sebuah motivasi karyawan bahwa berbuat baik untuk orang lain dan membentuk kesejahteraan masyarakat (Park & Kim, 2015; Deswan et al., 2024). *Public service motivation* juga merupakan motif karyawan untuk berbuat baik bagi orang lain dan membangun hubungan komunitas yang baik (Ronikko & Sunaryo, 2021). Artinya karyawan yang memiliki *public service motivation* tinggi, akan senantiasa diharapkan oleh organisasi pemerintah dapat

---

menunjukkan tingkat pekerjaannya yang baik pula (Deswan et al., 2024).

Interaksi antara *Publik Service Motivation* dan *Work-Life Balance*, pada umumnya belum ditemukan riset dari keterkaitan ini, namun demikian, interaksi dari kedua hubungan tersebut sangat penting bagi pegawai sektor public. Hal ini dikarenakan, bahwa para karyawan sering kali menghadapi beban khusus, termasuk volume kerja yang melimpah, keterbatasan sumber daya, dan nuansa sistem birokrasi dalam pelayanan terhadap publik (Nurung et al., 2020). Pernyataan tersebut sejalan dengan ketegasan yang disampaikan oleh Lapworth et al. (2018) bahwa hubungan antara *Publik Service Motivation* dan *Work Life Balance*, pada umumnya terkait pada dampaknya terhadap masyarakat, dalam hal ini sangat penting di sektor public, karena karyawan ingin berbuat baik, tetapi juga menghadapi berbagai tuntutan dalam kehidupan pribadi dan profesional dari para karyawan. *Work Life Balance* dan *Publik Service Motivation* menggambarkan kemampuan seseorang untuk mengalokasikan perhatiannya antara aspek pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang sangat penting bagi pegawai pemerintah yang memiliki wewenang penuh (Hassan, 2022).

Selain *public service motivation*, bahwa kepuasan kerja juga merupakan bagian terpenting yang dapat meningkatkan *worklife balance*. Shabrina & Ratnaningsih (2019) memperkuat pernyataan ini, bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperoleh akan turut menentukan sikap positif individu terhadap pekerjaan. Semakin tinggi *work life balance* maka semakin tinggi kepuasan kerja dan sebaliknya (Shabrina & Ratnaningsih, 2019). Demikian pula menurut Kasbuntor et al. (2020) bahwa program *work life balance* yang diterapkan di perusahaan diharapkan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban mereka terhadap perusahaan. Nilawati et al. (2019) bahwa karyawan dengan *work life balance* yang sehat lebih bersemangat, termotivasi, dan puas dengan pekerjaannya.

Namun disisi lain, menurut Maharani et al. (2023) menyatakan kepuasan kerja tidak akan memberikan efek penting pada *work life balance*. Hal ini dikarenakan meskipun keadaan atau kondisi antara kehidupan pribadi dengan kehidupan kerja tidak seimbang, tetapi gaji, tunjangan, promosi, dan aspek pekerjaan lainnya baik-baik saja, maka pegawai tidak akan terpengaruh atau tidak mempedulikan ketidakseimbangan yang terjadi antara kehidupan pribadi dengan pekerjaannya.

Ketidakkonsistensinya dari beberapa riset sebelumnya, maka penggunaan transformasi digital menjadi kekuatan organisasi dalam menjalankan kinerja organisasi. Nur et al. (2025) bahwa pada organisasi pemerintahan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja, maka transformasi digital seharusnya dapat dipahami sebagai perjalanan dalam perubahan organisasi yang multifaset dan kompleks, bukan sekadar inisiatif sederhana untuk implementasi teknologi. Implementasi dari media teknologi mampu membantu organisasi meningkatkan efisiensi operasional, keterlibatan karyawan, dan pengambilan keputusan berbasis data (Rabiu et al., 2024). Kontribusi paling nyata dari transformasi digital terhadap *work-life balance* yakni terdapat pada kemampuannya untuk mendobrak kekakuan ruang dan waktu kerja tradisional (Norliani et al., 2024).

Penerapan teknologi yang tepat menurut Sulastri & Methasari (2025) dapat mendukung proses manajemen melalui sumberdaya manusianya, dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang tujuannya sebagai bentuk dalam pelayanan public berkualitas. Rabiou et al. (2025) transformasi digital terhadap kepuasan kerja pegawai dapat dilihat sebagai peningkatan kualitas kerja dan pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pegawai. Sejalan dengan Herawati & Djunaedi (2020) yang mengemukakan bahwa kemajuan teknologi dalam pelayanan publik dapat meningkatkan motivasi dala, pelayanan dan kepuasan pegawai, hal ini dikarenakan akan mempermudah pegawai dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan fenomena dari latar belakang pendahuluan di atas, maka tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis peran dari *digital transformation* dalam memoderasi pengaruh *public service motivation* dan Kepuasan Kerja terhadap *work life balance* pada PT. Jasa Raharja (Perero) Wilayah Sulawesi Utara.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini berlandaskan pada metode survei kuantitatif, yang secara umum bertujuan untuk mendeskripsikan ciri-ciri seperti sikap, perilaku, dan karakteristik populasi melalui pengumpulan data dari sampel yang representatif (Creswell, 2017:21). Variabel-variabel yang diidentifikasi adalah public service Motivation, kepuasan kerja sebagai variabel independent, Digital Transformation sebagai variabel moderasi, dan Work Life Balance sebagai variabel hasil (dependen).

Populasi dalam penelitian ini merupakan keseluruhan pegawai pada PT Jasa Raharja Wilayah Sulawesi Utara (Manado, Kotamobagu, Gorontalo dan Ternate) sebanyak 62 pegawai. Jumlah dari populasi tersebut telah dianggap memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan, karena mengingat ukuran populasi tersebut tergolong kecil dan seluruh anggota populasi dapat diakses dengan mudah, peneliti memutuskan untuk menggunakan teknik *total sampling* atau *sensus*, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel tanpa pengecualian.

Analisis penelitian menggunakan SEMPls. Model ini dipilih karena terdapat variabel mediasi yang memengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Partial Least Square (PLS) merupakan pendekatan yang berbasis varians atau komponen. PLS-SEM bertujuan untuk pengembangan teori yang berorientasi pada prediksi. Partial Least Square (PLS) Structural Equation Modeling (SEM), menggunakan SmartPLS menjadi pilihan *software* yang tepat untuk analisis data. Analisis PLS-SEM yang digunakan dalam SmartPLS, terdiri dari dua sub-model utama:

- a) Model Pengukuran (Measurement Model) atau *Outer Model*: Model ini berfokus pada hubungan antara variabel laten (konsep yang tidak dapat diukur secara langsung) dengan indikator-indikatornya (variabel yang dapat diukur).
- b) Model Struktural (Structural Model) atau *Inner Model*: Model ini menggambarkan hubungan kausal atau pengaruh antarvariabel laten.

Penelitian ini menggunakan variabel moderasi yakni digital transformation (Z). variabel moderasi merupakan variabel yang dapat memperkuat dan

memperlemah antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel moderasi tidak akan dipengaruhi oleh variabel penjelas, tetapi variabel moderasi dapat diketahui dari adanya pengaruh interaksi dari dua arah antar variabel prediktor dengan variabel moderasi dalam memprediksi variabel tergantung (Y)

## HASIL PENELITIAN

### 1. Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi dari karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan pada jenis kelamin responden, jenis usia responden, lama kerja responden, dan tingkat pendidikan dari responden. Data dari karakteristik responden berdasarkan hasil pengumpulan data yang diperoleh dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 1. Gambaran Umum Responden**

Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	47	75,8
Perempuan	15	24,2
Total	62	100
Jenis Usia		
18-25	9	14,5
26-35	21	33,9
36-45	28	45,2
46-55	4	6,5
>55	0	0,0
Total	62	100
Tingkat Pendidikan		
SMA	6	9,7
D.III	3	4,8
D.IV/S1	46	74,2
S2	6	9,7
S3	1	1,6
Total	62	100
Lama Bekerja		
1-5	12	19,4
6-10	5	8,1
11-20	45	72,6
>21	0	18,5
Total	62	100

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan data tabel karakteristik responden (total 62 orang) di PT. Jasa Raharja (Persero) bahwa Mayoritas responden adalah laki-laki, yaitu 47 orang (75,8%), sementara perempuan berjumlah 15 orang (24,2%). Komposisi ini menggambarkan dominasi pegawai laki-laki dalam sampel penelitian, yang mungkin mencerminkan bahwa bidang atau posisi tertentu di perusahaan lebih banyak dipegang pria. Meski begitu, kontribusi pegawai perempuan tetap penting bagi organisasi. Sedangkan pada karakteristik usia responden, di temukan bahwa sebagian besar responden berusia 36–45 tahun, yakni 28 orang (45,2%), diikuti kelompok 26–35 tahun sebanyak 21 orang (33,9%). Kelompok usia 18–25 tahun ada 9 orang (14,5%), 46–55 tahun 4 orang (6,5%), dan tidak ada responden di atas

55 tahun. Pola ini menandakan bahwa pegawai mayoritas berada di usia produktif dan berpengalaman, dengan kestabilan emosional yang mendukung pengambilan keputusan.

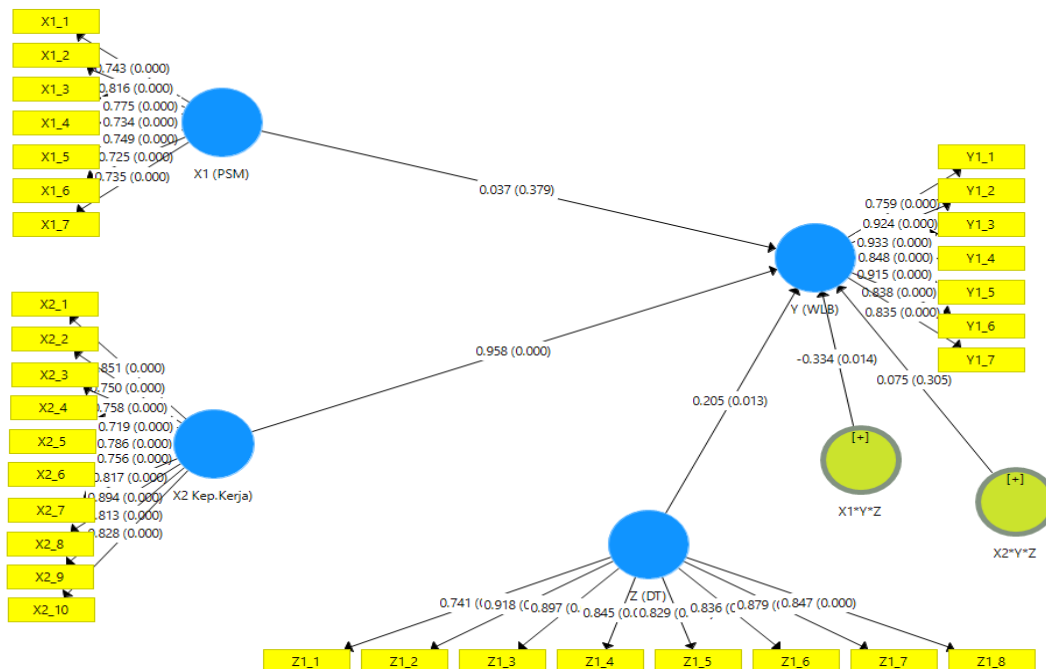
Sementara untuk karakteristik responden pada tingkat Pendidikan, terlihat bahwa paling banyak responden berpendidikan D.IV/S1, sebanyak 46 orang (74,2%). Diikuti pendidikan SMA dan S2 masing-masing 6 orang (9,7%), D.III 3 orang (4,8%), serta S3 1 orang (1,6%). Struktur ini menunjukkan kualifikasi pendidikan tinggi, terutama sarjana, yang mencerminkan kompetensi akademik kuat untuk menjalankan tugas di perusahaan. Untuk karakteristik responden terakhir yakni lama bekerja responden. Dimana melalui data bahwa Mayoritas memiliki masa kerja 11–20 tahun, yaitu 45 orang (72,6%). Kelompok 1–5 tahun ada 12 orang (19,4%), 6–10 tahun 5 orang (8,1%), dan tidak ada yang lebih dari 21 tahun. Secara keseluruhan, responden didominasi laki-laki pada usia produktif, berpendidikan sarjana, dan berpengalaman panjang.

**2. Evaluasi Measurement (Outer Model)**

Analisa outer model pada penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa measurement atau pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran pada masing-masing indikator dari setiap variabel (valid dan reliabel).

**a. Convergent Validity**

Penelitian ini bersifat exploratory sehingga kriteria nilai loading factor untuk penelitian harus lebih besar dari 0,6 - 0,7. Sebagaimana hasil dari algorithm dapat terlihat pada gambar 2 berikut:



**Gambar 2. Tampilan PLS Algorithm**

Berdasarkan analisis outer loading, semua indikator dalam penelitian ini dianggap valid karena nilai loading factor-nya melebihi 0,70, sehingga dapat dipastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang

diwakilinya. Dapat dijelaskan bahwa Secara umum, hasil uji validitas konvergen memperlihatkan bahwa seluruh indikator pada setiap variabel memiliki nilai loading factor di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan valid. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur dengan baik dan memiliki keterkaitan yang kuat dengan variabel masing-masing.

### b. *Discriminant Validity*

Model dapat dikatakan baik apabila nilai yang terlihat pada AVE masing-masing konstraknya memiliki nilai yang lebih besar dari 0,5.

**Tabel 2. Nilai AVE**

Variabel	Nilai AVE
Public Service Motivation	0,569
Kepuasan Kerja	0,638
Digital Transformation	0,723
Work Life Balance	0,751

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, sehingga telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Temuan ini menandakan bahwa masing-masing konstruk laten mampu menjelaskan varians indikatornya lebih besar dibandingkan dengan varians yang berasal dari konstruk lain.

### c. *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*

Untuk mengevaluasi composite reliability, digunakan dua alat ukur, yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's alpha*. Apabila nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,70, maka konstruk tersebut dinyatakan memiliki reliabilitas yang tinggi. Sementara itu, Cronbach's alpha digunakan untuk memperkuat hasil pengujian composite reliability. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's alpha lebih dari 0,70. Berikut merupakan hasil pengujian composite reliability dan Cronbach's alpha menggunakan SmartPLS:

**Tabel 3. Uji Reliabilitas Konstruk**

VARIABEL	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Public Service Motivation	0,874	0,902	Terpenuhi
Kepuasan Kerja	0,937	0,946	Terpenuhi
Digital Transformation	0,946	0,954	Terpenuhi
Work Life Balance	0,944	0,955	Terpenuhi
<b>Batas Nilai</b>	<b>≥ 0,70</b>	<b>≥ 0,70</b>	Terpenuhi

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas konstruk yang ditetapkan. Hal ini terlihat pada nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability berada pada angka 0,70 atau lebih. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik serta mampu mengukur variabel secara stabil dan andal.

### 3. Pengujian *Inner Model (Model Struktural)*

*Analisis inner model* dapat dievaluasi melalui nilai  $R^2$  pada konstruk dependen. Dalam PLS, evaluasi *inner model* diawali dengan meninjau nilai  $R^2$ .

#### a. Uji R Square

Hasil pengujian nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ).dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4. Hasil Koefisien Determinasi**

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Work Life Balance	0.846	0.832

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis, variabel *Work Life Balance* memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,846 dan *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,832. Nilai  $R^2$  tersebut menunjukkan bahwa 84,6% variasi pada *Work Life Balance* dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang digunakan dalam model penelitian. Dengan demikian, model yang dibangun memiliki kemampuan penjelasan yang sangat kuat dalam menerangkan perubahan pada variabel *Work Life Balance*. Sementara itu, nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,832 *menunjukkan* bahwa setelah dilakukan penyesuaian terhadap jumlah variabel independen dan ukuran sampel, kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen tetap sangat tinggi, yaitu sebesar 83,2%. Selisih yang relatif kecil antara nilai  $R^2$  dan *Adjusted R<sup>2</sup>* mengindikasikan bahwa model penelitian tidak mengalami overfitting dan tetap stabil secara statistic. Namun demikian, masih terdapat sekitar 15,4% variasi berdasarkan  $R^2$  atau 16,8% berdasarkan *Adjusted R<sup>2</sup>* yang dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti faktor individu, lingkungan kerja, budaya organisasi, maupun variabel lain yang belum diteliti.

#### 4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk *pengujian* hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah lebih besar dari 1,96 ( $> 1,96$ ) atau apabila jika nilai probabilitanya lebih kecil dari nilai sig 0,5 ( $< 0,05$ ). Untuk melihat hasil hipotesis dalam penelitian ini, berikut dapat disajikan hasil pengujian hipotesis berdasarkan nilai koefisien jalur yang dilihat dari nilai dari T-Statistik / P-value sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis**

Variabel	Coefficient Correlation	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics	P-Values	Ket
X1 (PSM) -> Y (WLB)	0,037	0,120	0,307	0.379	Ditolak
X2 Kep.Kerja) -> Y (WLB)	0,958	0,103	9,285	0.014	Diterima
Z (DT) -> Y (WLB)	0,205	0,092	2,238	0.013	Diterima
X1*Y*Z -> Y (WLB)	0,334	0,152	2,203	0.000	Diterima
X2*Y*Z -> Y (WLB)	0,075	0,147	0,511	0,305	Ditolak

Sumber: Data Di Olah, 2026

Berdasarkan data pada table 4.22 di atas, maka dapat dijelaskan hasil dari pengujian hipotesis pada penelitian ini, disajikan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Public Service Motivation* memiliki koefisien sebesar 0,037 dengan nilai *t-statistics* 0,307 dan *p-values* 0,379. Karena nilai *t-statistics* berada di bawah 1,96 dan *p-values* lebih besar dari 0,05,

maka pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh *Public Service Motivation* terhadap *Work Life Balance* ditolak.

2. Variabel *Kepuasan Kerja* memiliki koefisien sebesar 0,958 dengan *t-statistics* 9,285 dan *p-values* 0,014. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi, sehingga hipotesis diterima, Karena nilai *t-statistics* berada di bawah 1,96 dan *p-values* lebih besar dari 0,05, Hasil ini menunjukkan bahwa *Kepuasan Kerja* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance*.
3. Variabel *Digital Transformation* menghasilkan koefisien sebesar 0,205 dengan *t-statistics* 2,238 dan *p-values* 0,013. Karena nilai *t-statistics* berada di bawah 1,96 dan *p-values* lebih besar dari 0,05. Hasil ini menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, sehingga hipotesis diterima.
4. Interaksi antara *Public Service Motivation*, *Work Life Balance*, dan *Digital Transformation* memiliki koefisien sebesar 0,334 dengan *t-statistics* 2,203 dan *p-values* 0,000. Karena hasilnya signifikan, hipotesis diterima. Ini menunjukkan bahwa *Digital Transformation* mampu memperkuat pengaruh *Public Service Motivation* terhadap *Work Life Balance*. Dengan kata lain, meskipun *Public Service Motivation* tidak berpengaruh langsung secara signifikan, keberadaan transformasi digital dapat membuat pengaruh tersebut menjadi lebih kuat. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hasil hipotesis diterima.
5. Interaksi antara *Kepuasan Kerja*, *Work Life Balance*, dan *Digital Transformation* memiliki koefisien sebesar 0,075 dengan *t-statistics* 0,511 dan *p-values* 0,305. Nilai ini tidak memenuhi kriteria signifikansi, sehingga hipotesis ditolak. Hal ini berarti *Digital Transformation* tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *Kepuasan Kerja* dan *Work Life Balance*. Dengan demikian, pengaruh kepuasan kerja terhadap keseimbangan kehidupan kerja tetap relatif sama, baik dalam kondisi transformasi digital maupun tanpa transformasi digital. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hasil hipotesis ditolak.

## PEMBAHASAN

### 1. Public Service Motivation Tidak Berpengaruh Signfikan Terhadap Work Life Balance Pada PT. Jasa Raharja (persero) Wilayah Sulawesi Utara

Menurut hasil temuan bahwa pegawai telah menunjukkan partisipasi publik, hal ini terlihat dari keinginan untuk terlibat dalam aktivitas yang sesuai dengan apa yang dikerjakan pegawai untuk senantiasa sangat memiliki manfaat terhadap sebagian besar masyarakat dalam melayani dan terlihat juga bahwa para pegawai telah menjalankan pekerjaan dengan semangat dalam mengatasi masalah publik. Meskipun demikian, dengan hasil yang tingginya partisipasi tersebut, dapat dipahami bahwa, hal ini tidak secara langsung akan dapat memperbaiki keseimbangan kerja dan kehidupan para pegawainya (*work Life Balance*). Sejalan dengan Perry (2020) bahwa dalam motivasi pada tugas untuk pelayanan publik lebih condong atau lebih berfokus pada nilai (*value*) altruistik daripada kepentingan pribadi, pernyataan ini juga didukung oleh Zubair et al. (2021) yang menyebutkan bahwa *Public Service Motivation* tidak

selalu berhubungan dengan keseimbangan kehidupan individu (*work life balance*), karena perhatian utamanya para pegawai adalah terdapat pada pelayanan, bukan keseimbangan hidup.

Melalui Teori Self-Determination menjelaskan bahwa kesejahteraan individu akan mencapai tingkat yang lebih baik jika tiga kebutuhan psikologis dasarnya, yakni otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, dipenuhi. Riset sebelumnya menyatakan bahwa kebutuhan tersebut dianggap sebagai dasar penting untuk motivasi kerja yang baik, keterlibatan karyawan, dan kesejahteraan psikologis di lingkungan kerja yang modern (Ryan et al., 2021; Howard et al., 2023). Namun apabila kebutuhan tersebut tidak dipenuhi, motivasi kerja cenderung bertransformasi menjadi tekanan internal yang dapat mengganggu keseimbangan hidup serta meningkatkan risiko kelelahan kerja (Howard et al., 2016; Van den Broeck et al., 2022). Dengan demikian, maka Public Service Motivation yang tinggi tidak secara otomatis menciptakan Work Life Balance, karena fokus pada pelayanan publik sering kali membuat pegawai lebih ringan menerima beban tambahan, bekerja lebih lama, dan mengutamakan kepentingan pekerjaan di atas kebutuhan pribadi (Perry & Hondeghem, 2019)

Oleh karena itu, dalam konteks organisasi publik seperti PT Jasa Raharja (Persero), peningkatan keseimbangan kerja dan kehidupan tidak cukup hanya dengan memperkuat motivasi pelayanan publik, tetapi juga perlu didukung oleh kebijakan organisasi yang konkret, seperti pengelolaan beban kerja, fleksibilitas kerja, dan pemanfaatan teknologi.

## **2. Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signfikan Terhadap Work Life Balance Pada PT. Jasa Raharja (persero) Wilayah Sulawesi Utara**

Berdasarkan temuan penelitian yang diuraikan sebelumnya dapat dimaknai bahwa semakin dengan semakin baik kepuasan yang diraskan oleh karyawan terhadap posisi mereka, maka akan semakin meningkat pula kemampuan mereka untuk mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Inegbedion, 2024). Pengaruh ini didasari pada beberapa cakupan kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi, makna kontribusi organisasi, upah adil, promosi objektif, aturan konsisten, komunikasi jelas, penghargaan adil, hubungan harmonis, lingkungan tim, tunjangan memadai, pengawasan membantu, umpan balik konstruktif, target wajar, dan beban kerja tidak mengganggu kehidupan pribadi. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi mampu menciptakan keseimbangan antara tuntutan profesional dan personal (Louly & Mathew, 2024). Dengan demikian, kepuasan kerja yang tinggi memungkinkan individu mencapai keseimbangan optimal antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang tercermin dalam kemampuan mengatur waktu, partisipasi dalam kegiatan pribadi, serta kepuasan terhadap pembagian waktu antara pekerjaan dan keluarga.

Keterkaitan dengan

Teori Self-Determination telah menekankan bahwa mutu motivasi dan kesejahteraan seseorang sangat dipengaruhi oleh terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis fundamentalis, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Ketika karyawan merasakan kebebasan dalam bekerja, dapat melaksanakan tugas dengan baik, dan menjalin hubungan sosial yang baik di lingkungan kerja, maka kepuasan

kerja biasanya meningkat dan berpengaruh pada kesejahteraan mental yang lebih baik (Ryan & Deci, 2020; Vansteenkiste et al., 2020). Dalam pertimbangan PT. Jasa Raharja (Persero) Wilayah Sulawesi Utara, kepuasan kerja dapat tercipta saat karyawan merasakan bahwa pekerjaan mereka memiliki arti, diakui, serta didukung oleh suasana kerja yang mendukung. Keadaan psikologis yang baik ini merupakan fondasi penting untuk menjelaskan mengapa kepuasan kerja dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Ryan et al., 2021; Deci et al., 2017).

Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak hanya mendukung data empiris, tetapi juga memperkuat argumen teoritis bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan sangat dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan psikologis dasar karyawan di lingkungan kerja (Martela et al., 2018; Howard et al., 2016)

### **3. Digital Transformation Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Work Life Balance Pada PT. Jasa Raharja (persero) Wilayah Sulawesi Utara**

Hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap work life balance pegawai, terutama melalui peningkatan efisiensi kerja yang dapat mengurangi beban waktu. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik implementasi transformasi digital dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula kemampuan karyawan dalam mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Secara konseptual, transformasi digital tidak hanya mencakup penggunaan teknologi, tetapi juga melibatkan perubahan proses kerja, budaya organisasi, serta upaya untuk meningkatkan efisiensi dalam bekerja. Penelitian Vial (2019) menegaskan bahwa transformasi digital dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi sekaligus memberikan fleksibilitas kerja yang berdampak positif pada kesejahteraan karyawan.

Secara keseluruhan, elemen-elemen tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital membantu pegawai mencapai keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi. Hal ini tercermin dari kepuasan dalam manajemen waktu, kemampuan menjalankan peran ganda, serta meningkatnya kualitas hidup secara keseluruhan. Sejumlah studi terbaru juga menegaskan bahwa transformasi digital merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan work life balance di era kerja modern yang berbasis teknologi. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat bahwa transformasi digital tidak hanya berdampak pada kinerja organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan individu pegawai.

Secara teoritis, hasil tersebut dapat dijelaskan melalui Self-Determination Theory (SDT) yang dikemukakan oleh Ryan & Deci (2020). Teori ini menegaskan bahwa kesejahteraan individu sangat ditentukan oleh terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* (Martela et al., 2018). Dalam konteks organisasi modern, transformasi digital berfungsi sebagai mekanisme yang mendukung pemenuhan ketiga kebutuhan tersebut secara lebih efektif. Dengan demikian, berdasarkan perspektif Self-Determination Theory, dapat disimpulkan bahwa pengaruh positif dan signifikan transformasi digital terhadap work life balance terjadi melalui mekanisme pemenuhan kebutuhan psikologis

dasar karyawan. Transformasi digital memperkuat autonomy, competence, dan relatedness, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memiliki landasan teoritis yang kuat sekaligus relevansi empiris yang jelas dalam menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti.

#### **4. Digital Transformation Berperan Memoderasi Pengaruh Public Service Motivation Terhadap Work Life Balance Pada PT. Jasa Raharja (persero) Wilayah Sulawesi Utara**

Temuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa Transformasi Digital berfungsi sebagai moderator dalam pengaruh Motivasi Layanan Publik terhadap Keseimbangan Kerja-Hidup di PT Jasa Raharja (Persero) Wilayah Sulawesi Utara. Penemuan itu menegaskan bahwa Motivasi Pelayanan Publik tidak berfungsi secara linier terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan, tetapi efektivitasnya sangat tergantung pada keadaan organisasi, terutama dalam hal kesiapan digital. Sabilla & Wartini (2025) menyatakan bahwa ketika digitalisasi dilakukan dengan efektif, pegawai yang termotivasi untuk melayani publik dapat melaksanakan tugas dengan lebih efisien, cepat, dan terorganisir, sehingga dedikasi mereka terhadap pelayanan tidak perlu selalu mengorbankan waktu pribadi yang berlebihan.

Secara konseptual, Public Service Motivation di organisasi publik seperti PT Jasa Raharja menggambarkan motivasi pegawai untuk memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat, mempercepat proses klaim, dan menjaga mutu layanan. Akan tetapi, semangat yang besar ini juga dapat menyebabkan risiko kelelahan jika pekerjaan masih dilakukan secara manual, rumit, dan penuh dengan beban administratif. Penelitian Sabilla & Wartini (2025) keseimbangan kerja-hidup dalam era digital menunjukkan bahwa batasan kerja yang tidak jelas, tuntutan respons yang tinggi, dan stres teknologi dapat mengganggu keseimbangan hidup jika organisasi tidak memiliki sistem kerja yang mendukung. Oleh karena itu, menurut Desri et al. (2024) menyatakan bahwa Public Service Motivation membutuhkan dukungan struktural melalui digitalisasi agar semangat positif pegawai tetap terfokus tanpa menimbulkan konflik peran yang berlebihan.

Peran moderasi transformasi digital tampak pada kemampuan sistem digital dalam mempermudah proses kerja, mempercepat jalur layanan, dan mengurangi tugas yang berulang. Di Jasa Raharja, digitalisasi mencakup implementasi sistem manajemen informasi, integrasi data, dan inovasi layanan digital yang mempermudah pegawai dalam bekerja dengan lebih cepat dan tepat. Keadaan ini memungkinkan pegawai yang memiliki semangat pelayanan tinggi untuk mempertahankan ritme kerja yang seimbang, karena beban administratif berkurang dan waktu kerja dapat diatur dengan lebih efisien. Oleh karena itu, transformasi digital tidak hanya memperbesar produktivitas organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai alat yang menjaga keseimbangan antara kerja dan kehidupan pegawai. (Desri et al., 2024).

#### **5. Digital Transformation Tidak Dapat Berperan Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Work Life Balance Pada PT. Jasa Raharja (persero) Wilayah Sulawesi Utara**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Transformasi Digital tidak dapat berfungsi sebagai moderator untuk pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Work Life

Balance di PT. Jasa Raharja (Persero) Regional Sulawesi Utara. Penemuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja pegawai dan work life balance belum semakin kuat meskipun organisasi telah mengimplementasikan digitalisasi kerja. Sabilla & Wartini (2025) menyatakan bahwa digitalisasi tidak secara otomatis memberikan dampak positif pada keseimbangan kerja-hidup jika tidak didukung oleh desain pekerjaan yang sehat, pengaturan beban kerja yang seimbang, dan fleksibilitas kerja yang cukup

Secara konseptual, kepuasan kerja menunjukkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan, penghargaan, hubungan antar rekan, dan suasana kerja yang mendukung. Secara umum, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih baik, semangat kerja yang lebih tinggi, serta sikap yang lebih positif terhadap organisasi. Akan tetapi, menurut Cahyani et al. (2025) kepuasan dalam pekerjaan tidak selalu menghasilkan keseimbangan kerja dan kehidupan yang baik, terutama saat tekanan pekerjaan tetap tinggi dan tempo kerja organisasi masih sibuk. Dalam lembaga pelayanan publik seperti PT. Jasa Raharja, kepuasan kerja bisa muncul dari makna pekerjaan dan keberhasilan pelayanan, namun keadaan tersebut tidak selalu mengurangi tekanan waktu atau konflik peran dalam kehidupan pribadi.

Ketidakberhasilan transformasi digital sebagai variabel moderasi dapat dijelaskan oleh beberapa kemungkinan. Pertama, digitalisasi mungkin belum dirasakan secara sama oleh semua pegawai, sehingga dampaknya terhadap kehidupan kerja belum maksimal. Kedua, pemanfaatan teknologi mungkin lebih fokus pada percepatan pencapaian target perusahaan ketimbang memberikan ruang untuk keseimbangan bagi karyawan. Ketiga, kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor internal seperti interaksi kerja, pencapaian, dan pengakuan, sedangkan keseimbangan kerja-hidup lebih ditentukan oleh faktor-faktor struktural seperti beban kerja, waktu kerja, dan keluwesan. Sejalan dengan pernyataan Kusnadi (2024) yang menunjukkan bahwa tanpa adanya dukungan desain kerja yang baik, teknologi digital tidak memadai untuk mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

Hasil ini memiliki konsekuensi signifikan bagi PT. Jasa Raharja (Persero) Area Sulawesi Utara. Organisasi tidak bisa hanya mengandalkan transformasi digital untuk mencapai keseimbangan antara kerja dan kehidupan pegawai. Diperlukan kebijakan yang lebih konkret, seperti pengaturan beban kerja, fleksibilitas jam kerja, penetapan target yang realistis, serta dukungan manajerial yang memperhatikan kebutuhan individu karyawan. Dengan demikian, transformasi digital tetap krusial, tetapi perannya lebih sesuai sebagai pendukung efisiensi kerja, bukan sebagai faktor utama yang secara otomatis memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja (Livi et al., 2017).

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital tidak bisa memoderasi dampak kepuasan kerja terhadap work life balance di PT. Jasa Raharja (Persero) Area Sulawesi Utara. Kepuasan kerja tetap menjadi aspek krusial dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan, namun dampaknya terhadap keseimbangan hidup tidak semakin kuat hanya karena adanya digitalisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk mencapai keseimbangan kerja-hidup dibutuhkan

pendekatan yang lebih menyeluruh, meliputi kebijakan perusahaan, pengaturan beban kerja, dan fleksibilitas kerja yang autentik.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil temuan penelitian maka dapat disimpulkan bahwa:

1. *Public Service Motivation* pegawai tidak memberikan pengaruh langsung yang berarti terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work life balance*) pada PT. Jasa Raharja (Persero) Wilayah Sulawesi Utara.
2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance* pada PT. Jasa Raharja (Persero) Wilayah Sulawesi Utara. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, semakin baik pula keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya (*work life balance*).
3. *Digital Transformation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance* pada PT. Jasa Raharja (Persero) Wilayah Sulawesi Utara.
4. *Digital Transformation* dapat berperan memoderasi pengaruh *public service motivation* terhadap *work life balance* pada PT. Jasa Raharja (Perero) Wilayah Sulawesi Utara.
5. *Digital Transformation* Tidak dapat berperan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *work life balance* pada PT. Jasa Raharja (Perero) Wilayah Sulawesi Utara.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anjum, M.R., Gul, N., Akram, T. & Gul, I. (2025). Impact of Work-Life Balance and Public Service Motivation on The Performance of Police In Punjab: A Mediated Role Of Societal Impact Potential Of Job. ISSN: 3006-5291 3006-5283. Volume 3, Issue 2, 2025
- Awan, M. U., Asghar, M. Z., & Bashir, A. K. (2021). Big Data Analytics Capabilities and Business Agility: The Mediating Role of Dynamic Capabilities. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1743-1770
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J, Neveu, J-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 5:103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Cahyani, I., Lukman., & Mannu, A. (2025). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* |Volume 7| Nomor 1| Agustus 2025 | (268-284)
- Creswell, J.W. (2017). *Research Design; Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 19–43
- Desri, S., Mawadda, F., Ulfa, S., & Adinarta, B. S. (2024). Pengaruh Persepsi Kemudahan Penggunaan Aplikasi Dan Kualitas Pelayanan Terhadap

- Kepuasan Konsumen Gojek Di Kota Payakumbuh. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 2078– 2087. <https://jinnovative.org/index.php/innovative>
- Deswan., Jimad, H., & Hayati, K. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Dan Public Service Motivation Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara. *Jurnal Ilmiah Edunomika – Vol. 8, No. 3, 2024*
- Hassan S. (2022). Understanding public service motivation, workplace spirituality and employee well-being in the public sector. *International Journal of Ethics and Systems* Vol. 38 No. 1, 2022 pp. 147-172 DOI:10.1108/IJOES-06-2021-0135
- Herawati, M. & Djunaedi, A. (2020). Ketersediaan Data dalam Mendukung Smart City Readiness di Kota Surakarta. *Journal of Regional and Rural Development Planning (Jurnal Perencanaan Pembangunan Wilayah dan Perdesaan)* Februari 2020, 4 (1): 63-73 DOI: <http://dx.doi.org/10.29244/jp2wd.2020.4.1.63-73>
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation Profiles at Work: A Self-Determination Theory Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 74-89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>
- Inegbedion H.E. (2024) Work-life balance and employee commitment: mediating effect of job satisfaction. *Front. Psychol.* 15:1349555. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1349555>
- Kasbuntoro, D.I., Sari M., Imam M., Mochammad F., & Ryani D.P. (2020). Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Case Study of Employees on Banking Companies in Jakarta. *International Journal of Control and Automation*, 13(4), 439 - 451. Retrieved from <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/16461>
- Kusnadi, A. S. (2024). Pengaruh Transformasi Digital, Budaya Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 1845–1865. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.5183>
- Lapworth, L., James, P. and Wylie, N. 2018. Examining public service motivation in the voluntary sector: implications for public management. *Public Management Review*. 20 (11), pp. 1663-1682. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1417466>
- Livi, P.F., Johnly P.R., & Tumbel, T. M. (2017). Pengaruh Work-Life BALANCE dan burnout Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal administrasi bisnis*, 5(003). <https://doi.org/10.35797/jab.v5.i003.%p>
- Louly, N.M. & Mathew, L. (2024). Impact of Job Satisfaction On Work-Life Balance. *Trends in Finance and Economics* Vol: 2(2), June 2024 (Online) REST Publisher; DOI: <https://doi.org/10.46632/tfe/2/2/3>
- Maharani, C., Kinanti, A. D., Yogiswara, A., Syahputri, D. A., & Farisandy, E. D. (2023). Pengaruh Rizeta Septiana Alfianto & Hafid Kholidi Hadi. Pengaruh work-life balance terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pada

- Karyawan di Bintaro. *Jurnal Psikologi Perseptual*, 8(1).  
<http://jurnal.umk.ac.id/index.php/perseptual>
- Martela, F., Ryan, R. M., & Steger, M. F. (2018). Meaningfulness as Satisfaction of Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: Comparing the Four Satisfactions and Positive Affect as Predictors of Meaning in Life. *J Happiness Stud* (2018) 19:1261–1282 <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9869-7>
- Melayansari, M. & Bhinekawati, R. (2020). The Impact of Work-Balance on Employee Performance Mediated by Employee Loyalty (Lessons from Female Employees Working in International Environment in Greater Jakarta, Indonesia). *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 132. 6th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2019)
- Nilawati, F., Nimran, U., Raharjo, K., & Arifin Z. (2019). The Influence Of Work Life Balance And Organizational Pride On Job Satisfaction And Its Impact On Organizational Citizenship Behavior In Five And Four Star Hotels Employee. *RJOAS*, 7(91), July 2019. DOI 10.18551/rjoas.2019-07.20
- Norliani, Sari, M. N., Safarudin, M. S., Jaya, R., Nugraha, A.R., & Baharuddin (2024). Transformasi Digital Dan Dampaknya Pada Organisasi: Tinjauan Terhadap Implementasi Teknologi Informatika. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*. Volume 7 Nomor 3, 2024
- Nur, F., Nurlina, H., & Ibrahim, A. (2025). Organizational and Managerial Determinants in the Implementation of Digital Transformation of Government Public Services: A Systematic Literature Review” in *The 2nd Doctoral International Conference*, KnE Social Sciences, pages 1–17. DOI 10.18502/kss.v10i18.19442
- Nurung, J., Rakhmat., Tamsah, H., Burhanuddin., & Azis, M. (2020). The effect of leadership on public service quality. *Earth and Environmental Science* 473 (2020) 012070 doi:10.1088/1755-1315/473/1/012070
- Park, S. M., & Kim, M. Y. (2015). Accountability And Public Service Motivation In Korean Government Agencies. *Public Money and Management*, 35(5), 357–364. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1061178>
- Perry, J. L. (2020). *Public service motivation: Foundations, evidence, and future directions*. Oxford University Press
- Rabi, A. A., Murad Bin, A., Noor Merican, M., & Murshidi, G. Al. (2025). ETHICS IN THE DIGITAL AGE: EXPLORING THE ETHICAL CHALLENGES OF TECHNOLOGY. *Journal of Information Systems and Digital Technologies*, 7(1), 2025.
- Ronikko, T., & Sunaryo, S. (2021). The Effect of Transformational Leadership on Reward : Moderating Role off Public Service Motivation and Mission Valence (A study on Facility Unit , Region 2 Bandung of PT Kereta API Indonesia (Persero). *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(06), 307–331
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press

- Ryan, R. M., Vansteenkiste, M., & Soenens, B. (2021). Building a science of motivated persons: Self-determination theory's empirical approach to human experience and development. *Motivation Science*, 7(2), 1–15
- Sabilla, R.A.N & Wartini, S. (2025) Work-Life Balance dalam Era Digitalisasi Kerja: Analisis Dampak terhadap Kinerja Karyawan. Book Chapter Manajemen SDM Jilid 1. <https://bookchapter.unnes.ac.id/>. Vol. 1 (2025). <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.377>
- Shabrina, D. & Ratnaningsih, I.Z. (2019). Hubungan Antara Work Life Balance Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Pertani (Persero). *Jurnal Empati*, Volume 8, Nomor 1, Januari 2019, Halaman 27-32
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, workfamily 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>
- Sulastri, S., & Methasari, M. (2025). Transformasi Digital dalam Manajemen SDM serta Dampaknya terhadap Produktivitas dan Kepuasan Pegawai. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(2), 4034–4048
- Turangan, S.E., Tatimu, V., & Mukuan, D.D.S. (2022). Pengaruh Worklife Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PLN Gardu Induk Kawangkoan. *Productivity*, Vol. 3 No. 4, 2022 e-ISSN. 2723-0112
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2022). Beyond motivation: A self-determination theory perspective on well-being at work. *Current Opinion in Psychology*, 46, 101325.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44, 1–31
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Zubair, S.S., Khan, M.A., Mukaram, A.T. (2021) Public service motivation and organizational performance: Catalyzing effects of altruism, perceived social impact and political support. *PLoS ONE* 16(12): e0260559. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260559>