



## Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)

Journal homepage: [ejournal.widyamataaram.ac.id/index.php/j-mae](http://ejournal.widyamataaram.ac.id/index.php/j-mae)



### Pengaruh *work-Life balance* dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi

<sup>1</sup>\*Kania Najmi Azzahra, <sup>2</sup>Supeni Anggraeni Mapuasari

<sup>1,2</sup>President University, Jababeka Education Park, Jl. Ki Hajar Dewantara, Indonesia

\*e-mail korespondensi: [kanianajmiazzahra@gmail.com](mailto:kanianajmiazzahra@gmail.com)

Article Info	Abstract
<p><b>Keywords:</b>  <i>Work-life balance,</i>  <i>Career development,</i>  <i>Job satisfaction,</i>  <i>Employee loyalty</i></p>	<p><i>Employee loyalty is an important factor in achieving organizational success. Employees who show their dedication have the motivation to achieve organizational goals. The purpose of this study was to determine the effect of the independent variables work-life balance and career development on employee loyalty with job satisfaction as moderation. This quantitative research uses questionnaires and snowball sampling techniques. The sample consists of private employees. The findings show that work-life balance variables have a positive but statistically insignificant influence on employee loyalty variables. Career development variables have a positive and significant influence on employee loyalty. Job satisfaction strengthens the relationship between career development and employee loyalty.</i></p>

Info Artikel	Abstrak
<p><b>Kata Kunci:</b>  <i>Work-life balance,</i>  <i>Pengembangan karir,</i>  <i>Kepuasan kerja,</i>  <i>Loyalitas karyawan</i></p>	<p>Loyalitas karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai kesuksesan organisasi. Karyawan yang menunjukkan dedikasinya memiliki motivasi untuk meraih tujuan organisasi. Tujuan pada penelitian ini untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen work-life balance dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai moderasi. Penelitian kuantitatif ini menggunakan kuesioner dan teknik snowball sampling. Sample terdiri dari karyawan swasta. Temuan menunjukkan variabel work-life balance memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan. Sementara itu, variabel pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kepuasan kerja memperkuat hubungan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan. Hasil temuan ini memperkuat pentingnya pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan, yang diperkuat oleh kepuasan kerja.</p>

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan era globalisasi mempengaruhi tuntutan pada industri, permintaan akan tenaga kerja kian meningkat untuk menghadapi perubahan dunia kerja yang dinamis. Pertumbuhan ini meningkatkan daya saing antar perusahaan, sehingga karyawan harus kompetitif untuk bisa mencapai target perusahaan. Utami & Dwiatmadja (2020) mengungkapkan bahwa kualitas tenaga kerja mempengaruhi keberhasilan perusahaan apabila produktivitas yang dihasilkan dikelola dengan baik. Murali et al. (2017) mengungkapkan bahwa perusahaan perlu berinvestasi dalam program pelatihan dan



membuat kebijakan yang dapat menguntungkan karyawan agar memunculkan rasa loyalitas. Karyawan cenderung lebih bertahan dengan perusahaan yang memperhatikan sumber daya manusianya, sehingga mereka akan bekerja untuk kemajuan organisasi.

Loyalitas merupakan sikap kerja keras, komitmen dan kontribusi karyawan yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan. [Raharjo et al. \(2023\)](#) dalam penelitiannya mengatakan bahwa loyalitas merupakan keterikatan psikologis karyawan dengan organisasi, tidak hanya mencakup keterikatan fisik terhadap organisasi, loyalitas juga melibatkan dedikasi, pemikiran, perhatian dan ide-ide yang sepenuhnya diarahkan kepada perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan faktor untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Banyak perusahaan yang tidak memperhatikan lingkungan kerja yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan ([Giovanni et al., 2022](#)). Berdasarkan penelitian [Febianti et al. \(2022\)](#) *work-life balance* dan pengembangan karir merupakan salah satu aspek yang mendorong kinerja para pekerja.

[Gadzali \(2020\)](#) mengemukakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan kompetensi personal dalam mengelola peran antara tugas pekerjaan dan berbagai aspek penting dalam kehidupan pribadi, termasuk tanggung jawab keluarga. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang tidak mengorbankan produktivitas karyawan dan mengintegrasikan *work-life balance* dalam pengelolaan sumber daya manusia. Jika tercapai keseimbangan antara karier dan kehidupan pribadi, hal ini dapat berdampak positif pada kehidupan individu, seperti meningkatnya kinerja kerja ([Rini, Yustina & Santosa, 2020](#)). Didukung oleh [Respati et al. \(2023\)](#) hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya dampak positif dan signifikan *work-life balance* terhadap tingkat loyalitas. Pentingnya perusahaan dalam menjaga kualitas lingkungan kerja yang baik, mencakup keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, memberikan perlakuan yang hormat terhadap karyawan, memberikan dukungan dengan penghargaan secara teratur, dan faktor lainnya yang memenuhi kebutuhan fisik dan emosional karyawan.

Pengembangan karir memberikan peluang pada para pekerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya. Menurut [Munadzifah & Fahrullah \(2021\)](#) Pengembangan karir merupakan sebuah usaha untuk mengelola sumber daya manusia dengan tujuan meningkatkan efektivitas kerja dan memberikan kontribusi yang positif. Hasil penelitian [Syardiansah et al. \(2021\)](#) menyatakan pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan karena adanya motivasi eksternal dan perusahaan mendukung karyawan untuk mencapai karir yang diinginkan. Setiap pekerja akan melihat dukungan yang diberikan perusahaan untuk pengembangan karir yang akan mempengaruhi loyalitas karyawan, sehaluan dengan penelitian [Fadhila & Sulistyani \(2021\)](#) yang menyatakan pengembangan karir berdampak langsung terhadap loyalitas karyawan.

Meskipun *work-life balance* memiliki peran yang penting, karyawan mungkin mengalami perubahan dalam kehidupan pribadi mereka seperti kebutuhan keluarga atau hal lain yang mengubah prioritas mereka. Hal ini membuat *work-life balance* menjadi tidak kuat pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan. Dalam faktor pengembangan karir juga memiliki tantangan dalam pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan seperti yang diungkapkan oleh penelitian [Utami & Dwiatmadja \(2020\)](#) bahwa permasalahan muncul ketika karyawan yang memiliki prestasi memilih untuk pindah ke perusahaan lain karena mendapatkan penawaran

imbalan yang sesuai, sehingga pengaruh terhadap loyalitas lemah. Dari permasalahan tersebut, perlu kepuasan kerja dalam memperkuat hubungan antara *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan. Didukung oleh penelitian [Kosasih & Kurniawan \(2018\)](#) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Kepuasan karyawan dengan pekerjaan dan perusahaan umumnya akan menunjukkan performa kerja yang lebih baik. Mereka akan lebih produktif, kreatif dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas sehingga akan mempengaruhi kualitas dan hasil kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu kunci dari loyalitas karyawan karena dapat menstabilkan sumber daya manusia dan meningkatkan produktivitas karyawan ([Nguyen, 2020](#)). Apabila harapan karyawan terpenuhi dalam bekerja, maka kepuasan kerja akan muncul. Hasil dari penelitian [Zanabazar & Jigjiddordj \(2021\)](#) juga menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas akan lebih loyal terhadap perusahaannya serta memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

Penelitian ini mencoba memahami aspek yang berpengaruh pada loyalitas karyawan, ditinjau dari sisi *work-life balance* dan pengembangan karir di kawasan industri Jababeka. Karyawan di Jababeka ini mayoritas bekerja di sektor manufaktur, dengan jam kerja yang relatif tinggi dan tidak memungkinkan banyaknya skema *work from home*. Jam kerja di kantor yang panjang ini rentan mengganggu *work-life balance*. Di sisi lain, perusahaan pun tidak bisa memiliki fleksibilitas yang lebih untuk memastikan *work-life balance* pekerjaannya. Dari sudut pandang teori, tak hanya *work-life balance*, pengembangan karir pun berpotensi mempengaruhi loyalitas karyawan.

Penelitian ini mencoba mengumpulkan bukti empiris dari karyawan di kota industri Jababeka terkait pengaruh dua variabel penting, yaitu *work-life balance* dan pengembangan karir, yang dimoderasi positif oleh kepuasan kerja, pada loyalitas karyawan. Jika model hubungan terdukung seluruhnya, Perusahaan harus memikirkan skema peningkatan *work-life balance* yang didukung kepuasan kerja, sehingga loyalitas terjaga. Dari sisi pengembangan karir, temuan dari penelitian akan memberikan inspirasi pentingnya asistensi karir bagi karyawan sektor manufaktur. Program-program pelatihan sebaiknya dapat ditingkatkan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* memang mempengaruhi, tetapi tidak signifikan. Pengembangan karirlah yang secara signifikan berpengaruh pada loyalitas dan hubungannya diperkuat dengan kepuasan kerja. Ini berimplikasi bahwa *work-life balance* bukanlah kondisi mutlak yang Perusahaan harus penuhi. Namun, pengembangan karir justru penting untuk dikawal dan ditingkatkan baik dari sisi pengaturan tugas/jabatan, maupun penambahan keterampilan dan peluang kemajuan dari sisi gaji maupun posisi. Implikasi penelitian berpengaruh pada kebijakan akuntansi manajemen dan sumber daya manusia, mengingat kawasan industri Jababeka merupakan zona ekonomi khusus dengan sumbangsih ekonomi yang besar bagi negara.

## 2. KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

### Loyalitas Karyawan

Sikap komitmen seseorang saat bekerja, memberikan kontribusi lebih pada perusahaan dan meyakini nilai-nilai dan tujuan perusahaan disebut dengan loyalitas karyawan. Menurut [Lumiu et al. \(2019\)](#) loyalitas adalah sikap setia seseorang yang ditunjukkan melalui komitmen

dan tanggung jawab dengan tindakan terbaik. Menurut [Rose \(2019\)](#) loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang ditunjukkan oleh karyawan untuk mendedikasikan tenaga, pikiran, dan kemampuan yang dimiliki kepada perusahaan. Memahami indikator loyalitas karyawan dapat memperbaiki sistem sumber daya manusia yang ada. Menurut [Dutta dan Dhir \(2021\)](#) indikator loyalitas karyawan adalah rasa memiliki, kepercayaan, kesediaan untuk tinggal.

### **Work-life balance**

Konsep *work-life balance* mengacu pada upaya seseorang untuk meraih keseimbangan waktu pada kehidupan pribadi atau pekerjaan. Menurut [Putri dan Frianto \(2023\)](#) *work-life balance* merupakan keseimbangan waktu yang dikendalikan seseorang antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga, dan kehidupan pribadi. Sedangkan menurut [Pratama \(2022\)](#) mengatakan *work-life balance* adalah usaha individu untuk meraih keseimbangan antara tiga aspek, yaitu kehidupan dalam organisasi, kehidupan pribadi, dan kehidupan sosial. Untuk mencapai keseimbangan waktu, penting bagi perusahaan untuk memberikan dukungan kepada para pekerja. [Hudson \(2005\)](#) mengungkapkan 3 Indikator pada *Work-life balance*, yaitu: keseimbangan waktu (*Time balance*), keseimbangan keterlibatan (*Involment balance*), keseimbangan kepuasan (*Satisfaction balance*).

### **Pengembangan Karir**

Menurut [Rozy \(2021\)](#) Pengembangan karir merupakan suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan, karir, dan stabilitas finansial seseorang. Sedangkan menurut [Saefullah \(2022\)](#) pengembangan karir merupakan suatu perencanaan karir seorang karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan diri di masa depan dan menciptakan kehidupan yang lebih baik. Perencanaan karir dapat disimpulkan sebagai rangkaian langkah-langkah yang diambil oleh setiap pekerja dalam perjalanan karir mereka untuk memenuhi tujuan dan kebutuhan pribadi dan didukung oleh perusahaan ([Aljehani & Javed, 2021](#)). Pengembangan karir seorang karyawan perlu direncanakan serta menetapkan target dari perencanaan karirnya. [Rivai \(2017\)](#) mengungkapkan empat indikator pengembangan karir, yaitu: perencanaan karir, pengembangan karir karyawan, pengembangan karir yang didukung oleh perusahaan, peran umpan balik terhadap produktivitas pekerjaan.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut [Sutrisno et al. \(2022\)](#) Kepuasan kerja adalah gabungan dari berbagai perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, baik perasaan bahagia atau tidak bahagia. Menurut [Muslih et al. \(2022\)](#) secara mendasar, kepuasan kerja merupakan sifat personal. Setiap karyawan memiliki perbedaan tingkat kepuasan kerja tergantung pada harapan ataupun sistem nilai yang mereka percaya. Karyawan lebih puas dengan pekerjaan mereka ketika kebutuhan dan keinginan mereka terpenuhi di tempat kerja. [Spector \(2010\)](#) dan [Basem \(2022\)](#) mengungkapkan sembilan indikator kepuasan kerja, yaitu: pengawasan (Hubungan dengan atasan), penghargaan, prosedur dan aturan kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan, komunikasi, Upah/Gaji, promosi, tambahan insentif.

### **Pengembangan Hipotesis**

Dibutuhkan keseimbangan waktu antara kehidupan pribadi, urusan pekerjaan dan kehidupan sosial oleh setiap karyawan. Karyawan yang merasa memiliki waktu yang cukup untuk rekreasi, keluarga dan aktivitas di luar pekerjaan, umumnya memiliki tingkat stres lebih rendah sehingga karyawan memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan tumbuh ketika karyawan memiliki ikatan emosional dengan perusahaan ditandai dengan meningkatnya produktivitas dan tuntutan karyawan (Rose, 2019). Didukung oleh penelitian Mauludi & Kustini (2022) bahwa tingkat loyalitas karyawan dipengaruhi secara positif oleh *work-life balance*, dengan komponen utama yang berkontribusi adalah keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*). Menjaga *work-life balance* pada karyawan dapat menaikkan loyalitas. Maka, hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Wau & Purwanto (2021) mengungkapkan bahwa karyawan termotivasi untuk loyal ketika perusahaan mendukung pengembangan karir karyawan. Perusahaan yang secara aktif memperhatikan pengembangan karir karyawan cenderung memiliki tingkat loyalitas karyawan yang lebih tinggi. Utami & Dwiatmadja (2020) mengungkapkan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap loyalitas. Maka, hipotesis pada penelitian adalah:

H<sub>2</sub>: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Keseimbangan waktu antara kehidupan pekerjaan dan pribadi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Pratiwi & Fatoni, 2023). Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan, mereka cenderung merasa lebih terikat dengan perusahaan dan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi. Kepuasan dalam bekerja dapat memperkuat kaitan antara *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan. Terdukung oleh penelitian Basem et al. (2022) dimana kepuasan kerja bisa memperkuat hubungan *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan. Maka, hipotesis pada penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub>: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan yang di moderasi oleh kepuasan kerja.

### **Peran kepuasan kerja sebagai moderasi pada hubungan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan**

Menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karir dan meningkatkan kepuasan kerja dapat membangun loyalitas yang lebih kuat dan mempertahankan karyawan yang berkinerja baik. Kepuasan kerja dapat memperkuat hubungan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan, karena karyawan merasa dihargai, memiliki kesempatan untuk tumbuh, dan merasa terikat dengan perusahaan. Egenius et al. (2020) menjelaskan loyalitas karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Maka, hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H<sub>4</sub>: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan yang di moderasi oleh kepuasan kerja.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dan menggunakan sumber data primer yang diperoleh dari responden dengan metode kuesioner. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan swasta di Kawasan Industri Jababeka Cikarang dengan teknik penarikan snowball sampling untuk memperluas sample awal dan memanfaatkan relasi sosial. Penelitian ini memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS 3.0 untuk metode analisis data. Melalui metode ini, penelitian akan menguji hubungan antar variabel yang diusulkan dalam kerangka teoritis penelitian, sehingga memungkinkan pengkajian mendalam tentang faktor-faktor yang saling mempengaruhi. Penyebaran survei kuesioner dapat dilakukan secara daring dengan mempergunakan media tertentu (Sekaran, 2016). Pada penelitian ini, *google form* dipergunakan untuk penyebaran kuesioner.

Untuk menjaga validitas dan reliabilitas dari instrumen, pertanyaan-pertanyaan seluruhnya berasal dari penelitian terdahulu. *Work-life balance* diadaptasi dari Fisher (2009), pengembangan karir diambil dari Rivai (2006), kepuasan kerja dari Spector (2010), dan loyalitas dari Dutta (2021). Konstruk *work life balance* antara lain gangguan pekerjaan oleh kehidupan pribadi, gangguan kehidupan pribadi oleh pekerjaan, peningkatan pekerjaan dari kehidupan pribadi, dan peningkatan kehidupan pribadi dari pekerjaan. Pengembangan karir terdiri dari konstruk perencanaan dan manajemen karir. Kepuasan kerja terdiri dari supervisi, penghargaan, prosedur, rekan kerja, kualitas komunikasi, dan aktivitas. Sementara itu, loyalitas terdiri dari rasa kepemilikan, kesediaan untuk tinggal, dan kepercayaan. Terdapat 171 responden yang merespon secara lengkap kuesioner, sebagai berikut:

Tabel 1. Data Partisipan Kuesioner

Karakteristik	Total	Presentase
<i>Gender</i> (Jenis Kelamin)		
Pria	63	37%
Wanita	108	63%
Jumlah	171	100%
Usia		
<25 Tahun	73	43%
25-35 Tahun	76	44%
>35 Tahun	22	13%
Jumlah	171	100%
Jenjang Pendidikan		
Sekolah menengah atas	55	32%
Diploma	24	14%
Sarjana	85	50%
Magister	7	4%
Jumlah	171	100%
Lama Bekerja		
<5 Tahun	95	56%
5-10 Tahun	58	34%
>10 Tahun	18	11%
Jumlah	171	100%

Sumber: Data responden diolah penulis

Pada table 1 menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin pria 63 responden (37%) sedangkan responden wanita sebanyak 108 responden (63%). Responden dengan umur <25 tahun sebanyak 73 responden (43%), 25 sampai 35 tahun 76 responden (44%) dan umur >35 tahun sebanyak 22 responden (13%). Sedangkan untuk jenjang Pendidikan responden dengan lulusan sekolah menengah atas 55 responden (32%), Diploma 24 responden (14%), Sarjana 85 responden (50%), dan magister 7 responden (4%). Lamanya bekerja responden dibagi menjadi 3 dengan lama bekerja <5 tahun sebanyak 95 responden (56%), 5 sampai dengan 10 tahun 58 responden (34%) dan >10 tahun sebanyak 18 responden (11%). Kesimpulannya, responden tertinggi berjenis kelamin wanita (63%), umur 25-35 tahun (44%), dengan Pendidikan Sarjana (50%) dan lama nya bekerja <5 tahun (56%).

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Uji Validitas (Validity Convergent)

Uji validitas konvergen merupakan komponen analisis validitas yang dilakukan dalam penelitian untuk memastikan bahwa suatu instrumen pengukuran benar-benar mengukur konstruk yang diinginkan dengan baik. Uji validitas dapat diperhatikan pada hasil dari *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*

##### *Average Variance Extracted (AVE)*

Pada Tabel 2 terdapat beberapa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang mencerminkan validitas setiap variabel. Nilai AVE pada variabel *work-life balance* (X1) adalah sebesar 0,631, pengembangan karir (X2) sebesar 0,673, loyalitas karyawan (Y) adalah 0,638 dan kepuasan kerja (Z) adalah 0,634. Selain itu, hubungan antara variabel independen *work-life balance* terhadap variabel dependen loyalitas yang dimoderasi oleh kepuasan kerja (X1\*Z) dengan nilai AVE sebesar 1,000 dan hubungan antara variabel pengembangan karir terhadap loyalitas yang dimoderasi oleh kepuasan kerja (X2\*Z), juga menunjukkan AVE sebesar 1,000. Dapat dinyatakan seluruh variabel valid karena nilai AVE dari setiap variabel melebihi 0,5. Skor AVE yang memenuhi ini mencerminkan bahwa instrumen yang dipakai adalah valid dan dapat mengukur variabel sebagai mana mestinya.

Tabel 2. *Average Variance Extracted (AVE)*

	Average Variance Extracted (AVE)
X1 ( <i>Work-life balance</i> )	0,631
X1*Z	1,000
X2 (Pengembangan Karir)	0,673
X2*Z	1,000
Y (Loyalitas Karyawan)	0,638
Z (Kepuasan Kerja)	0,634

Sumber: Hasil pengujian SmartPLS 3.0

### Uji Reliabilitas

Dalam Tabel 3 tercantum nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang seluruhnya menunjukkan nilai > 0,70. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen yang dipakai dapat diandalkan konsistensi hasilnya.

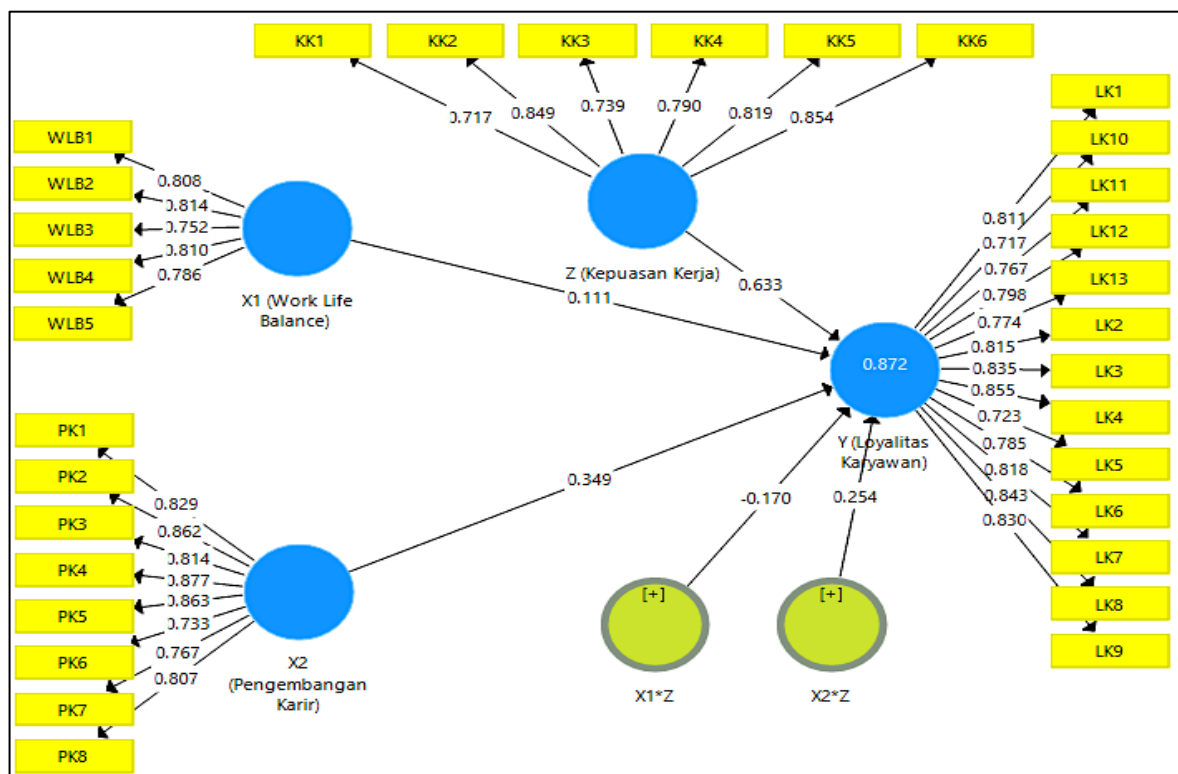
Tabel 3. Hasil *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
X1 ( <i>Work-life balance</i> )	0,854	0,856	0,895
X1*Z	1,000	1,000	1,000
X2 (Pengembangan Karir)	0,930	0,933	0,943
X2*Z	1,000	1,000	1,000
Y (Loyalitas Karyawan)	0,952	0,953	0,958
Z (Kepuasan Kerja)	0,884	0,893	0,912

Sumber: Hasil pengujian SmartPLS 3.0

### Uji Struktural Equation Model (SEM)

Dilakukan uji Struktural Equation Model (SEM) yang melibatkan empat variabel. Terdapat variabel endogen, yaitu loyalitas karyawan. *Work-life balance* dan pengembangan karir sebagai variabel eksogen dan kepuasan kerja sebagai moderasi. Seluruh variabel dalam model SEM ini terdiri dari total 32 indikator yang digunakan untuk mengukur dan menggambarkan konstruk yang sedang diteliti. Penggunaan SEM dan inklusi variabel endogen, eksogen, dan moderasi serta indikator yang tepat memberikan landasan analisis yang komprehensif dan mendalam untuk menguji hubungan antar variabel.



Gambar 2. Uji SEM

### Uji Hipotesis

Uji *path coefficients* mengungkapkan hasil variabel *work-life balance* menunjukkan nilai koefisien 0,111 dengan nilai t-statistik 1,345 lebih kecil daripada nilai kritis yang ditetapkan 1,96 maka, hipotesis 1 ditolak. Variabel pengembangan karir memiliki nilai koefisien 0,349 dengan nilai t-statistik 3,647 maka, hipotesis 2 diterima.

Variabel kepuasan kerja yang memoderasi *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan menunjukkan nilai koefisien -0,170 dan t-statistik 1,488 sehingga, hipotesis 3 ditolak. Variabel pengembangan karir yang dimoderasi oleh kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap loyalitas karyawan dengan nilai koefisien 0,254 dan nilai t-statistik 2,034 sehingga Hipotesis 4 diterima.

Tabel 4. *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1 ( <i>Work-life balance</i> ) -> Y (Loyalitas Karyawan)	0,111	0,114	0,082	1,345	0,179
X1*Z -> Y (Loyalitas Karyawan)	-0,170	-0,129	0,114	1,488	0,137
X2 (Pengembangan Karir) -> Y (Loyalitas Karyawan)	0,349	0,359	0,096	3,647	0,000
X2*Z -> Y (Loyalitas Karyawan)	0,254	0,214	0,125	2,034	0,043
Z (Kepuasan Kerja) -> Y (Loyalitas Karyawan)	0,633	0,621	0,094	6,767	0,000

Sumber: Hasil pengujian SmartPLS 3.0, 2023

### Pembahasan

*Work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap variabel loyalitas karyawan namun tidak signifikan. Nilai koefisien regresi yang diperoleh 0,111 dengan nilai t-statistic 1,345 di bawah nilai kritis 1,96, yang menandakan bahwa hubungan pada variabel *work-life balance* dan loyalitas karyawan tidak mencapai tingkat signifikansi yang diharapkan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun seseorang mempunyai cukup waktu antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat loyalitas karyawan karena terdapat faktor lain yang lebih kuat pengaruhnya terhadap tingkat loyalitas karyawan, di luar dari faktor *work-life balance* seperti gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan dengan nilai koefisien 0,349 dan t-statistic 3,647. Pengembangan karir berdampak secara positif dan signifikan karena 109 (64%) responden yang memiliki peluang karir yang baik diperusahaan, tidak setuju untuk meninggalkan perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian Dirhamsyah & Eddi (2022) yang mengungkapkan variabel pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Maka, karyawan yang memiliki peluang untuk perkembangan karir memiliki tingkat loyalitas yang tinggi.

*Work-life balance* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan dimoderasi oleh kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi  $-0,170$  menunjukkan adanya pengaruh negatif dan nilai t-statistic yang diperoleh sebesar  $1,488$  berada di bawah nilai kritis  $1,96$ . Sehingga disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memoderasi atau memperkuat hubungan antara variabel *work-life balance* dan loyalitas karyawan. Jika dilihat dari hasil responden yang menunjukkan bahwa  $63\%$  adalah perempuan dengan mayoritas umur  $25-35$  Tahun, maka ketidak terdukungannya hipotesis bisa terjadi karena karyawan mungkin mengalami perubahan dalam kehidupan pribadi mereka seperti pernikahan, kelahiran anak, atau perubahan dalam kondisi kesehatan keluarga yang mengubah prioritas mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden belum merasa puas dengan keseimbangan waktu yang dimilikinya. Sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan untuk memperkuat hubungan *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan.

Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan dengan nilai koefisien  $0,349$  dan t-statistic  $3,647$ . Pengembangan karir berdampak secara positif dan signifikan karena  $109$  ( $64\%$ ) responden yang memiliki peluang karir yang baik diperusahaan, tidak setuju untuk meninggalkan perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian [Dirhamsyah & Eddi \(2022\)](#) yang mengungkapkan variabel pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Maka, karyawan yang memiliki peluang untuk perkembangan karir memiliki tingkat loyalitas yang tinggi.

Pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi yang diperoleh  $0,254$  dan nilai t-statistic yang diperoleh  $2,034$ . Pengembangan karir memiliki dampak yang positif dan signifikan karena  $91$  ( $53\%$ ) responden yang memiliki peluang karir yang baik diperusahaan memiliki kepuasan kerja karena tidak setuju untuk meninggalkan perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian [Yuliyanti et al. \(2020\)](#) bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil pengujian hipotesis memberikan implikasi bahwa meskipun *work-life balance* penting, variabel ini bukanlah determinan utama loyalitas karyawan. Karyawan bisa saja mengalami gangguan *work-life balance* tetapi tetap setia dan loyal, karena banyak faktor positif yang mendukung. Salah satu faktor yang mendukung loyalitas karyawan antara lain adalah pengembangan karir. Pengembangan karir dalam riset ini terbukti berpengaruh positif pada loyalitas karyawan. Apabila perusahaan melakukan dukungan pengembangan karir, baik dalam bentuk perencanaan dan manajemen karir, maka karyawan akan semakin loyal dengan perusahaan. Pengembangan karir dan loyalitas diperkuat oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang terdiri dari supervisi, penghargaan, prosedur, rekan kerja, kualitas komunikasi, dan aktivitas merupakan variabel yang dapat memperkuat hubungan antara pengembangan karir dan loyalitas karyawan. Temuan penelitian ini dapat menjadi input bagi perusahaan, terutama pabrik di kawasan industri untuk merancang desain retensi karyawan.

Bila ditinjau dari teori *job-demand*, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi bisajadi memberikan dampak positif, antara lain kepuasan kerja dan loyalitas. Namun, atas dugaan ini, diperlukan pengujian atas seberapa kuat dampak dari *work-life balance* ini. Karyawan bisajadi merasa tidak seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi tetap loyal. Jika dilihat dari teori pertukaran sosial, *work-life balance* cenderung samar. Variabel yang lebih kuat antara lain pengembangan karir. Perusahaan yang memberikan perhatian terhadap pengembangan karir karyawan, tentu akan direspon baik oleh karyawan dalam bentuk tindakan positif. Salah satunya antara lain adalah loyalitas. Riset selanjutnya dapat mengembangkan peluang variabel lain untuk memperkaya model loyalitas karyawan yang sifatnya baru dan masih dilematik, seperti kepedulian sosial, kebijakan iklim, insentif/bonus dengan skema unik tertentu, dan sebagainya.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Aljehani, R., & Javed, U. (2021). Relationship between career development and employee loyalty-palarch's. *Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 178(14), 123–134.
- Basem, Z., Norawati, S., Kamal, M., Munika, R., & Hastuti, S. (2022). The effect of compensation, workload, and work life balance on employee loyalty with job satisfaction as a moderating variable. *Italienisch*, 12(2), 405–425.
- Dirhamsyah, & Suprayitno, E. (2022). The effect of career development and incentives on employee loyalty of PT Aneka Karya Duta Medan. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 3257–3264.
- Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>
- Egenius, S., Triatmanto, B., & Natsir, M. (2020). The effect of job satisfaction on employee performance through loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 480–489. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.1891>
- Fadhila, N., & Sulistyani, E. (2021). The influence of motivation, working environment and career development toward employee's loyalty. *AFEBI Management and Business Review (AMBR)*, 6(2), 140–148. Retrieved from <https://journal.afebi.org/index.php/ambr/article/view/503>
- Febianti, C., Fanggalda, R. E., & Sarliana Maak, C. (2022). The effect of *work-life balance* and career development on employee performance. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 10(2), 418–428.
- Gadzali, S. S. (2020). Keseimbangan kehidupan-kerja dan niat untuk mengundurkan diri: Studi manajer perbankan syariah di Jawa Barat. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(3), 571–580. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.571>
- Hudson. (2005). *The case for work/life balance closing the gap between policy and practice* (20:20). Hudson Global Resources.
- Kosasih, A. R., & Kurniawan, J. E. (2018). Hubungan kepuasan kerja dan loyalitas pada karyawan. *Psychopreneur Journal*, 2(1), 1–11.
- Lumiu, C. A., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2019). Pengaruh karakteristik pekerjaan, pengembangan karir dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 9(3), 93–100.
- Mauludi, M. F., & Kustini, K. (2022). Pengaruh work life balance dan lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas karyawan pada generasi milenial. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 472. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.414>

- Munadzifah, F. & F. A. (2021). Analisis faktor- faktor internal yang mempengaruhi loyalitas karyawan pada CV. X-TRA kaca & alumunium Surabaya. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 4(2), 142–155.
- Murali, S., Poddar, A., & Seema, A. (2017). Employee loyalty, organizational performance & performance evaluation - A Critical survey. *Journal of Business and Management*, 19(8), 62–74. <https://doi.org/10.9790/487X-1908036274>
- Muslih, M., Giyoto, G., Makruf, I., & Annisyaroh, S. (2022). The effect of transformational leadership on employee job satisfaction (Study at Madrasah Ibtidaiyah Assaidiyah Surabaya). *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 6(2), 187–202. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v6i2.4666>
- Nguyen, N.-T. (2020). An empirical study on factors affecting employee loyalty in the wood processing industry. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(3). <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.3.15>
- Pratama, V. H. M., & Srimulyani, V. A. (2022). Quality of work life as a Mediator on the Impact of *Work-life balance* on Job Satisfaction. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 9(1), 14–27. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v9i1.7915>
- Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh employee engagement dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 432–444.
- Putri, S. W., & Frianto, A. (2023). Pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 293–305.
- Raharjo, B. S., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan: studi tinjauan literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 4(1), 143–156. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.930>
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. (2023). Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap performa karyawan peran mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Manajerial*, 10(2), 179–197. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v10i02.5363>
- Rini, R., Yustina, A. I., & Santosa, S. (2020). How work family conflict, *work-life balance*, and job performance connect: Evidence from auditors in public accounting firms. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 12(1), 144–154. <https://doi.org/10.17509/jaset.v12i1.23558>
- Rose, V. (2019). Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variable intervening. *Management and Business Review*, 3(2), 104–115. <https://doi.org/10.21067/mbr.v3i2.4722>
- Rozy, F. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja (Studi pada PT. World Innovative Telecommunication Surabaya). *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 15(2), 267–276. <https://doi.org/10.30598/barekengvol15iss2pp267-276>
- Saefullah, U. A. (2021). Dampak penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan perbankan. *Technomedia Journal*, 6(2), 223–235. <https://doi.org/10.33050/tmj.v6i2.1761>
- Sekaran, U. & R. B. (2016). *Research methods for business*. Chiccester. Retrieved from [www.wileypluslearningspace.com](http://www.wileypluslearningspace.com)
- Sutrisno, Herdiyanti, Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). The impact of compensation, motivation and job satisfaction on employee performance in the company: A Review literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(6), 3477–3481. Retrieved from <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>

- Syardiansah, S., Zati, M. R., & Tefu, A. F. (2021). Pengaruh motivasi eksternal, pengembangan karir, kesehatan dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 17(2), 46. <https://doi.org/10.29406/jmm.v17i2.3425>
- Utami, V. A. V. W. R., & Dwiatmadja, C. (2020). Pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja dan pemberian kompensasi terhadap loyalitas karyawan. *Internation Journal of Social Science and Business*, 4(2), 267–275.
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). The effect of career development, work motivation, and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 261–271. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Yuliyanti, Susita, D., Saptono, A., Susono, J., & Rahim, A. (2020). The effect of career development and work environment on employee loyalty with satisfaction as intervening variables. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 2(2), 20–31. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3999430>
- Zanabazar, A., & Jigjiddorj, S. (2021). The mediating effect of employee loyalty on the relationship between job satisfaction and organizational performance. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 9(2), 467. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v9i2.530>