

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA KARYAWAN PADA UNIVERSITAS
SWASTA DI PEKANBARU)**

Beby Tri Wardhani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Riau
bebytriwardhani@student.uir.ac.id

Hazwari Hasan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Riau
hazwarihasan@eco.uir.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh work life balance dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan yang bekerja di Universitas Swasta Pekanbaru. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan sudut pandang deskriptif. Pengambilan sampel biasanya dilakukan secara acak. Perangkat lunak Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara hubungan langsung work life balance tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam hubungan tidak langsung work life balance tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja namun pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: work life balance, pengembangan karir, kinerja, kepuasan kerja

Abstract

The aim of this research is to examine the influence of work life balance and career development on employee performance which is mediated by the job satisfaction of employees who work at the Pekanbaru Private University. This research adopts a quantitative approach with a descriptive point of view. Sampling is usually done randomly. Structural Equation Modeling software based on Partial Least Square (SEM-PLS). The results of this research show that in a direct relationship work life balance has no effect on job satisfaction, career development has an effect on job satisfaction and job satisfaction has an effect on employee performance. In an indirect relationship, work life balance does not influence employee performance through job satisfaction, but career development influences employee performance through job satisfaction.

Keywords: work life balance, career development, performance, job satisfaction



© Author(s) 2024

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi adalah sebuah entitas akademik yang memiliki tanggung jawab untuk menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran di tingkat yang lebih tinggi daripada pendidikan menengah, sambil menyediakan proses pendidikan yang berlandaskan pada budaya nasional Indonesia dan pendekatan ilmiah. Perguruan Tinggi memiliki kebebasan dalam mengelola operasionalnya dengan tetap merujuk pada konsep Tridharma Perguruan Tinggi. Manajemen perguruan tinggi ini harus mematuhi prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, nirlaba, jaminan mutu, efektivitas, dan efisiensi.

Di Pekanbaru, perguruan tinggi swasta telah mengalami perkembangan pesat, tetap mempertahankan standar kualitas kampus mereka, yang berkontribusi pada tingkat persaingan yang semakin ketat. Setiap universitas harus memiliki kinerja yang unggul untuk menjaga dan meningkatkan produktivitas kampus mereka agar dapat bersaing lebih efektif.

Dalam konteks universitas dan menjaga kualitas kampus, penting untuk memberikan perhatian yang besar kepada staf dan tenaga pengajar, karena sumber daya manusia memiliki peran penting. Kualitas dan perkembangan pendidikan sangat terkait dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan dan tenaga pengajar.¹ Karena itu, prestasi yang luar biasa dari seorang staf merupakan nilai tambah yang berharga bagi lembaga atau universitas. Hal ini dapat memberikan panduan yang terang bagi lembaga atau universitas dan meningkatkan peluang mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Menggunakan strategi yang tepat dan mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi prestasi merupakan salah satu langkah penting yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan produktivitas karyawan.²

Untuk mempertahankan tingkat produktivitas karyawan, perlu memberikan perhatian pada tingkat kepuasan kerja mereka. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, hal ini akan mendorongnya untuk bekerja sebaik mungkin dalam menyelesaikan tugasnya. Akibatnya, produktivitas dan kinerja karyawan akan mencapai puncaknya. Menurut Hasibuan, kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menghasilkan kebahagiaan atau sikap umum terhadap perbedaan antara penghargaan yang diterima dan yang seharusnya diterima. Beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mencakup kompensasi yang adil, penempatan yang sesuai dengan keterampilan, tingkat kesulitan pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, fasilitas yang

¹ Khaeruman, 2021, Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep dan Studi Kasus, Banten: AA Rizky

² Rambet, Andrew, 2022, Kepemimpinan, Gaya Meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, Jakarta

mendukung pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dan kepemimpinan, serta sifat pekerjaan yang monoton atau tidak.³

Kepuasan kerja seorang anggota tim dalam suatu perusahaan sangat terkait dengan perkembangan karirnya dan sejauh mana ia bisa menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadinya. *Work-life balance*, yang mengacu pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal, dapat dijelaskan sebagai kondisi di mana kedua aspek ini berada dalam harmoni, sesuai dengan pandangan Lockwood.⁴ Pandangan karyawan mengenai *work-life balance* mencakup kemampuan mereka untuk mengelola tugas-tugas pekerjaan dan kehidupan pribadi serta menjalankan tanggung jawab terhadap keluarga. Sementara itu, dari perspektif perusahaan, *work-life balance* menjadi suatu tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung, di mana karyawan dapat dengan baik fokus pada pekerjaan mereka saat berada di tempat kerja.⁵

Peningkatan motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan penciptaan rasa puas dalam menjalankan tugas-tugas mereka dapat diperoleh melalui faktor lain, yaitu perencanaan dan pengembangan karir yang terstruktur di dalam organisasi.⁶ V. Rivai dan E. J. Sagala mengungkapkan bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dilakukan dengan tujuan mencapai karier yang diharapkan.⁷ Bisa disarikan bahwa perkembangan karier adalah suatu perjalanan yang berlangsung terus-menerus yang ditempuh oleh seseorang melalui usaha-usaha pribadi mereka untuk mencapai tujuan karier yang telah mereka rencanakan, yang selaras dengan situasi di dalam organisasi.

TINJAUAN LITERATUR

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara, kinerja adalah pencapaian oleh seorang pekerja, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas, ketika ia menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁸ Bernardin berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang memiliki keterkaitan yang signifikan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan

³ Hasibuan, Malayu S. P. 2019. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.

⁴ Nuraini, T. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yayasan Aini Syam: Pekanbaru.

⁵ Uki Yonda Asepta, 2017, Analisis Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt.Telkomsel, Tbk Branch Malang, *Jurnal JIBEKA* Volume 11 No. 1 Agustus 2017.

⁶ Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Gramedia. Jakarta.

⁷ V. Rivai dan E. J. Sagala, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.

⁸ Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya

memberikan kontribusi terhadap aspek ekonomi.⁹ Berdasarkan definisi tersebut, kita dapat menyatakan bahwa kinerja mencerminkan hasil yang diperoleh oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan harapan dan standar yang ditetapkan oleh organisasi, baik dari segi kualitas maupun jumlah.

Performa pegawai memiliki peran krusial dalam kelangsungan suatu organisasi. Seperti yang disebutkan oleh Armstrong, performa merujuk pada hasil pekerjaan yang erat kaitannya dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan, serta kontribusi terhadap aspek ekonomi.¹⁰ Menurut Mendis & Weerakkody, kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka dengan metode tertentu yang memandu organisasi dan karyawan menuju pencapaian tujuan bersama.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan prinsip yang penting dalam menjaga sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Dalam konsep pemeliharaan sumber daya manusia yang didefinisikan oleh Malayu S.P. Hasibuan, pemeliharaan tersebut merujuk pada usaha untuk menjaga serta meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, dengan tujuan agar mereka tetap setia dan produktif dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.¹¹ Dari penjelasan sebelumnya, kita dapat mengambil kesimpulan bahwa pemeliharaan sumber daya manusia adalah tindakan yang perusahaan lakukan untuk merawat karyawan mereka serta menjaga kesejahteraan fisik dan mental tenaga kerja agar dapat menjalankan tugas mereka.¹² Robbins & Judge mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merujuk pada persepsi umum seseorang terhadap pekerjaannya. Mereka juga menjelaskan bahwa individu yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki pandangan positif terhadap pekerjaan tersebut, sementara mereka yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki pandangan negatif terhadap pekerjaan tersebut. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, hal ini akan memberikan manfaat bagi perusahaan karena dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Work-life balance

Rincy & Panchanatham menjelaskan bahwa *work-life balance* adalah ketika karyawan mengalami konflik yang minim dan dapat menjalankan peran mereka di pekerjaan dan keluarga dengan efektif. Sementara itu, Greenhaus, Collins & Shaw melihat *work-life balance* sebagai

⁹ Bernardin, H. John, & Joyce E.A Russel. (2017). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*, Singapore : Mc.Graw Hill Inc.

¹⁰ Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.

¹¹ Robbins, S.P dan Judge T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

¹² Hasibuan, Malayu S. P. 2019. *Loc cit*.

suatu tingkatan atau spektrum yang berakhir pada satu titik karena ketidakseimbangan dukungan antara peran-peran tertentu, seperti pekerjaan di organisasi dan peran dalam keluarga.¹³ Biasanya, karyawan bekerja selama 8 jam sehari. Tetapi karena adanya tenggat waktu tugas dari universitas, karyawan perlu bekerja lebih dari 8 jam per hari, sehingga mereka harus melakukan pekerjaan lembur untuk menyelesaikannya.¹⁴ Pekerja diharapkan untuk menjalani tugas mereka dengan penuh dedikasi, namun terkadang universitas tidak memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja karyawan mereka yang berkontribusi pada perusahaan, seperti misalnya ketika ada tugas yang harus diselesaikan segera dan mengharuskan mereka untuk bekerja lembur, menghadiri rapat hingga larut malam, atau melakukan perjalanan bisnis ke luar kota. Hal ini akhirnya bisa mengganggu keseimbangan antara kebutuhan keluarga, lingkungan, dan pemenuhan pribadi mereka.¹⁵ Biasanya, perusahaan sering memberikan beban kerja yang terlalu berat kepada karyawan, yang dapat mengakibatkan penurunan produktivitas. Ini mengindikasikan bahwa seseorang kesulitan menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka.¹⁶ Hal ini menunjukkan betapa pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi di suatu perusahaan. Perusahaan perlu memberikan perhatian khusus untuk menjaga agar karyawan tetap merasa puas dengan pekerjaan mereka dengan menjaga keseimbangan tersebut.

Pengembangan Karir

Pengembangan karier merupakan upaya Sumber Daya Manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pelaksanaan tugas pegawai, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini merupakan komponen penting dalam konteks organisasi karena mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi. Jaminan kemajuan karier mampu memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan keterampilan dan menjunjung tinggi loyalitas terhadap perusahaan. Handoko menggambarkan pengembangan karier sebagai usaha untuk mengembangkan diri guna mencapai rencana karier yang diinginkan. Dessler berpendapat bahwa perkembangan karier individu dalam dunia kerja membawa manfaat berupa kepuasan pribadi, pengembangan diri, serta peluang promosi ke posisi atau jabatan yang lebih

¹³ Rincy, V. M., & Panchanatham, N. (2010). Development of a psychometric instrument to measure work life balance. *Continental Journal of Social Sciences*, 3, 50.

¹⁴ Kawiana, I Gede Putu, 2020, Manajemen Sumber Daya Manusia, MSDM Perusahaan, UNHI Press Publishing, Bali.

¹⁵ Veithzal Rivai. dkk. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik. Depok:PT Rajagrafindo Persada.

¹⁶ Heidjrachman, Ranupandojo dan Husnan, Suad. 2017. Manajemen Personaliala.Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.

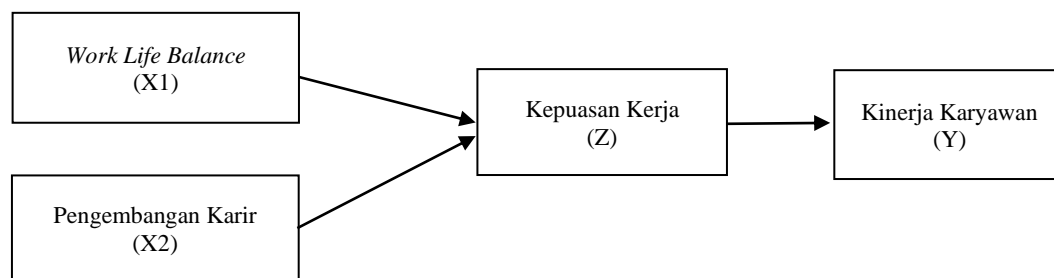
tinggi. Semua ini menjadi pendorong utama bagi kemajuan dan pertumbuhan profesional dalam pekerjaan.¹⁷

Walaupun bagian manajemen sumber daya manusia dapat ikut serta dalam proses pengembangan tersebut, sebenarnya yang paling memiliki tanggung jawab adalah karyawan itu sendiri, karena merekalah yang memiliki kepentingan dan akan merasakan hasilnya di masa depan.¹⁸ Pertumbuhan karier melibatkan dua tahap, yakni cara individu merencanakan dan mewujudkan tujuan karier mereka sendiri (perencanaan karier) dan bagaimana lembaga menciptakan dan menerapkan program pengembangan karier mereka (manajemen karier).¹⁹

Pertumbuhan karier bisa dianalisis dari dua sudut pandang yang berbeda, yakni dari segi individu dan institusi. Pendekatan perencanaan karier yang berfokus pada individu adalah perencanaan yang lebih menitikberatkan pada perkembangan karier individu, sementara yang lebih menitikberatkan pada institusi lebih berfokus pada pekerjaan dan menentukan jalur karier yang secara rasional meningkatkan kemajuan individu di dalam organisasi.²⁰ Dengan demikian, pengembangan karier pada dasarnya dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari segi internal dan eksternal. Dari segi eksternal, kesempatan pengembangan karier adalah suatu pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan ketersediaan individu yang memiliki kualifikasi dan pengalaman yang sesuai ketika dibutuhkan.²¹

KERANGKA PENELITIAN

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Sumber: Jurnal Penelitian

¹⁷ As'ad, Moh. 2013. Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Liberty, Jakarta

¹⁸ Nugroho, D., & Kunartinah. (2012). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* Vol.19, No.2.

¹⁹ Wibowo, 2016, Manajemen Kinerja. Cetakan ke lima. Jakarta: RajaGrafindo Persada

²⁰ Sinungan, M. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara

²¹ Kaswan, 2017, Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara

Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah

- H1 : Diduga *Work Life Balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja
 H2 : Diduga pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja
 H3 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
 H4 : Diduga *Work Life Balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
 H5 : Diduga pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan suatu studi yang menerapkan pendekatan deskriptif dengan menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif digunakan untuk mengeksplorasi aspek-aspek tertentu pada populasi dan sampel yang telah dipilih, di mana pengumpulan sampel biasanya dilakukan secara acak. Data dikumpulkan dengan menggunakan alat penelitian yang sesuai, dan analisis data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif atau statistik, bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan.²²

Tabel 1
Variabel dan dimensi

Variabel	Definisi	Dimensi	Skala
Kinerja	Kinerja adalah hasil dari gabungan seluruh pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja atas tugas yang diberikan. Kinerja bergantung pada motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, individu perlu memiliki tingkat kesediaan dan kemampuan yang memadai	Kualitas Kerja	Likert
		Kuantitas	
		Ketepatan Waktu	
		Efektivitas	
Kepuasan Kerja	Mengupayakan untuk menjaga dan meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, dan sikap karyawan dengan tujuan menjadikan mereka loyal dan produktif dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.	Pekerjaan	Likert
		Upah	
		Promosi	
		Pengawas	
		Rekan Kerja	
<i>Work Life Balance</i>	Suatu keadaan dimana konflik yang dialami karyawan rendah	<i>Time balance</i> (keseimbangan)	Likert

²² Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D* (2019 ed.). Alfabeta. hlm 05

	serta perannya di dalam pekerjaan dan keluarga dapat berjalan dengan baik	waktu) <i>Involvement balance</i> (keseimbangan keterlibatan) <i>Satisfaction balance</i> (keseimbangan kepuasan)	
Pengembangan Karir	Upaya sumber daya manusia yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pelaksanaan tugas oleh karyawan, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi optimal dalam mencapai tujuan organisasi.	Pendidikan Pelatihan Motivasi Promosi Jabatan	Likert

Sumber: Hasil Olahan, 2023

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan memanfaatkan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan varian dari model persamaan struktural (SEM) berbasis komponen. SEM, salah satu cabang analisis statistik, memungkinkan penilaian secara bersamaan terhadap serangkaian hubungan rumit yang sulit diukur.²³ Menurut Ghazali, SEM berbasis PLS menghadirkan alternatif pergeseran dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi pendekatan berbasis varians.²⁴ Pada penelitian ini akan memanfaatkan analisis jalur melalui *Structural Equation Model* (SEM) dengan *Partial Least Squares* (PLS) menggunakan software Smart PLS 3.3.

A. Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

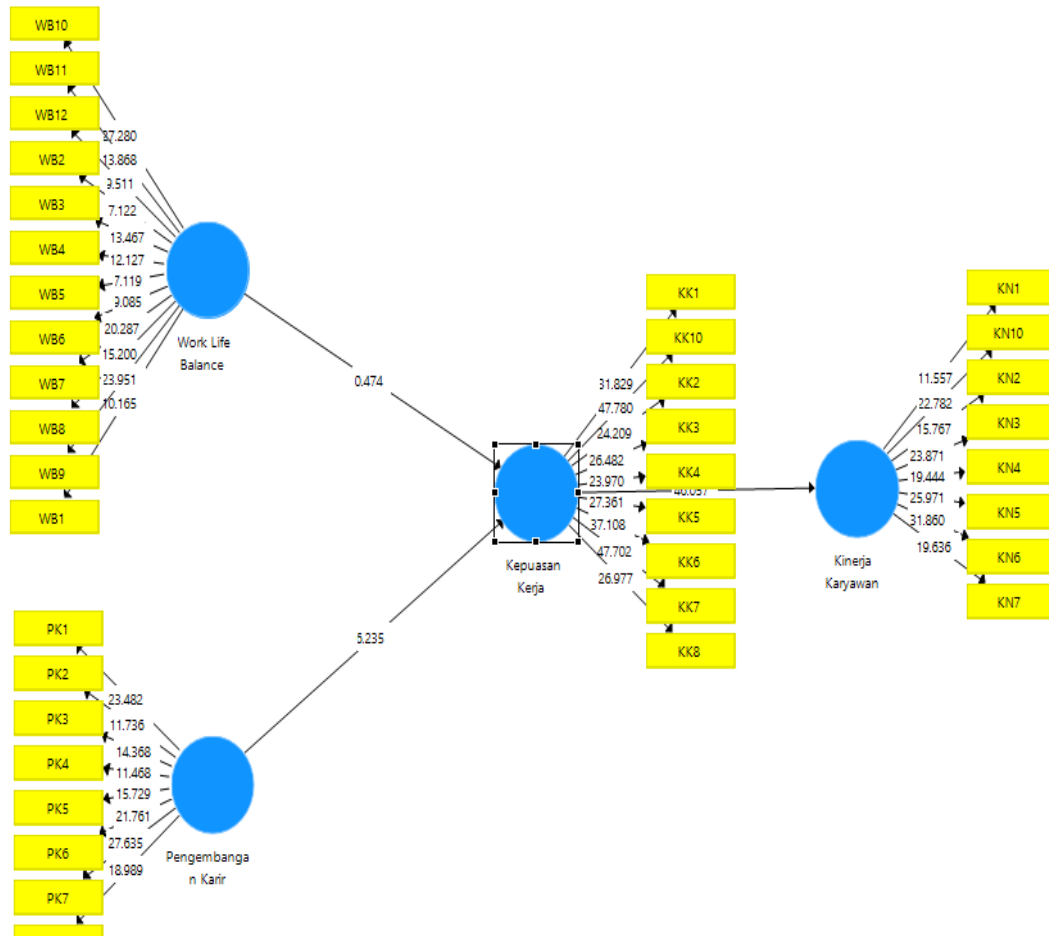
Penelitian ini meliputi analisis dengan bantuan Software Smart PLS 3.0 dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Penilaian terhadap indikator-indikator yang membentuk reliabilitas dan validitas konstruk laten dilakukan dengan memeriksa hasil pengukuran model (*outer model*).²⁵ Berikut dilampirkan diagram *path algorithm* atas penelitian ini.

²³ Gudono. 2017, Analisis Data Multivariat. BPFE – Yogyakarta.

²⁴ Ghazali. (2020). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiri*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro

²⁵ Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2019). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

Beby Tri Wardhani, Hazwari Hasan: Pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan pada Universitas Swasta di Pekanbaru)



Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Model eksternal yang memuat indikator reflektif dinilai dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori, yang melibatkan pemeriksaan validitas konvergen dan validitas diskriminan.²⁶

1. Hasil Uji Validitas Konvergen

Tabel 2
Nilai *Loading Factor* Konstruk

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir	Work Life Balance
KK1	0,877			
KK10	0,936			
KK2	0,893			
KK3	0,859			
KK4	0,875			
KK5	0,901			
KK6	0,873			

²⁶ Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. BP Undip. Semarang

KK7	0,939			
KK8	0,895			
KN1		0,741		
KN10		0,829		
KN2		0,811		
KN3		0,854		
KN4		0,860		
KN5		0,859		
KN6		0,894		
KN7		0,854		
PK1			0,820	
PK2			0,769	
PK3			0,756	
PK4			0,754	
PK5			0,800	
PK6			0,847	
PK7			0,870	
PK8			0,824	
WB10				0,870
WB11				0,722
WB12				0,777
WB2				0,702
WB3				0,802
WB4				0,810
WB5				0,709
WB6				0,767
WB7				0,863
WB8				0,812
WB9				0,860
WB1				0,771

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Berdasarkan hasil pada Tabel 2 tersebut, dapat dilihat bahwa masing-masing konstruk memiliki nilai *outer loading* > 0.60.²⁷ Namun dalam penelitian ini sebelumnya dilakukan *dropping* atas konstruk KN8, KN9 dan KK9, hal ini dikarenakan nilai *outer loading* nya < 0.60. Dengan demikian, nilai-nilai indikator selebihnya dapat dianggap sesuai atau valid untuk keperluan penelitian dan dapat dimanfaatkan untuk analisis selanjutnya.

2. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Tabel 3
Nilai *Cross Loading* Konstruk

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir	Work Life Balance
KK1	0,877	0,817	0,759	0,708
KK10	0,936	0,829	0,784	0,706
KK2	0,893	0,835	0,763	0,731
KK3	0,859	0,760	0,767	0,620
KK4	0,875	0,824	0,772	0,613

²⁷ Gudono. *Loc Cit.*

KK5	0,901	0,813	0,740	0,668
KK6	0,873	0,766	0,730	0,652
KK7	0,939	0,824	0,775	0,699
KK8	0,895	0,800	0,725	0,656
KN1	0,600	0,741	0,663	0,563
KN10	0,765	0,829	0,718	0,659
KN2	0,735	0,811	0,718	0,755
KN3	0,767	0,854	0,771	0,705
KN4	0,796	0,860	0,747	0,744
KN5	0,800	0,859	0,765	0,685
KN6	0,776	0,894	0,778	0,730
KN7	0,797	0,854	0,811	0,764
PK1	0,690	0,731	0,820	0,821
PK2	0,628	0,671	0,769	0,584
PK3	0,713	0,686	0,756	0,593
PK4	0,550	0,574	0,754	0,688
PK5	0,651	0,760	0,800	0,726
PK6	0,684	0,699	0,847	0,688
PK7	0,765	0,804	0,870	0,803
PK8	0,742	0,788	0,824	0,700
WB10	0,707	0,783	0,815	0,870
WB11	0,648	0,668	0,744	0,722
WB12	0,656	0,703	0,666	0,777
WB2	0,463	0,523	0,507	0,702
WB3	0,550	0,625	0,671	0,802
WB4	0,576	0,649	0,668	0,810
WB5	0,423	0,505	0,571	0,709
WB6	0,498	0,526	0,544	0,767
WB7	0,646	0,750	0,804	0,863
WB8	0,623	0,736	0,736	0,812
WB9	0,712	0,762	0,765	0,860
WB1	0,514	0,594	0,651	0,771

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Berdasarkan hasil pada Tabel 3 tersebut, bahwa setiap konstruk menunjukkan nilai korelasi yang lebih tinggi antara konstruk dan indikatornya dibandingkan nilai korelasi dengan konstruk lainnya.²⁸ Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk atau variabel laten menunjukkan validitas diskriminan yang kuat dalam membentuk variabelnya masing-masing.

3. Hasil Uji *Average Variant Extracted* (AVE), Realibilitas Konstruk

Tabel 4

Nilai *Average Variant Extracted* (AVE), Realibilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,969	0,969	0,973	0,800
Kinerja Karyawan	0,939	0,943	0,950	0,704

²⁸ Hair, J.F., R.E. Andersen, R.L.Tatham, and W.C.Black, 2005, *Multivariate Data Analysis*. 6th edition. Prentice-Hall: New Jersey.

Pengembangan Karir	0,923	0,926	0,937	0,650
Work Life Balance	0,945	0,951	0,952	0,625

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Berdasarkan data pada Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas yang baik karena nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0.75,²⁹ yang sesuai dengan batas nilai minimum yang telah ditentukan. Selain itu, rho_A juga memiliki nilai lebih dari 0.70, yang menunjukkan bahwa semua variabel laten telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya, jika kita melihat nilai composite reliability, nilainya juga melebihi 0.70,³⁰ menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan adalah reliable dengan tingkat koefisien reliabilitas yang tinggi. Ini menunjukkan bahwa setiap variabel yang digunakan memiliki tingkat koefisien reliabilitas yang tinggi, dan setiap konstruk memiliki korelasi yang baik antara item-item dalam pengujian model yang reliable.³¹ Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel konstruk memenuhi persyaratan reliabilitas.

B. Pengujian Inner Model (Model Pengukuran)

1. Hasil Uji *R Square*

Tabel 5
Nilai *R Square* Konstruk

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,718	0,712
Kinerja Karyawan	0,816	0,814

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Berdasarkan data dalam Tabel 6, kita dapat melihat bahwa R-square untuk konsep kepuasan kerja adalah 0,718, yang dapat disimpulkan bahwa pengaruh dari konsep *work life balance* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja adalah sekitar 71,8%, sementara sisanya sekitar 28,2% dapat diatribusikan kepada faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya, R-square untuk kinerja adalah 0,816, yang berarti bahwa dampak dari *work life balance* dan pengembangan karir terhadap kinerja sekitar 81,6%, dengan 18,4% sisanya dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

²⁹ Abdillah, Willy., Jogiyanto, Hartono., Usman, Berto, 2019. Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis varian dalam Penelitian Bisnis Edisi Kedua. Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN, Yogyakarta.

³⁰ Azwar, Saifuddin. 2017. Reliabilitas dan Validitas. Penerbit Pustaka Pelajar.

³¹ Jogiyanto, 2017. Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis varian dalam Penelitian Bisnis Edisi Pertama. Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN, Yogyakarta.

2. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 6
Hasil Uji Hipotesis (*Direct Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,903	0,906	0,020	46,057	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0,789	0,782	0,127	6,235	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,713	0,708	0,115	6,181	0,000
<i>Work Life Balance</i> -> Kepuasan Kerja	0,066	0,085	0,140	0,474	0,637
<i>Work Life Balance</i> -> Kinerja Karyawan	0,060	0,078	0,127	0,473	0,638

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Berdasarkan pada Tabel 6 tersebut, dapat ditarik kesimpulan hipotesis sebagai berikut:

a. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pada tabel tersebut, dapat mengamati bahwa t hitung sebesar 0.637 dengan nilai t-statistik lebih tinggi yakni 1.66 atau ($0,637 < t\text{-tabel } 1,66$) dengan nilai p-value lebih besar dari dari alpha ($0,474 > 0,05$) maka dapat diperoleh hipotesis nol (H_0) diterima alternatif (H_a) ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

b. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel, kita dapat mengamati bahwa nilai t hitung adalah 6.235, sedangkan nilai t-statistik lebih kecil daripada t-tabel sebesar 1,66 ($6,235 > t\text{-tabel } 1,66$). Selain itu, nilai p-value juga lebih kecil daripada alpha ($0,000 < 0,05$). Oleh karena itu, kita dapat menyimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak, dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

c. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel, kita dapat mengamati bahwa nilai t hitung adalah 46,057, sedangkan nilai t-statistik lebih kecil daripada t-tabel sebesar 1,66 ($46,057 > t\text{-tabel } 1,66$). Selain itu, nilai p-value juga lebih kecil daripada alpha ($0,000 < 0,05$). Oleh karena itu, kita dapat menyimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak, dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis (*In-Direct Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,713	0,708	0,115	6,181	0,000
Work Life Balance -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,060	0,078	0,127	0,473	0,638

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Berdasarkan pada Tabel 7 tersebut, dapat ditarik kesimpulan hipotesis sebagai berikut:

a. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pada tabel tersebut, dapat mengamati bahwa t hitung sebesar 0.473 dengan nilai t-statistik lebih tinggi yakni 1.66 atau ($0,473 < t\text{-tabel } 1,66$) dengan nilai p-value lebih besar dari dari alpha ($0,638 > 0,05$) maka dapat diperoleh hipotesis nol (H_0) diterima alternatif (H_a) ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

b. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel, kita dapat mengamati bahwa nilai t hitung adalah 6.181, sedangkan nilai t-statistik lebih kecil daripada t-tabel sebesar 1,66 ($6,181 > t\text{-tabel } 1,66$). Selain itu, nilai p-value juga lebih kecil daripada alpha ($0,000 < 0,05$). Oleh karena itu, kita dapat menyimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak, dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka berikut dilampirkan rekapitulasi hasil hipotesis penelitian:

Tabel 8
Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Nilai Probability	Taraf Signifikasi	Hasil
H1	Diduga <i>Work Life Balance</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja	0,637	0.05	Ditolak
H2	Diduga pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja	0,000	0.05	Diterima
H3	Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	0,000	0.05	Diterima
H4	Diduga <i>Work Life Balance</i>	0,638	0.05	Ditolak

	berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja			
H5	Diduga pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	0,000	0.05	Diterima

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti dapat mengimplementasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian ini kontras dengan teori yang menekankan pentingnya work-life balance di perusahaan. Dalam hal ini, disarankan agar perusahaan memperhatikan keselarasan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan karyawan guna menjaga tingkat kepuasan kerja mereka. Namun pada faktanya kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh *work life balance*. Sebagai fakta dewasa ini kebutuhan semakin meningkat, dengan berbagai cara seorang karyawan melakukan hal-hal yang bisa menghasilkan uang untuk memenuhi kebutuhan hidup. Dengan mengorbankan waktu lebih banyak, maka akan berbanding lurus dengan pendapatan. Hal ini jauh lebih realistis dibanding konsep *work life balance* untuk menciptakan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Suwandi dan Ade Imam Suhakim yang menyatakan *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.³²

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil studi ini memberikan dukungan terhadap teori yang menyatakan bahwa jaminan akan masa depan karir mampu mendorong karyawan untuk terus berupaya meningkatkan kompetensi mereka dan tetap setia pada perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Agus Dwi Nugroho, Kunartinah yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.³³

³² Suwandi dan Ade Imam Suhakim, 2023, *Effect of Work-Life Balance on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction*, Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia, JENIUS, p-ISSN: 2581-2769, e-ISSN: 2598-9502.

³³ Agus Dwi Nugroho, Kunartinah, 2012, Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Pada Pns Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan), Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), September 2012, Hal. 153 – 169 Vol. 19, No. 2, ISSN: 1412-3126.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung teori Robbins & Judge menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan umum seseorang terhadap pekerjaannya. Mereka juga menjelaskan bahwa individu yang merasa puas dengan pekerjaannya memiliki pandangan positif terhadap pekerjaan tersebut, sementara individu yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki pandangan negatif terhadap pekerjaan tersebut. Bila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, hal ini akan menguntungkan perusahaan karena akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan dengan penelitian Suwandi dan Ade Imam Suhakim yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.³⁴

4. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Temuan dari penelitian ini kontras dengan pandangan teoritis yang menekankan pentingnya work-life balance di perusahaan. Adanya kebutuhan bagi perusahaan untuk mengutamakan seimbangannya antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawan guna menjaga tingkat kepuasan kerja mereka. Jika kepuasan kerja sudah terjaga terhadap pekerjaannya, maka mereka akan memiliki pandangan positif terhadap pekerjaan tersebut dengan menciptakan kinerja yang baik. Namun hal ini tidak terjadi pada responden penelitian ini dengan analisis peneliti bahwa karyawan akan lebih berminat untuk mengorbankan waktu lebih banyak, maka akan berbanding lurus dengan pendapatan. Hal ini jauh lebih realistis dibanding konsep *work life balance* untuk menciptakan kepuasan kerja dan kinerja yang baik. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Suwandi dan Ade Imam Suhakim yang menyatakan *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.³⁵

5. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa perkembangan karir berdampak besar pada kinerja karyawan melalui tingkat kepuasan kerja. Temuan ini mendukung pandangan teori Dessler yang mengatakan bahwa bagi karyawan, kemajuan dalam karier tidak hanya membawa kepuasan, pertumbuhan pribadi, dan peluang promosi ke posisi yang lebih

³⁴ Suwandi dan Ade Imam Suhakim, *Loc Cit.*

³⁵ *Ibid.*

tinggi, tetapi juga mendorong dan memotivasi mereka untuk meningkatkan dan berkembang dalam pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Agus Dwi Nugroho, Kunartinah yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.³⁶

KESIMPULAN

1. *Work Life Balance* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4. *Work Life Balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
5. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy., Jogyanto, Hartono., Usman, Berto, 2019. Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis varian dalam Penelitian Bisnis Edisi Kedua. Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN, Yogyakarta.
- Agus Dwi Nugroho, Kunartinah, 2012, Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Pada Pns Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan), Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), September 2012, Hal. 153 – 169 Vol. 19, No. 2, ISSN: 1412-3126
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- As'ad, Moh. 2013. Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Liberty, Jakarta
- Azwar, Saifuddin. 2017. Reliabilitas dan Validitas. Penerbit Pustaka Pelajar.
- Bernardin, H. John, & Joyce E.A Russel. (2017). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*, Singapore : Mc.Graw Hill Inc.
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. BP Undip. Semarang
- Ghozali. (2020). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiri*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gudono. 2017, Analisis Data Multivariat. BPFE – Yogyakarta.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2019). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J.F., R.E. Andersen, R.L.Tatham, and W.C.Black, 2005, *Multivariate Data Analysis*. 6th edition. Prentice-Hall: New Jersey.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2019. *Loc cit*.

³⁶ Agus Dwi Nugroho, Kunartinah, *Loc Cit*.

- Beby Tri Wardhani, Hazwari Hasan: Pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan pada Universitas Swasta di Pekanbaru)
- Hasibuan, Malayu S. P. 2019. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Heidjrachman, Ranupandojo dan Husnan, Suad. 2017. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFEE-Yogyakarta.
- Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Gramedia. Jakarta.
- Jogiyanto, 2017. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis varian dalam Penelitian Bisnis Edisi Pertama*. Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN, Yogyakarta.
- Kaswan, 2017, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kawiana, I Gede Putu, 2020, *Manajemen Sumber Daya Manusia, MSDM Perusahaan*, UNHI Press Publishing, Bali.
- Khaeruman, 2021, *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep dan Studi Kasus*, Banten: AA Rizky
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya
- Nugroho, D., & Kunartinah. (2012). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* Vol.19, No.2.
- Nuraini, T. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yayasan Aini Syam: Pekanbaru.
- Rambet, Andrew, 2022, *Kepemimpinan, Gaya Meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan*, Jakarta
- Rincy, V. M., & Panchanatham, N. (2010). Development of a psychometric instrument to measure work life balance. *Continental Journal of Social Sciences*, 3, 50.
- Robbins, S.P dan Judge T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sinungan, M. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D* (2019 ed.). Alfabeta. hlm 05
- Suwandi dan Ade Imam Suhakim, 2023, *Effect of Work-Life Balance on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction*, *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia, JENIUS*, p-ISSN: 2581-2769, e-ISSN: 2598-9502.
- Uki Yonda Aseptia, 2017, *Analisis Pengaruh Work-Life Balance Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkomsel, Tbk Branch Malang*, *Jurnal JIBEKA* Volume 11 No. 1 Agustus 2017.
- V. Rivai dan E. J. Sagala, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Veithzal Rivai. dkk. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Wibowo, 2016, *Manajemen Kinerja*. Cetakan ke lima. Jakarta: RajaGrafindo Persada