

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DESAIN PEKERJAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA DIMODERASI OLEH TEKNOLOGI PADA GENERASI MILENIAL DI INDUSTRI PENDIDIKAN

Puput Nurul Hayati¹, Lies Putriana², Fahrudin Salim³

Sekolah Pascasarjana, Universitas Pancasila^{1,2,3}

Email: serupoet@gmail.com¹

Email: putriana.lies@gmail.com²

Email: fahruddinsalim@gmail.com³

ABSTRACT

The quantity of millennial generation is increasing every year, including the working millennial generation. At work, millennial generation satisfaction is still lower than the generation above. Job satisfaction is an important aspect that companies need to evaluate because it will affect employee performance, which ultimately leads to employee loyalty or turn over. According to Robbins & Judge (2017) and Armstrong (2014), factors that affect job satisfaction are leadership, job design, career development, coworkers, and work environment (one of which is technology). The purpose of this study was to analyze the influence of transformational leadership, job design, and career development on job satisfaction of millennial generation employees with technology moderation. This research was conducted by distributing gform questionnaires to 205 respondents from the millennial generation in the education industry, in Jakarta. The results of this study explain that the variables of transformational leadership, job design, career development and technology can affect job satisfaction by 80%, the rest is influenced by other factors. The variables of transformational leadership, job design, career development and technology have a significant positive effect on job satisfaction variables. Meanwhile, the technology variable as a moderating variable does not have a significant effect in moderating exogenous variables against endogenous variables.

Keywords: *Transformational Leadership, Job Design, Career Development, Technology, Job Satisfaction, Millennials generation*

ABSTRAK

Kuantitas generasi milenial semakin tahun semakin meningkat, termasuk generasi milenial yang bekerja. Dalam bekerja, kepuasan generasi milenial masih lebih rendah dibanding generasi di atasnya yaitu generasi X. Kepuasan kerja merupakan aspek penting yang perlu dievaluasi perusahaan dikarenakan akan berpengaruh kepada kinerja karyawan, yang pada akhirnya kepada loyalitas atau keluar masuknya karyawan. Menurut Robbins & Judge (2017) dan Armstrong (2014), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan, karakteristik atau desain pekerjaan, pengembangan karir atau promosi, rekan kerja, dan lingkungan kerja (salah satunya berupa teknologi). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional, desain pekerjaan, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial dengan moderasi teknologi. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner gform kepada 205 responden generasi milenial di industri pendidikan, di Jakarta. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, desain pekerjaan, pengembangan karir dan teknologi mampu mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 80%, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Variabel kepemimpinan transformasional, desain pekerjaan, pengembangan karir dan teknologi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Sementara untuk variabel teknologi sebagai variabel moderasi, tidak berpengaruh signifikan dalam memoderasi variabel eksogen terhadap variabel endogen (kepuasan kerja).

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Desain Pekerjaan, Pengembangan Karir, Teknologi, Kepuasan Kerja, Generasi Milenial*

1. Pendahuluan

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia, pada periode 2015 sampai 2017,

jumlah angkatan kerja generasi milenial mengalami peningkatan cukup signifikan. BPS memprediksi bahwa pada tahun 2020,

angkatan kerja generasi milenial akan lebih meningkat lagi, terutama di perkotaan dimana lapangan kerja lebih banyak dibanding pedesaan (BPS, 2018). Dapat dikatakan bahwa generasi milenial merupakan generasi utama di dalam industri kerja. Selain karena kuantitas yang banyak, generasi milenial adalah generasi usia produktif yang lahir diantara tahun 1981 sampai 1999 (Martin & Tulgan, 2002) atau menurut BPS yaitu lahir dari tahun 1980 sampai tahun 2000, yang berarti pada tahun 2020 berusia 20 sampai 40 tahun.

Namun, banyaknya kuantitas dan pentingnya peran generasi milenial di dalam perusahaan ternyata tidak sebanding dengan kepuasan kerja yang mereka dapatkan. Dari 800 lebih penelitian, kebanyakan generasi yang lebih tua merasa lebih puas terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017). Sementara, kuantitas angkatan kerja generasi milenial semakin tinggi tiap tahunnya (BPS, 2018). Untuk itu, penting bagi perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, terutama generasi milenial.

Bagi perusahaan, mengetahui sejauh mana kepuasan kerja karyawan dalam bekerja merupakan hal yang penting agar bisa menjadi evaluasi dalam pengembangan karyawan selanjutnya. Beberapa teori dan penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Armstrong, 2014). Semua perusahaan sangat mengharapkan karyawannya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya karena akan mempengaruhi bagaimana karyawan akan bekerja demi mencapai target perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, gaji, pengembangan karir, rekan kerja, dan lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2017). Namun, fenomena yang terjadi di beberapa

perusahaan adalah kurang kompetennya pemimpin, desain pekerjaan dan pengembangan karir yang kurang jelas, serta teknologi yang kurang memadai.

Menurut penelitian dari Lee & Cho (2016), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja generasi milenial adalah kepemimpinan, secara spesifik yaitu kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menurut Robbins & Coulter (2012) yaitu pemimpin yang mampu menstimulus dan menginspirasi (transform) pengikutnya untuk mencapai tujuan yang luar biasa.

Desain pekerjaan merupakan proses menyelaraskan rentang pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan seseorang agar dapat bekerja maksimal dan mandiri sebagai kepuasan pribadi sehingga pekerjaan selesai secara efisien, ekonomis, terpercaya dan aman (Torrington et al., 2017). Pada penelitian dari Tschantz (2016) menyatakan bahwa jika perusahaan melakukan perubahan terhadap desain kerja, maka kepuasan kerja milenial akan meningkat. Hannus (2016) dalam penelitiannya mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja generasi milenial adalah kejelasan tugas kerja dan peran.

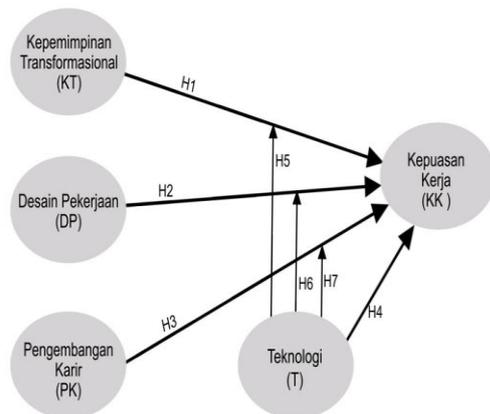
Berdasarkan penelitian dari Fajri (2019), salah satu faktor yang paling mempengaruhi kepuasan kerja generasi milenial adalah pengembangan karir. Profil tenaga kerja milenial di era revolusi industri 4.0 yang paling pertama adalah generasi milenial akan memilih pekerjaan dengan jenjang karir yang jelas.

Generasi milenial adalah generasi yang berusia 20 hingga 40 tahun (BPS, 2018). Generasi milenial merupakan generasi yang sering menggunakan teknologi dalam bekerja. Robbins & Judge (2017) mendefinisikan teknologi sebagai cara organisasi dalam mentransfer input menjadi output. Untuk itu, teknologi menjadi variabel moderasi pada penelitian ini. Menurut penelitian Hays (2014), milenial membutuhkan umpan balik yang

relevan dan spesifik menggunakan teknologi, dibanding usia generasi *baby boomers*.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, desain pekerjaan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja generasi milenial dengan moderasi teknologi.

Adapun kerangka penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan membagikan kuesioner *google form*. Subjek penelitian ini adalah karyawan berusia 20 hingga 40 tahun yang bekerja di industri pendidikan, di daerah Jakarta. Selain kuesioner, peneliti juga melakukan FGD (*Focus Group Discussion*) pada sejumlah subjek.

Variabel Independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, desain pekerjaan, pengembangan karir dan teknologi, dan variabel dependen yaitu kepuasan kerja sedangkan variabel moderasi adalah teknologi.

Operasional dari setiap variabel adalah seperti tabel berikut:

Tabel 1. Operasional Variabel

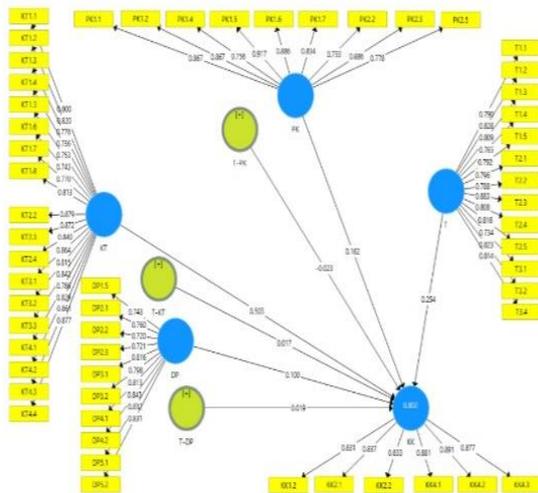
No	Variabel	Dimensi
----	----------	---------

1	Kepemimpinan Transformasional (Bass & Avolio, 1994), (Robbins & Judge, 2017)	Pengaruh Profil Ideal (kharisma)
		Motivasi Inspirasi
		Stimulus Intelektual
		Pertimbangan Individu
2	Desain pekerjaan (Armstrong, 2014), (Torrington, 2011), (Zainal, 2015)	Variasi keterampilan
		Identifikasi tugas-kesinambungan
		Signifikansi tugas-interaksi sosial
		Otonomi/Wewenang
3	Pengembangan Karir (A Sihotang, 2006), (Siagian, 2012), (Torrington et al., 2017)	Umpan balik
		Sistem perusahaan
4	Teknologi (Sutarman, 2009), (Pariyatin, 2015)	Karakteristik karyawan
		Ketersediaan & Kualitas
		Dukungan manajemen
5	Kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2017), (Armstrong, 2014)	Motivasi karyawan
		Karakteristik pekerjaan
		Karakteristik pribadi
		Promosi
		Supervisi
		Penggajian
Rekan kerja		
		Lingkungan kerja

Metode pengolahan data menggunakan Smart PLS. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dikarenakan subjek yang diteliti telah ditentukan sesuai kriteria/karakteristik yang ditentukan. Penentuan sampel menggunakan metode Slovin sehingga jumlah sampel adalah 205 orang. Kuesioner yang digunakan menggunakan skala Likert 1-5. Peneliti

juga melakukan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan *structural equation modelling* (SEM) dan *software SMART PLS*. Validitas diuji melalui *convergent & discriminant validity*, dengan hasil *outer loading* setiap variabel di atas 0,7 dan AVE di atas 0,5, serta *Fornell Larcker* dan *Cross loading* yang dapat dinyatakan valid. Sementara reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha*, *Rho-a* dan *Composite Reliability* di atas 0,6 bahkan 0,7 sehingga dapat dinyatakan alat tes penelitian sudah reliabel.

Adapun gambar *outer model SEM* sebagai berikut:



Gambar 2. Outer model SEM

3. Pembahasan

Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan pada tabel berikut:

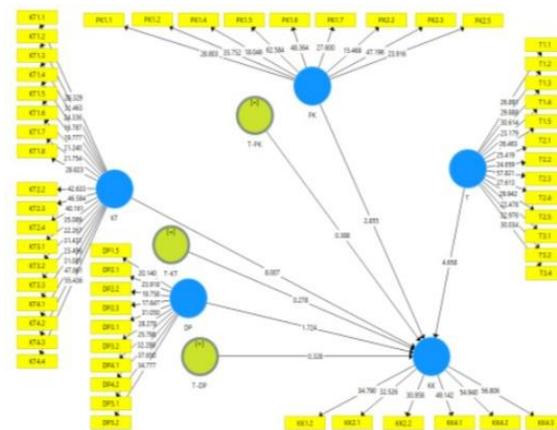
Tabel 2. Hasil penelitian

H	Variabel	Hasil
H1	Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	Positif Signifikan
H2	Variabel Desain Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja	Positif Signifikan

H3	Variabel Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja	Positif Signifikan
H4	Variabel Teknologi terhadap Kepuasan Kerja	Positif Signifikan
H5	Moderasi variabel Teknologi pada Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	Positif tidak signifikan
H6	Moderasi variabel Teknologi pada Desain Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja	Positif tidak signifikan
H7	Moderasi variabel Teknologi pada Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja	Negatif tidak signifikan

Hasil positif dan negatif dilihat dari nilai original sampel. Nilai original sampel pada H7 yaitu negatif. Hasil signifikan dan tidak signifikan dilihat dari P values dan t=statistic. Pada H5, H6 dan H7, t-statistic kurang dari 1,96 dan P values di atas 0,05 sehingga hasilnya tidak signifikan.

Sesuai dengan gambar model SEM sebagai berikut:



Gambar 3. Inner model SEM

Nilai R square adjusted adalah 0,795 sehingga dapat disimpulkan nilai R square-nya yaitu 0,80. Nilai R square 0,80 artinya adalah sebesar 80% variabel Kepuasan

Kerja dipengaruhi oleh Variabel Kepemimpinan Transformasional, Desain Pekerjaan, Pengembangan Karir dan Teknologi. Sisanya (100%-80%) sebesar 20% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja generasi milenial dikarenakan generasi milenial membutuhkan pemimpin yang dapat 'transform' terhadap kebutuhan generasi milenial. Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aube (2015), Peramesti & Kusmana (2016), Lee & Cho (2016), dan Utomo & Nainggolan (2020) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial.

Desain pekerjaan yang sudah dilakukan oleh perusahaan di industri pendidikan, dapat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial yang ada di dalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya dari Tschantz (2016) bahwa desain pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja generasi milenial. Sesuai dengan teori Armstrong (2014), Herzberg (1966) dan Robbins & Judge (2017) bahwa desain pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fajri (2019) dan Mayangdarastri & Khusna (2020) bahwa jenjang karir atau pengembangan karir dalam perusahaan akan mempengaruhi kepuasan kerja generasi milenial. Di industri pendidikan, pekerjaan guru, dosen, bahkan staf penunjangnya pun membutuhkan jenjang karir yang jelas dan sistematis agar dapat mencapai kepuasan kerja. Sesuai dengan teori dari Siagian (2012) dan Torrington et al., (2017) yang menjelaskan pentingnya pengembangan karir di dalam perusahaan yang akan berefek pada kepuasan kerja karyawan.

Variabel teknologi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja yang artinya jika perusahaan memanfaatkan teknologi dalam setiap aspek pekerjaan dengan baik atau optimal, maka akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan yang baik pula, begitu pula sebaliknya, sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Sutarman (2009) dan Robbins & Judge (2017).

Tidak signifikannya efek moderasi variabel teknologi pada ketiga variabel terhadap kepuasan kerja dikarenakan ketiga variabel tersebut memberikan pengaruh yang lebih kuat kepada kepuasan kerja karyawan sehingga teknologi menjadi suatu bagian yang terpisah dari kekuatan ketiga variabel tersebut. Teknologi hanya dianggap sebagai sarana penunjang, yang menjadi kurang berpengaruh kuat jika kepemimpinan, desain pekerjaan dan karir di perusahaan tidak baik. Apalagi di dunia pendidikan, dimana *value* dari pendidikan adalah mengayomi, membimbing, melatih, mengarahkan siswa dengan sepenuh hati sehingga nuansa sentuhan psikologis dan/atau emosional lebih kuat.

Indikator pada variabel teknologi yang mendapat skor rata-rata tertinggi adalah 'wajib melek teknologi', sementara indikator 'metode kerja' mendapat skor rata-rata terendah. Hal ini dapat diartikan bahwa perusahaan mewajibkan karyawannya untuk 'melek teknologi' atau mampu menggunakan teknologi dalam bekerja, namun hal tersebut tidak ditunjang oleh ketersediaan dan kualitas teknologi tersebut, yaitu belum terintegrasinya teknologi dalam setiap proses kerja, artinya masih banyak pekerjaan yang manual dilakukan tanpa mengoptimalkan teknologi. Walaupun teknologi mampu mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung, namun hal tersebut masih bersifat teknis dan kondisional. Apalagi di saat pandemi, teknologi tersebut hanya sebatas teknis dalam proses pembelajaran agar kegiatan mengajar tetap terlaksana dengan baik. Teknologi secara

luas masih belum dioptimalkan oleh perusahaan atau institusi dalam setiap aspek dan proses pekerjaan, baik dari penyediaan fasilitas dari perusahaan ataupun penguasaan teknologi dan pengoptimalan teknologi dalam bekerja itu sendiri pada masing-masing karyawan.

Setelah melakukan FGD pada beberapa subjek, sebagian besar subjek terdiri dari perempuan yang bekerja sebagai staf administrasi. Hal tersebut juga mempengaruhi hasil penelitian berupa tidak signifikannya moderasi variabel teknologi dikarenakan ambisi dan penguasaan teknologi yang kurang optimal.

4. Kesimpulan

Sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada generasi milenial 80% dipengaruhi oleh kepemimpinan, desain pekerjaan, pengembangan karir dan teknologi. Implikasinya adalah perusahaan bisa lebih memperhatikan faktor-faktor tersebut dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya pengkategorian subjek sudah dispesifikasi dari awal, misalnya untuk posisi administrasi saja atau untuk pekerjaan dosen saja, agar hasil penelitian bisa lebih sesuai dengan hipotesis dan/atau teori penelitian. Variabel teknologi dalam penelitian pun bisa lebih dispesifikasi misalnya implementasi HRIS atau teknologi dalam pembelajaran.

Daftar Pustaka

- Armstrong, Michael; Taylor, Stephen. 2014 *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice Manajemen Sumber Daya 13th Edition*, Pearson,
- Robbins, Stephen P; Timothy A. Judge. 2017 *Organizational Behaviour 17th Edition*, Pearson,
- Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dengan Badan Pusat

Statistik, 2018 *Profil Generasi Milenial Indonesia*, Kemen PPPA & BPS,

- Martin, Carolyn A; Tulgan, Bruce. 2006 *Managing The Generation Mix: Second Edition From Urgency to Opportunity*, HRD Press, Inc,
- Sutrisno, Edy. 2016, Kencana Prenada Media Group, Jakarta,
- Sedarmayanti. 2013 *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Rafika Aditama, Bandung,
- Torrington, Derek; Hall, Laura ; Taylor, Stephen. 2017. *Human Resource Management 10th edition*, Prentice Hall-Pearson,
- Robbins, Stephen P; Coulter, Mary. 2012 *Management 11th Edition*, Pearson,
- Luthans, Fred. 2011 *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, 12th edition*, McGraw-Hill,
- Herzberg, Frederick ; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara Bloch. 2017 *The Motivation To Work, 1st edition*, Routledge,
- Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer, 2008 *Competence At Work: Models for Superior Performance*, John Willey & Son, inc,
- Loma, 1998 *Loma's Competency Dictionary*, Journal of the American Society of CLU,
- Wibowo, *Budaya Organisasi Edisi ke II*, 2010, Raja Grafindo, Depok,
- Maxwell, John C. 2020 *The Leader's Greatest Return*, HarperCollins Leadership,
- Bandura, Albert. 1971 *Social Learning Theory*, General Learning Press, New York,
- E.A Locke, 1976 *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, John Willey & Sons, New York,
- VR Zainal, MD Hadad, M Ramly, 2014 *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT Raja Grafindo, Jakarta,

- Sunyoto, Danang. 2015 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Caps Publishing, Jakarta,
- Wirawan, 2015 *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Salemba Empat,
- Hackman, J Richard. 2002 *Leading teams: Setting the stage for great performances*, Harvard Business Review Press,
- L.Gibson, James; Konopaske, Robert; M Ivancevich, John. 2020 *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, McGraw-Hill,
- Creswell, John W. 2014 *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Sage Los Angeles,
- Hair Jr, Josep F; Black, William C; J Babin, Barry; E. Anderson, Rolph. 2014 *Multivariate Data Analysis 7th edition*, Pearson,
- Sugiyono, 2017 *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2014 *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*, Universitas Diponegoro Semarang,
- Supriyadi, Edy. 2014 *SPSS + AMOS, Statistik Data Analisis*, Jakarta,
- Kamus Besar Bahasa Indonesia* (kbbi.kemdikbud.go.id).
- Aube, Ronnie G. 2015. Transformational Leadership as a Predictor of the Job Satisfaction of Millennials. *Dissertation*. Northcentral University. Prescott Valley, Arizona,
- Peramesti, Ni Putu Depi Yulia; Kusmana, Dedi. 2016. Kepemimpinan Ideal Pada Era Generasi Milenial. *Jurnal Manajemen Pemerintahan* Vol.10 No.1 Maret 2018: 73-84,
- Lee, C Christopher; Cho, Young Sik. 2016. Factors affecting job satisfaction and retention of millennials.
- Utomo, Agus Setiyo; Nainggolan, Andrika P N. 2020. Dampak gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada ASN milenial di kementerian perdagangan,
- A. Tschantz, Courtney. 2016. Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Millennial Workforce. *Thesis*. Liberty University. Spring,
- Hannus, Sonja. 2016. Traits of the millennial generation: motivation and leadership. *Thesis*. Aalto University School of Business. Department of Communication.
- Yap, Wai Meng; Badri, Siti Khadijah Zainal. 2020. What Makes Millennials Happy in the Work Place. *Asian Academy of Management Journal, Vol.25, No.1, 103-121*. Help University. The University of Nottingham Malaysia Campus, Malaysia.
- Selfia Alke Mega (2015) Peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas melalui kepuasan kerja pegawai PT Pandan Sari Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 5 No. 2 April 2015 ISSN: 2087-0701. JURMABIS Hlm 112-235*. www.jurnal.ubl.ac.id. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Bandar Lampung (UBL).
- Adit Budiarto, Istanto (2014) Pengaruh pemberian insentif, kondisi lingkungan kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMK Taman Siswa kota Yogyakarta. *E-journal Universitas Negeri Yogyakarta Jurusan Pendidikan Teknik Elektro Vol. 3 No. 3 Januari 2014 198-205*.
- Ozge Oztekin Bayir, Esra Cakmak, Engin Karadag (2015) The effect of leadership on job satisfaction. *Leadership and Organizational Outcomes*. Springer International Publishing Switzerland
- S.O Onimole (2015) Work Design and Job Satisfaction. *International Journal of*

*Humanities and Social Science Vol. 5
No. 10 October 2015.*

Muhammad Ali Hussain, M Waleed Ayub Ghouri, et al (2018) Impact of Job Design on Employee's Satisfaction Level in Pakistan. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5 (1) 325-336.

Effendi, Alfonsius, Syawaluddin (2018) Analisis pengaruh desain kerja dan sistem pemberian penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Suminsurya Mesindolestari Medan. *Jurnal Bisnis Kolega Vol.4 No.2 Desember 2018.*

A.Moeed Abid, Ambreen Sarwar, Kashif Imran, Abdul Jabbar, Abdul Hannan (2013) Effect of Job Design on Employee Satisfaction (A study of fertilizer companies listed in Lahore Stock Exchange), Pakistan. *European Journal of Business and Management Vol.5 No.19, 2013.*

Fajri, Deni Kusuma. 2019. Profil Tenaga Kerja Milenial Di Indonesia Pada Era Revolusi Industri 4.0. *FRMA 2019. Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi. ISSN 2614-6681.*

Tambengi, Kevin F.S; Kojo, Christoffel; Rumokoy, Farlane S. 2016. Pengaruh Kompensasi, beban kerja, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Sulut. *Jurnal EMBA. Vol 4 No 4 Desember 2016 Hal 1088-1097.*

Herold, Sarina. 2019. Ever-changing Needs of the Workforce: Unconventional Approaches to increase Job Satisfaction, with special focus on Millennials and Generation Z.

R Ratna, T Kaur. 2016. The impact of Information Technology on Job Related Factors like Health and Safety, Job Satisfaction, Performance, Productivity and Work Life Balance.

Terek, Edit; Cvetkoska, Violeta; Vukonjanski, Jelena. 2018. The influence of Information Technology on Job Satisfaction and Organizational Commitment.

Barbara A Sypniewska (2013). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics*, 8 (1): 57-118