

Pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

The Effect Of Work Life Balance and Career Development On Employee Loyalty With Job Satisfaction As A Mediation Variable

Najwa Pieka Ramadhani^{a*}, Lukman Hakim^b

Universitas Muhammadiyah Surakarta^{a,b}

^a b100220038@student.ums.ac.id*, ^blh138@ums.ac.id

Abstract

This research examines how work-life balance and career development play a role in shaping employee loyalty, with job satisfaction positioned as a mediating variable. The study was conducted on employees of Bank BRI Sukoharjo Branch using a quantitative approach based on a positivistic paradigm. Respondents were selected using a purposive sampling technique, while data were obtained from a Likert-scale-based survey instrument that measured individual perceptions and attitudes toward their work environment. Data processing was carried out using the PLS-SEM method through SmartPLS software, including measurement model assessment, structural model testing, and analysis of direct and indirect effects through a bootstrapping procedure. The research findings indicate that work-life balance and career development opportunities provide a significant positive contribution to employee loyalty, both directly and through increased job satisfaction. Individuals who have space to organize their personal lives while experiencing opportunities to improve their competencies through training, promotions, and skills strengthening demonstrate higher levels of commitment and satisfaction with the organization. These results emphasize the urgency of implementing flexible work policies, sustainable career planning, and creating a supportive work environment to strengthen employee retention, reduce the risk of turnover, and boost company productivity.

Keywords: Career development, Employee loyalty, Job satisfaction, Mediating variable, Work life balance.

Abstrak

Riset ini menelaah bagaimana keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi serta pengembangan karir berpengaruh dalam membentuk loyalitas karyawan, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi. Studi dilakukan pada karyawan Bank BRI Cabang Sukoharjo menggunakan pendekatan kuantitatif dengan paradigma positivistik. Responden dipilih melalui teknik purposive sampling, sementara data dikumpulkan menggunakan instrumen survei berbasis skala Likert yang mengukur persepsi dan sikap individu terhadap lingkungan kerjanya. Analisis data dilakukan dengan metode PLS-SEM menggunakan perangkat lunak SmartPLS, yang mencakup penilaian model pengukuran, pengujian model struktural, serta analisis pengaruh langsung dan tidak langsung melalui prosedur bootstrapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan peluang pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki ruang untuk menata kehidupan pribadi sekaligus merasakan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, promosi, atau pengembangan keterampilan cenderung menunjukkan komitmen dan kepuasan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan kebijakan fleksibilitas kerja, perencanaan karir yang berkelanjutan, serta penciptaan lingkungan kerja yang suportif untuk memperkuat retensi karyawan, menekan risiko turnover, dan mendorong peningkatan produktivitas organisasi.

Kata Kunci: Kepuasan kerja, Loyalitas karyawan, Pengembangan karir, Work life balance, Variabel mediasi.

1. Pendahuluan

Dalam dunia usaha yang dinamisnya terus meningkat, kemampuan perusahaan untuk bertahan tidak semata-mata ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau strategi bisnis yang diadopsi. Fondasi terkuat justru terletak pada kualitas sumber daya manusianya dan sejauh mana karyawan memiliki kesetiaan terhadap organisasi (Fajriyani et al., 2023). Ketika tenaga kerja menunjukkan keterikatan emosional dan profesional yang tinggi, lingkungan kerja yang stabil, produktif, dan berorientasi jangka panjang akan tercipta. Tingkat loyalitas tersebut tidak hanya mendorong karyawan untuk menyelaraskan tindakan mereka dengan arah strategis perusahaan, tetapi juga membuat mereka terdorong memberikan kontribusi maksimal bagi keberhasilan organisasi. Dorongan yang membentuk loyalitas karyawan tidak berhenti pada aspek kompensasi material. Sejumlah faktor non-finansial memegang peranan signifikan, terutama keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta adanya jalur karir yang transparan dan progresif (Venkatesan, 2020; Hartika et al., 2023). Work-life balance menjadi semakin penting dalam konteks modern karena karyawan ingin tetap mampu mengelola tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan kualitas hidup personal mereka. Hal ini berimplikasi langsung pada tingkat kepuasan dan keterikatan terhadap perusahaan (Narayanan & Savarimuthu, 2020). Di sisi lain, kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dan jenjang karir secara berkelanjutan membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki prospek masa depan yang jelas. Ketika peluang tersebut tidak tersedia, mobilitas keluar menjadi lebih mungkin karena individu cenderung mencari organisasi yang lebih mendukung pertumbuhan profesional mereka (Silalahi et al., 2023).

Harahap dan Sugiarti (2024a) menunjukkan bahwa hubungan antara work-life balance maupun pengembangan karir dengan loyalitas karyawan pada umumnya tidak berlangsung secara langsung. Faktor yang menjadi jembatan utama dari kedua variabel tersebut adalah kepuasan kerja. Konsep kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana seorang pekerja merasa nyaman dengan tugas-tugas yang dijalankan, atmosfer kerja yang melingkupinya, serta peluang untuk berkembang baik secara pribadi maupun profesional. Ketika pekerjaan dirasakan sesuai harapan, lingkungan kerja mendukung produktivitas, dan arah karier tersusun dengan jelas, karyawan biasanya menampilkan komitmen dan kesetiaan yang lebih kuat terhadap organisasi.

Kepuasan kerja pun terbentuk dari kemampuan perusahaan menata keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga karyawan tetap memiliki ruang untuk keluarga dan kebutuhan personal tanpa tertekan oleh beban kerja. Selain itu, akses terhadap pelatihan, peningkatan kompetensi, dan mekanisme promosi yang transparan turut memperkuat rasa puas tersebut. Karena itu, kepuasan kerja berperan sebagai elemen penghubung yang menentukan seberapa besar pengaruh work-life balance dan pengembangan karir terhadap loyalitas. Temuan ini sejalan dengan Ampofo (2021) yang menegaskan bahwa organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja kondusif sekaligus menyediakan ruang pertumbuhan profesional akan lebih mudah mempertahankan karyawan yang setia dan berkomitmen tinggi.

Lingkungan kerja di sektor perbankan kerap ditandai oleh tekanan yang tinggi. Target yang harus dicapai dalam waktu terbatas, volume pekerjaan yang besar, serta tuntutan untuk memberikan layanan prima kepada nasabah menciptakan kondisi yang tidak selalu mudah bagi karyawan dalam menjaga harmoni antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi (Farhana et al., 2023). Situasi tersebut juga dirasakan oleh Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Sukoharjo. Sebagai bagian dari institusi keuangan berskala nasional, kantor cabang ini turut berupaya mempertahankan loyalitas karyawan di tengah dinamika pekerjaan yang menuntut. Walaupun berbagai penelitian telah membahas faktor-faktor yang dapat memengaruhi loyalitas tenaga kerja, pemahaman mengenai bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai penghubung antara work-life balance dan pengembangan karir dengan loyalitas masih relatif terbatas. Banyak studi sebelumnya menitikberatkan

pada hubungan langsung antarvariabel, sehingga proses internal yang menjelaskan mengapa atau bagaimana loyalitas dapat terbentuk tidak tergambarkan secara komprehensif. Nilai kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan pengaturan model seperti ini, penelitian berupaya menunjukkan bahwa peningkatan keseimbangan kerja-kehidupan serta peluang pengembangan karir tidak hanya berdampak secara langsung, tetapi juga dapat memengaruhi loyalitas karyawan melalui peningkatan rasa puas terhadap pekerjaan. Temuan semacam ini diharapkan mampu memberikan panduan strategis bagi organisasi dalam merancang intervensi yang lebih terarah untuk memperkuat komitmen, keterikatan, dan keberlanjutan karyawan dalam jangka panjang.

Dari sisi penerapan praktis, studi ini menawarkan pemahaman strategis bagi manajemen Bank BRI Cabang Sukoharjo dalam merumuskan kebijakan yang mampu meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawan. Dengan menelaah peran work-life balance serta pengembangan karir dalam membentuk kepuasan kerja dan komitmen karyawan, manajemen dapat merancang intervensi yang lebih tepat sasaran untuk menekan angka turnover sekaligus meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Penelitian ini juga menanggapi dinamika dunia kerja modern, di mana perhatian karyawan terhadap keseimbangan antara kehidupan profesional dan personal serta peluang pengembangan karir semakin menentukan pilihan dan retensi pekerjaan. Seiring dengan meningkatnya perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, lembaga dituntut untuk mengadopsi praktik manajemen sumber daya manusia yang bersifat fleksibel, responsif, dan inovatif. Penelitian ini menitikberatkan pada bagaimana keseimbangan kerja-hidup dan pengembangan karir memengaruhi loyalitas karyawan, dengan kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Temuan yang dihasilkan diharapkan tidak hanya memperkaya literatur akademik, tetapi juga menyediakan panduan praktis bagi institusi perbankan dalam memaksimalkan faktor-faktor yang dapat memperkuat keterikatan dan loyalitas karyawan.

2. Tinjauan Pustaka

Work Life Balance

Gagasan tentang work-life balance pada dasarnya menggambarkan sejauh mana seseorang mampu mengelola sumber daya waktunya, kapasitas fisik, serta perhatian mentalnya agar tidak terpusat hanya pada pekerjaan, tetapi juga pada ranah kehidupan pribadi seperti keluarga, kesehatan, aktivitas rekreatif, maupun minat yang bersifat individual (Laila Meliyandrie, 2020; Greenhaus & Allen, 2020). Dalam konteks kerja modern yang sarat tekanan dan dinamika tugas yang semakin kompleks, isu ini menjadi perhatian penting karena ketidakseimbangan dapat menghasilkan stres berkepanjangan, penurunan performa, hingga terganggunya kualitas hidup. Work-life balance dapat dikatakan tercapai ketika tuntutan profesional terpenuhi tanpa mengorbankan kebutuhan personal yang menyokong kepuasan hidup seseorang (Ekasari et al., 2022; Greenhaus & Allen, 2011). Beragam faktor turut menentukan terciptanya keseimbangan ini, termasuk dukungan dari lingkungan kerja, fleksibilitas pengaturan waktu, kebijakan yang ramah keluarga, serta peran manajemen dalam menyediakan program yang selaras dengan kebutuhan karyawan (Haar, 2022; Keller, 2022). Penerapan strategi yang efektif tidak hanya meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja, tetapi juga mengurangi potensi konflik antara peran pekerjaan dan rumah tangga serta menekan angka turnover. Sebaliknya, ketidakselarasan antara beban kerja dan kehidupan pribadi sering kali memicu kelelahan, stres, dan konflik peran yang pada akhirnya merugikan individu maupun organisasi (Matakena et al., 2023; Greenhaus et al., 2021). Oleh karena itu, pengelolaan work-life balance menjadi fondasi penting bagi organisasi yang berupaya membangun kinerja dan kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya merupakan mekanisme jangka panjang yang dirancang organisasi untuk menyelaraskan arah pertumbuhan pegawai dengan kebutuhan strategis perusahaan. Alih-alih hanya menekankan peningkatan kemampuan individu, proses ini memadukan aspirasi pribadi, potensi kompetensi, dan peluang mobilitas jabatan yang mungkin tersedia di masa kini maupun masa mendatang. Di satu sisi, karyawan dituntut untuk terus memperkaya keterampilan serta memperluas kapasitas profesionalnya. Di sisi lain, organisasi menyediakan dukungan terstruktur berupa perencanaan jalur karir, program pelatihan, serta pengembangan pendidikan yang diposisikan sebagai investasi penting dalam pembentukan kualitas sumber daya manusia. Tujuan utamanya adalah menyiapkan pegawai agar siap menerima peran dengan tingkat kompleksitas yang lebih tinggi sekaligus membuka akses menuju jenjang karir berikutnya. Efektivitas proses ini dipengaruhi oleh banyak factor mulai dari kedekatan relasi antara pegawai dan organisasi, karakteristik personal, tata kelola penghargaan, skala perusahaan, hingga pola kepemimpinan dan budaya kerja yang melingkupinya. Karena itu, pengembangan karir bukan hanya memperkuat kapasitas individu, tetapi juga meningkatkan nilai kontribusi pegawai terhadap kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan menempati posisi sentral dalam praktik manajemen sumber daya manusia, mencerminkan keterikatan emosional, komitmen jangka panjang, serta kesiapan karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Loyalitas bukan sekadar diukur dari lama masa kerja, melainkan juga tercermin melalui inisiatif, dedikasi tinggi, dan kesetiaan dalam tetap berada di organisasi, menjaga informasi sensitif, serta menghindari tindakan yang dapat merugikan perusahaan (Juwita & Khalimah, 2021; Estiana, 2021). Dimensi ini juga mencakup keterlibatan emosional dan spiritual yang mendalam, sehingga karyawan tidak hanya hadir secara fisik, tetapi merasakan ikatan dengan visi dan misi organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja serta efektivitas operasional (Setyawan et al., 2025; Hwang et al., 2021). Berbagai faktor dapat memengaruhi tingkat loyalitas, termasuk pemberdayaan individu, partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, suasana kerja yang mendukung, kolaborasi tim, program pelatihan dan pengembangan keterampilan, serta pengakuan terhadap prestasi. Dengan demikian, loyalitas karyawan bukan hanya menunjukkan kesetiaan personal, tetapi juga berfungsi sebagai strategi krusial bagi organisasi untuk mendorong produktivitas, mempertahankan talenta unggul, dan memperkuat keberlanjutan perusahaan.

Kepuasan Kerja

Dalam perspektif Setyanto (2020), kepuasan kerja dipahami sebagai bentuk penilaian menyeluruh seorang individu terhadap pekerjaannya, yang tercermin melalui kecenderungan sikap positif ketika seseorang merasa puas, atau sikap negatif ketika ketidakpuasan muncul. Konsep ini pada dasarnya sering diidentikkan dengan sikap kerja karyawan secara umum. Kepuasan kerja juga menggambarkan tingkat kenyamanan dan kesejahteraan psikologis karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti lingkungan kerja, relasi sosial di tempat kerja, serta sejauh mana tujuan pribadi selaras dengan beban dan tanggung jawab yang diberikan (Prayudi et al., 2023). Selain itu, kepuasan ini turut dipengaruhi oleh beberapa dimensi utama, antara lain kesesuaian antara tugas dan tanggung jawab dengan harapan karyawan, penghargaan finansial berupa upah yang dinilai sebanding dengan kontribusi mereka, kualitas pengawasan dan gaya kepemimpinan atasan yang membentuk pengalaman kerja sehari-hari, serta hubungan interpersonal dengan rekan kerja yang berperan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif (Andrapuri et al., 2023). Kepuasan kerja pada dasarnya tercipta ketika individu menilai bahwa berbagai aspek di tempat kerjanya mulai dari imbalan yang diterima, hubungan interpersonal, hingga dinamika tugas sehari-hari mampu membangkitkan perasaan positif terhadap lingkungan organisasinya.

Pengembangan Hipotesis

Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan

Vernia dan Senen (2022) menegaskan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) memungkinkan individu mengelola tuntutan pekerjaan sekaligus memelihara aspek pribadi secara harmonis. Loyalitas karyawan, di sisi lain, mencerminkan keterikatan emosional serta komitmen jangka panjang terhadap organisasi, yang tercermin dari kesediaan mereka untuk berkontribusi optimal, mempertahankan masa kerja yang lama, dan menumbuhkan rasa tanggung jawab serta kebanggaan terhadap perusahaan. Penelitian Taşdelen-Karçkay dan Bakalim (2017) menunjukkan bahwa pencapaian keseimbangan hidup-kerja yang memadai berkorelasi positif dengan loyalitas karyawan; individu yang merasa beban pekerjaan tidak membebani kehidupan pribadi dan memiliki ruang waktu untuk keluarga, rekreasi, serta pengembangan diri, cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan demikian, tercipta sinergi di mana *work-life balance* menjadi pendorong penting bagi peningkatan loyalitas karyawan, karena kondisi ini menumbuhkan motivasi intrinsik serta keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap perusahaan.

H1. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan.

Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan

Pengembangan karir, sebagaimana dijelaskan oleh berbagai ahli, pada dasarnya merupakan rangkaian upaya untuk memperluas kompetensi, pengalaman, serta peluang profesional yang memungkinkan karyawan mencapai target karier jangka panjangnya. Ketika organisasi menyediakan mekanisme pengembangan karir yang terstruktur seperti pelatihan berkelanjutan, kesempatan promosi, maupun peningkatan keterampilan karyawan cenderung membangun ikatan yang lebih kuat dengan perusahaan karena merasa difasilitasi untuk berkembang. Dukungan tersebut tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menumbuhkan komitmen emosional yang membuat karyawan enggan mencari alternatif pekerjaan di luar perusahaan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang mampu memberikan prospek karier yang jelas dan terukur menjadi faktor penting dalam memperkuat loyalitas karyawan dan mendorong kontribusi mereka secara optimal.

H2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut penelitian Sa'adah Puspitasari & Darwin (2021), keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*Work Life Balance*) mencerminkan kemampuan seseorang dalam mengelola tuntutan profesional dan kebutuhan personal secara harmonis. Individu yang sukses menata distribusi waktu dan energi antara pekerjaan dan aktivitas non-kerja cenderung menikmati tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena risiko stres dan kelelahan mereka dapat diminimalkan. Keseimbangan ini tidak hanya meminimalkan stres, tetapi juga meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, sebab beban kerja yang berlebihan dapat dihindari. Selain itu, penerapan fleksibilitas pekerjaan seperti kebijakan *remote working*, jam kerja yang adaptif, atau opsi kerja paruh waktu dapat memperkuat kesejahteraan karyawan dan meningkatkan persepsi positif terhadap lingkungan kerja. Dukungan organisasi terhadap keseimbangan kerja-hidup ini juga menciptakan rasa dihargai yang lebih besar, memperkuat loyalitas, serta mendorong komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

H3. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karir dapat dipahami sebagai proses strategis yang bertujuan meningkatkan kompetensi individu guna mencapai posisi atau jalur karir yang diinginkan di masa depan (Ismail & Rishani, 2018). Proses ini mencakup berbagai inisiatif sumber daya manusia, seperti program pelatihan, mentoring, dan perencanaan jalur karir, yang dirancang untuk membantu karyawan merencanakan perkembangan profesional mereka secara sistematis, sehingga tercipta simbiosis positif antara pertumbuhan karyawan dan kemajuan organisasi. Peningkatan

kepuasan kerja karyawan kerap muncul ketika organisasi menyediakan jalur pengembangan karir yang terarah. Melalui peluang untuk memperluas kemampuan, menghadapi berbagai tantangan profesional baru, serta melihat kemungkinan kemajuan posisi yang lebih pasti, para pekerja merasa lebih dihargai dan termotivasi (Toropova et al., 2021). Dengan adanya dukungan berupa bimbingan, pelatihan, serta peluang pengembangan jabatan, karyawan merasa dihargai dan termotivasi, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan mereka dengan organisasi serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan profesional dan keberlanjutan perusahaan.

H4. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Singh dan Arumugam (2021) menegaskan bahwa loyalitas karyawan tidak muncul begitu saja, melainkan terbentuk dari tingkat kepuasan kerja yang berhasil dipelihara oleh organisasi. Ketika individu merasa kebutuhan dan ekspektasi mereka terpenuhi, mereka biasanya memperlihatkan dorongan kerja yang lebih kuat, performa yang konsisten, serta kesediaan untuk terus berkarier dalam institusi yang sama. Kepuasan tersebut menciptakan hubungan emosional yang membuat karyawan semakin kurang tertarik untuk mencari peluang di tempat lain. Berbagai unsur berperan dalam membentuk kondisi ini, seperti lingkungan kerja yang mendukung, keseimbangan antara beban kerja dan kehidupan pribadi, skema kompensasi yang dianggap layak, serta jalur pengembangan karier yang terbuka dan mudah dipahami. Relasi yang harmonis dengan rekan dan atasan juga memberikan rasa dihargai, sehingga memperkuat kepuasan dan pada akhirnya meningkatkan loyalitas maupun retensi tenaga kerja secara nyata. Dengan demikian, perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberi ruang bagi pengembangan karyawan akan memperoleh tenaga kerja yang lebih setia, produktif, dan berkomitmen.

H5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan.

Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Karyawan yang berhasil menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi cenderung menikmati tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi, mengalami stres yang lebih rendah, dan menunjukkan performa kerja yang lebih unggul. Kondisi ini secara langsung berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, yang kemudian berperan sebagai penguat dalam hubungan antara Work Life Balance dan loyalitas terhadap perusahaan. Menurut Harahap & Sugiarti (2024), kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator penting; ketika organisasi memberikan dukungan terhadap keseimbangan kehidupan dan pekerjaan karyawan, pengalaman kerja yang dirasakan menjadi lebih positif. Kepuasan ini menumbuhkan keterikatan emosional yang mendalam dengan perusahaan, mengurangi keinginan untuk berpindah pekerjaan, sekaligus memperkuat komitmen jangka panjang karyawan. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu menciptakan budaya kerja yang mendukung keseimbangan hidup dan pekerjaan tidak hanya meningkatkan kesejahteraan individu, tetapi juga memperkuat loyalitas dan stabilitas tenaga kerja secara keseluruhan.

H6. Work Life Balance berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Fatwa Mosyani dan Riyanto (2020) mengemukakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi dapat meningkat ketika perusahaan menerapkan program pengembangan karier yang terencana, terutama jika aspek kepuasan kerja turut berperan di dalamnya. Ketika individu mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, memperoleh arahan profesional, atau diprioritaskan dalam jenjang promosi, mereka merasa dihargai sekaligus memiliki gambaran yang lebih terarah mengenai prospek karier jangka panjangnya. Kondisi tersebut pada akhirnya

menumbuhkan rasa puas dalam bekerja. Sejalan dengan itu, temuan Harahap dan Sugiarti (2024b) menegaskan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi mampu memperkuat hubungan antara pengembangan karier dan tingkat loyalitas karyawan. Karyawan yang menikmati kepuasan dalam pekerjaannya cenderung mengembangkan keterikatan emosional yang kuat dengan perusahaan, termotivasi untuk tetap bertahan dalam jangka panjang, dan memandang organisasi bukan sekadar sebagai pemberi pekerjaan, melainkan sebagai pihak yang menghargai potensi mereka. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme penting yang menyalurkan efek positif pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan, menciptakan hubungan yang lebih stabil dan berkelanjutan antara pertumbuhan profesional individu dan komitmen mereka terhadap organisasi.

H7. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

3. Metode Penelitian

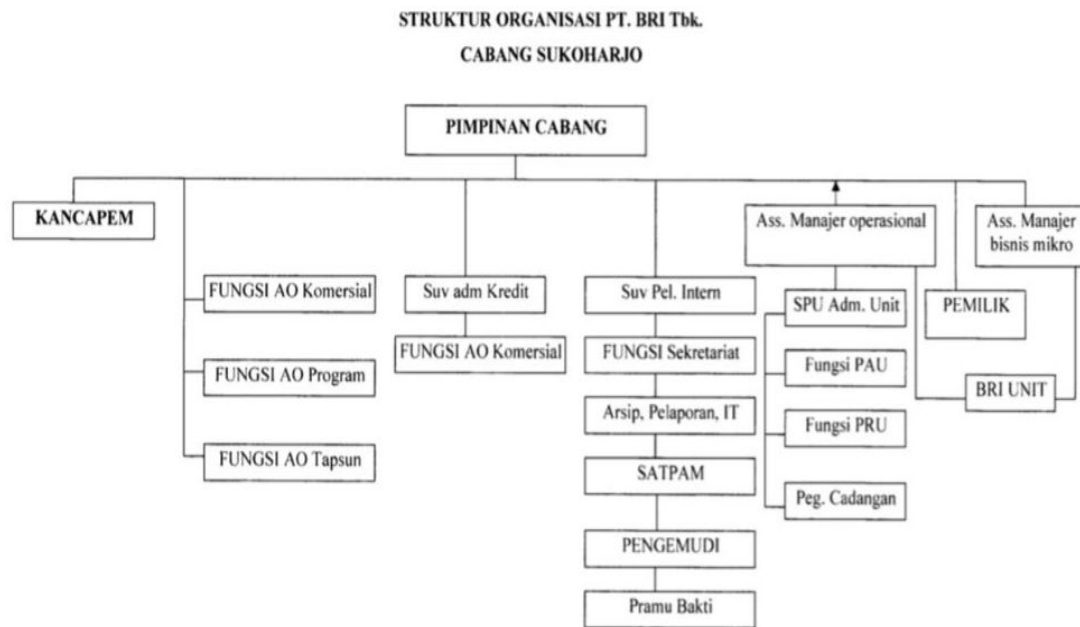
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis paradigma positivistik, dengan prosedur sistematis mulai dari perumusan desain hingga pengujian hipotesis. Populasi mencakup seluruh karyawan Bank BRI Cabang Sukoharjo, dan sampel diambil melalui purposive sampling berdasarkan kriteria usia di atas 17 tahun, status karyawan, dan masa kerja minimal satu tahun. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Malhotra, yakni minimal sepuluh kali jumlah item pernyataan. Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner tertutup yang menggunakan skala Likert lima kategori. Melalui instrumen tersebut, berbagai penilaian responden terkait pandangan, kecenderungan sikap, serta evaluasi pribadi dapat dihimpun. Penelitian ini memfokuskan analisis pada loyalitas karyawan sebagai variabel terikat, sementara keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta pengembangan karier berperan sebagai variabel bebas. Selain itu, kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel yang menjembatani hubungan di antara variabel-variabel tersebut. Loyalitas mencerminkan komitmen terhadap tujuan dan integritas organisasi; work-life balance menunjukkan kemampuan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi; pengembangan karir berkaitan dengan peningkatan kapasitas individu; dan kepuasan kerja merefleksikan evaluasi emosional terhadap kondisi kerja. Analisis dilakukan menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS, meliputi evaluasi outer model untuk validitas konvergen dan diskriminan serta reliabilitas (Composite Reliability dan Cronbach's Alpha), pengujian multikolinearitas (VIF), serta inner model melalui R-Square dan Q-Square. Hipotesis diuji dengan bootstrapping untuk menilai pengaruh langsung maupun tidak langsung, dengan signifikansi $p < 0,05$ atau $t > 1,96$. Prosedur ini memastikan data yang diperoleh valid, reliabel, dan mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara komprehensif.

4. Hasil Dan Pembahasan

Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini berfokus pada lingkungan kerja di BRI Kantor Cabang Sukoharjo, yang merupakan bagian dari jaringan operasional Bank Rakyat Indonesia salah satu lembaga perbankan nasional tertua yang berdiri sejak 1895 dan dikenal luas atas komitmennya dalam memperkuat perekonomian masyarakat. Sebagai pusat layanan keuangan di wilayah Sukoharjo, Jawa Tengah, unit cabang ini menjalankan fungsi penting dalam menyediakan berbagai produk dan fasilitas bank, mulai dari layanan simpanan hingga pembiayaan, dengan standar pelayanan yang konsisten.

Dalam konteks operasional cabang tersebut, penelitian diarahkan pada para karyawan untuk menelaah bagaimana keseimbangan kehidupan kerja, peluang pengembangan karier, serta tingkat kepuasan kerja berkontribusi pada loyalitas pegawai. Tujuan utamanya adalah menggali faktor-faktor internal yang memengaruhi komitmen serta keberlanjutan keterikatan karyawan, khususnya dalam industri perbankan yang terus mengalami perubahan dan menuntut adaptasi tinggi.



Gambar 1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Bank BRI Cabang Sukoharjo tersusun secara sistematis, di mana keseluruhan aktivitas operasional berada di bawah koordinasi Pimpinan Cabang, sementara tugas administratif dan pengawasan harian dijalankan melalui unit Kancapem. Berbagai fungsi kerja strategis turut mendukung operasional, termasuk AO Komersial, AO Program, dan AO Tapsun yang masing-masing berperan dalam pengelolaan layanan dan kegiatan bisnis cabang. Efisiensi operasional juga diperkuat oleh sejumlah posisi pendukung seperti Asisten Manager Operasional, Asisten Manager Bisnis Mikro, serta unit sekretariat, keamanan, pengemudi, dan pramu bakti yang memastikan setiap proses berjalan secara terintegrasi. Dalam konteks penelitian, sebanyak 146 karyawan aktif di cabang tersebut dijadikan responden untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai bagaimana work-life balance, peluang pengembangan karir, dan tingkat kepuasan kerja berkontribusi terhadap loyalitas karyawan di lingkungan Bank BRI Cabang Sukoharjo

Karakteristik Responden

Berdasarkan data yang diperoleh dari responden maka deskripsi responden yang menjadi responden dalam penelitian ini diuraikan dalam tabel 1

Tabel 1. Deskripsi Responden

Umur	Frekuensi	Persentase
18-23 Tahun	25	17%
24-30 Tahun	45	31%
31-35 Tahun	38	26%
>36 Tahun	38	26%
Jumlah	146	100 %
Jenis Kelamin		
Laki laki	74	50,6%
Perempuan	72	49,4%
Jumlah	146	100 %
Bagian Pekerjaan		
Staff	76	52,1%
Customer Service	22	15,1%
Teller	15	10,2%
Lainnya	33	22,6%
Jumlah	146	100%

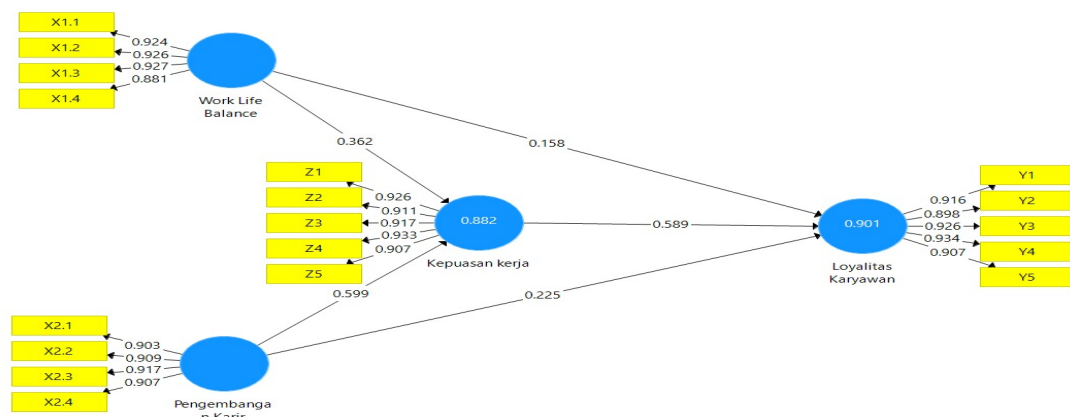
Lama Bekerja		
< 1 Tahun	30	20,5%
1-3 Tahun	65	44,5%
4-6 Tahun	32	21,9%
>7 Tahun	19	13,1%
Jumlah	146	100%

Berdasarkan pengolahan data primer (2025)

Penelitian ini melibatkan 146 karyawan Bank BRI Cabang Sukoharjo yang mewakili beragam karakteristik demografis dan jabatan. Mayoritas berusia 24–30 tahun (31%), diikuti kelompok 31–35 tahun dan >36 tahun masing-masing 26%, serta 18–23 tahun sebanyak 17%, mencerminkan kombinasi tenaga kerja muda, berpengalaman, dan senior. Distribusi gender seimbang dengan 50,6% laki-laki dan 49,4% perempuan, mendukung objektivitas persepsi terhadap variabel Work Life Balance, Pengembangan Karir, dan Loyalitas Karyawan. Dari sisi jabatan, mayoritas staf operasional/administratif (52,1%), Customer Service (15,1%), Teller (10,2%), dan divisi lain (22,6%) memastikan representasi lintas fungsi. Berdasarkan lama bekerja, responden terdiri dari 44,5% dengan pengalaman 1–3 tahun, 21,9% 4–6 tahun, dan 13,1% >7 tahun, mencakup perspektif dari pegawai baru hingga senior. Keanekaragaman usia, jenis kelamin, jabatan, dan pengalaman ini memperkuat validitas penelitian karena mencerminkan populasi karyawan secara nyata dan heterogen.

Uji Instrumen Penelitian

Dalam studi ini, pengujian hipotesis tidak dilakukan secara konvensional, melainkan melalui pendekatan *Partial Least Squares* (PLS). Proses analisis dijalankan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.2, yang memungkinkan peneliti membangun serta mengevaluasi hubungan antarvariabel secara simultan. Representasi visual dari rancangan model PLS yang dianalisis ditampilkan pada skema berikut.



Gambar 1 Outer Model

Dalam analisis model pengukuran, langkah evaluasi dilakukan untuk memastikan bagaimana setiap konstruk laten direpresentasikan oleh indikator yang mengukurnya. Proses ini mencakup penilaian atas keabsahan indikator, konsistensi pengukurannya, serta pemeriksaan potensi tumpang-tindih antarindikator yang dapat menimbulkan multikolinearitas.

Analisis Outer Model Convergen Validity

Indikator dikatakan memiliki validitas konvergen yang memadai jika nilai *outer loading* masing-masing melebihi angka 0,7. Tabel berikut menyajikan *outer loading* dari setiap indikator yang digunakan pada variabel penelitian ini.

Tabel 2. Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Outer Loading
Work Life Balance	X1.1	0,924
	X1.2	0,926
	X1.3	0,927
	X1.4	0,881
Pengembangan Karir	X2.1	0,903
	X2.2	0,909
	X2.3	0,917
	X2.4	0,907
Kepuasan Kerja	X3.1	0,926
	X3.2	0,911
	X3.3	0,917
	X3.4	0,933
Loyalitas Karyawan	X4.1	0,907
	Y.1	0,916
	Y.2	0,898
	Y.3	0,926
	Y.4	0,934

Berdasarkan pengolahan data primer (2025)

Dari Tabel 2, terlihat bahwa sebagian besar indikator pada setiap variabel penelitian menunjukkan nilai *outer loading* yang melebihi 0,7. Meskipun demikian, menurut Chin (1998), pengukuran dengan loading antara 0,5 hingga 0,6 sudah cukup memadai untuk memenuhi kriteria convergent validity, sehingga nilai yang sedikit lebih rendah tetap dapat diterima secara metodologis. Data diatas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai *outer loading*-nya dibawah 0,5, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Discriminant Validity

Untuk menilai validitas diskriminan pada penelitian ini, dilakukan evaluasi terhadap nilai Average Variance Extracted (AVE) dari setiap variabel. Berdasarkan panduan Fornell dan Larcker (1981), apabila AVE masing-masing variabel melebihi ambang batas 0,5, hal ini mengindikasikan bahwa variabel tersebut memiliki validitas konvergen yang memadai. Tabel berikut menyajikan nilai AVE yang diperoleh untuk seluruh variabel yang diteliti:

Tabel 3. Nilai *Average Variance Extracted*

Variabel	AVE (Average Variance Extracted)	Keterangan
Work Life Balance	0.837	Valid
Pengembangan Karir	0.826	Valid
Kepuasan Kerja	0.844	Valid
Loyalitas Karyawan	0.840	Valid

Berdasarkan pengolahan data primer (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan pada Tabel 3, seluruh variabel dalam penelitian ini terbukti memiliki tingkat validitas konvergen yang memadai. Hal tersebut tercermin dari nilai Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk yang berada

jauh di atas batas minimal 0,50. Konstruk Work Life Balance mencatatkan AVE sebesar 0,837, Pengembangan Karir 0,826, Kepuasan Kerja 0,844, dan Loyalitas Karyawan 0,840. Pencapaian nilai yang tinggi pada masing-masing variabel tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu mewakili konsep yang diukur secara kuat dan konsisten. Merujuk pada kriteria yang dikemukakan Hair et al. (2019), seluruh konstruk dalam studi ini dapat dinyatakan lolos uji validitas, baik konvergen maupun diskriminan. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan dapat dianggap reliabel dan layak untuk mendukung analisis lanjutan terkait Work Life Balance, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, serta Loyalitas Karyawan.

Uji Reliabilitas

Untuk memastikan bahwa alat ukur benar-benar bekerja secara konsisten dalam merepresentasikan konstruk penelitian, reliabilitas perlu diuji (Abdillah & Hartono, 2015). Dalam studi ini, evaluasi dilakukan melalui dua indikator utama, yakni Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Suatu variabel dinilai memiliki tingkat keandalan yang memadai apabila nilai Composite Reliability melampaui 0,7 dan nilai Cronbach's Alpha berada di atas 0,6 (Cronbach, 1951). Pemenuhan batasan tersebut menandakan bahwa rangkaian indikator pada masing-masing variabel mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan konsisten terhadap konstruk yang dimaksud.

Tabel 4. Uji Reliability

Variabel	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Work Life Balance	0.954	0.935
Pengembangan Karir	0.950	0.930
Kepuasan Kerja	0.964	0.954
Loyalitas Karyawan	0.963	0.952

Berdasarkan pengolahan data primer (2025)

Uji reliabilitas yang disajikan pada Tabel 4 memperlihatkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian meliputi Work Life Balance, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, serta Loyalitas Karyawan telah memenuhi kriteria keandalan instrumen. Seluruh variabel tersebut menunjukkan nilai Cronbach's Alpha maupun Composite Reliability yang melampaui batas minimal 0,70. Bahkan, konsistensi internalnya tergolong sangat tinggi, tercermin dari skor Work Life Balance ($\alpha = 0,935$; CR = 0,954), Pengembangan Karir ($\alpha = 0,930$; CR = 0,950), Kepuasan Kerja ($\alpha = 0,954$; CR = 0,964), dan Loyalitas Karyawan ($\alpha = 0,952$; CR = 0,963). Temuan ini menegaskan bahwa item-item pada masing-masing variabel mampu mengukur konsep yang dimaksud secara stabil dan andal. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2019), seluruh konstruk dinyatakan reliabel, menandakan indikator yang digunakan konsisten, stabil, dan dapat dipercaya untuk mengukur variabel penelitian.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor (VIF)*. Multikolinearitas dapat dideteksi dengan nilai *cut off* yang menunjukkan nilai *tolerance* > 0,1 atau sama dengan nilai *VIF* < 5. Dibawah ini adalah nilai *VIF* yang ada dalam penelitian ini:

Tabel 5. *Collinearity Statistic (VIF)*

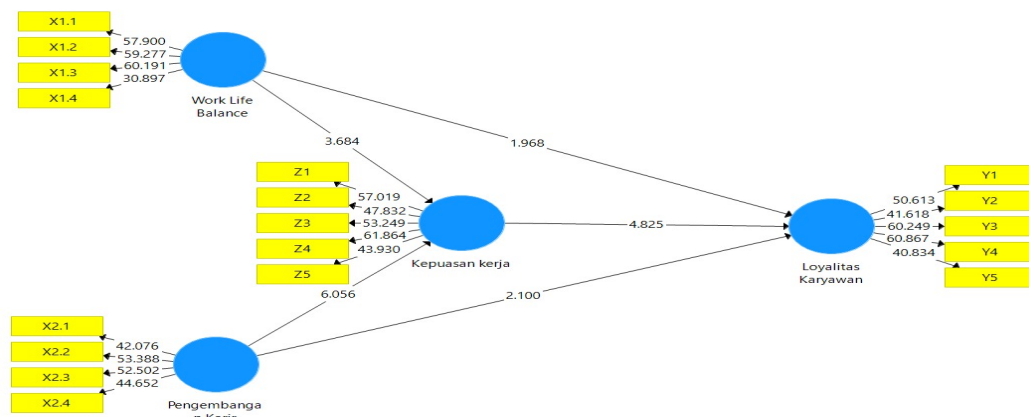
	VIF	Keterangan
X1.1	4,245	Non multicollinearity
X1.2	4,146	Non multicollinearity
X1.3	4,139	Non multicollinearity
X1.4	2,692	Non multicollinearity
X2.1	3,357	Non multicollinearity
X2.2	3,399	Non multicollinearity
X2.3	3,787	Non multicollinearity
X2.4	3,176	Non multicollinearity
Y1	4,362	Non multicollinearity
Y2	3,479	Non multicollinearity
Y3	4,822	Non multicollinearity
Y4	4,078	Non multicollinearity
Y5	3,846	Non multicollinearity
Z1	4,036	Non multicollinearity
Z2	4,138	Non multicollinearity
Z3	4,465	Non multicollinearity
Z4	4,192	Non multicollinearity
Z5	3,647	Non multicollinearity

Berdasarkan pengolahan data primer (2025)

Berdasarkan Tabel 5, hasil analisis Collinierity Statistics (VIF) menunjukkan bahwa setiap variabel memenuhi kriteria cut-off, yaitu nilai VIF di bawah 5 atau $> 0,1$. Hal ini menandakan tidak terdapat indikasi pelanggaran terhadap asumsi multikolinearitas pada model penelitian ini.

Analisis Inner Model

Selanjutnya, penelitian ini akan membahas analisis Inner Model, yang mencakup evaluasi kesesuaian model (goodness of fit), pemeriksaan koefisien jalur (path coefficient), serta pengujian hipotesis yang diajukan. Analisis tersebut bertujuan untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel serta validitas asumsi struktural dalam model penelitian.



Gambar 2 Inner Model

Inner model digunakan untuk menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian *inner* model dapat dilakukan dengan tiga analisis yaitu mengukur nilai R^2 (*R-square*), *Godness of Fit* (*Gof*), dan koefisien path.

Uji Keباikan Model (*Goodness of fit*)

Evaluasi terhadap model struktural bertujuan untuk menilai bagaimana keterkaitan antara variabel laten—baik sebagai prediktor, mediator, maupun variabel yang dipengaruhi—dibangun melalui indikator-indikatornya. Salah satu tolok ukur kualitas model yang digunakan adalah nilai *R-Square* (R^2), yang berfungsi menggambarkan proporsi variasi variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen. Tingkat kapabilitas penjelasan model diinterpretasikan berdasarkan kriteria Ghazali (2015), yakni nilai R^2 sekitar 0,75 menunjukkan kemampuan prediktif yang tinggi, sekitar 0,50 dianggap moderat, dan mendekati 0,25 dikategorikan rendah. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh dalam penelitian ini dirangkum pada tabel berikut.

Tabel 6. Nilai *R-Square*

	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,882	0,880
Loyalitas Karyawan	0,901	0,889

Sumber : Data primer diolah, (2025)

Nilai estimasi pada Tabel 6 memperlihatkan bahwa dinamika Kepuasan Kerja hampir seluruhnya dapat dijelaskan oleh kombinasi Work Life Balance dan Pengembangan Karir. Hal ini terlihat dari R-Square sebesar 0,882 dan R-Square Adjusted 0,880, yang menunjukkan bahwa sekitar 88,2% perubahan pada variabel tersebut bersumber dari kedua faktor itu, sementara hanya 11,8% yang berasal dari variabel lain di luar kajian ini. Tingginya nilai koefisien determinasi tersebut mengindikasikan bahwa model memiliki kapabilitas prediktif yang sangat kuat, sejalan dengan kriteria Hair et al. (2019) yang menempatkan nilai di atas 0,67 sebagai kategori kuat.

Adapun pada variabel Loyalitas Karyawan, diperoleh R-Square sebesar 0,901 dan R-Square Adjusted sebesar 0,889. Angka ini menunjukkan bahwa Work Life Balance, Pengembangan Karir, serta Kepuasan Kerja secara bersama-sama mampu menerangkan 90,1% variasi tingkat loyalitas, sementara 9,9% sisanya dipengaruhi faktor eksternal yang tidak dianalisis. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa rancangan model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang sangat tinggi; baik variabel independen maupun variabel mediasi memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan loyalitas pegawai pada Bank BRI Cabang Sukoharjo.

Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan memanfaatkan estimasi koefisien jalur yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping. Melalui teknik tersebut, dihasilkan nilai t-statistic serta p-value yang menjadi dasar penentuan signifikansi hubungan antarkonstruksi. Suatu hubungan dianggap signifikan apabila p-value berada di bawah 0,05 atau t-statistic melebihi 1,96. Seluruh rangkaian analisis dijalankan menggunakan SmartPLS versi 4.0, dan hasil estimasi koefisien jalur yang diperoleh melalui proses tersebut ditampilkan pada bagian berikutnya.

Direct Effect

Tabel 7. *Path Coefisient (Direct Effect)*

	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Work Life Balance -> Loyalitas Karyawan	H1	0,158	1,968	0,050	Positif Signifikan
Pengembangan Karir -> Loyalitas Karyawan	H2	0,225	2,100	0,036	Positif Signifikan
Work Life Balance -> Kepuasan Kerja	H3	0,362	3,684	0,000	Positif Signifikan
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	H4	0,599	6,056	0,000	Positif Signifikan
Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	H5	0,589	4,825	0,000	Positif Signifikan

Sumber : Data primer diolah, (2025)

Hasil analisis yang dirangkum pada Tabel 7 menunjukkan bahwa seluruh dugaan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini memperoleh bukti empiris yang memadai. Temuan pertama mengindikasikan bahwa tingkat Work Life Balance yang lebih baik cenderung mendorong peningkatan Loyalitas Karyawan. Indikasi ini terlihat dari nilai t sebesar 1,986 dan koefisien 0,158, dengan p value tepat berada pada batas signifikansi (0,050), sehingga hipotesis terkait dinyatakan valid.

Fakta selanjutnya mengungkap bahwa Pengembangan Karir juga memberikan kontribusi nyata terhadap Loyalitas Karyawan. Hubungan tersebut mendapat dukungan statistik melalui t value 2,100, koefisien pengaruh 0,225, serta p value 0,036, yang secara meyakinkan menegaskan bahwa hipotesis kedua dapat diterima.

Dampak Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja pun terbukti kuat. Nilai t yang mencapai 3,684, koefisien 0,362, dan p value 0,000 memperlihatkan bahwa dugaan ketiga benar adanya. Bahkan, efek Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja tercatat lebih dominan dibandingkan variabel lainnya. Hal tersebut dibuktikan melalui nilai t yang sangat tinggi (6,056), koefisien 0,599, serta p value 0,000, sehingga hipotesis keempat memperoleh dukungan penuh.

Temuan terakhir menunjukkan bahwa peningkatan Kepuasan Kerja secara signifikan berkaitan dengan naiknya Loyalitas Karyawan. Hal ini ditunjukkan melalui t statistic 4,825, koefisien 0,589, dan p value 0,000, yang mengonfirmasi hipotesis kelima. Secara keseluruhan, serangkaian bukti ini memperlihatkan bahwa Work Life Balance dan Pengembangan Karir merupakan dua faktor kunci yang mendorong tingginya Kepuasan Kerja serta Loyalitas Karyawan di lingkungan organisasi.

Indirect Effect

Tabel 8. *Indirect Effect*

	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Work Life Balance -> Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	H6	0,213	2,647	0,009	Memediasi
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	H7	0,353	4,339	0,000	Memediasi

Sumber : Data primer diolah, (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Work Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan yang berlangsung melalui Kepuasan Kerja terbukti signifikan. Indikasi ini tampak dari t-statistic sebesar 2,647, koefisien efek 0,213, serta p-value

0,009, yang seluruhnya berada dalam rentang kriteria penerimaan hipotesis ($t > 1,96$; $p < 0,05$). Dengan demikian, hubungan mediasi tersebut dapat dinyatakan valid.

Selanjutnya, pada jalur mediasi Pengembangan Karir $\rightarrow$ Kepuasan Kerja $\rightarrow$ Loyalitas Karyawan, pola yang muncul bahkan lebih kuat. Hal ini terlihat dari t-statistic yang mencapai 4,399, koefisien pengaruh 0,353, dan p-value 0,000, menegaskan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik dan hipotesisnya dapat dikonfirmasi.

Secara keseluruhan, temuan ini menggarisbawahi bahwa Work Life Balance maupun Pengembangan Karir mampu meningkatkan loyalitas karyawan ketika kepuasan kerja berperan sebagai variabel perantara, sehingga kedua faktor tersebut menjadi penopang penting dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Pembahasan

Pengaruh Work Life Balance Product Terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa Work Life Balance (WLB) memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan di Bank BRI Cabang Sukoharjo, dengan t-statistik sebesar 1,986, nilai koefisien 0,158, dan p-value 0,050. Temuan ini mengonfirmasi hipotesis bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi memengaruhi tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Semakin optimal pengelolaan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin tinggi pula komitmen dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Kondisi tersebut mendorong terciptanya loyalitas yang lebih kuat karena karyawan merasa diperhatikan dari sisi kesejahteraan pribadi maupun profesional. Dengan kata lain, perusahaan yang mampu menyediakan dukungan terhadap WLB, seperti fleksibilitas jadwal kerja dan perhatian terhadap kualitas hidup karyawan, akan memperoleh tenaga kerja yang lebih berdedikasi dan stabil.

Implementasi kebijakan *work-life balance* (WLB) di Bank BRI Cabang Sukoharjo terbukti menjadi elemen kunci dalam memperkuat loyalitas pegawainya. Ketika pekerja memperoleh ruang yang memadai untuk mengelola kewajiban profesional sekaligus memenuhi kebutuhan keluarga maupun aktivitas personal, muncul keterikatan emosional yang lebih mendalam terhadap organisasi. Kondisi tersebut berimplikasi pada menurunnya tekanan kerja serta meningkatnya rasa puas dan performa. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Vernia & Senen (2022) serta Taşdelen-Karçkay & Bakalın (2017), yang menekankan bahwa keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi langsung pada peningkatan kepuasan serta komitmen. Temuan Rachmawati dan Handayani (2020) juga mengonfirmasi posisi WLB sebagai faktor penting yang membentuk loyalitas karyawan. Dengan demikian, riset ini memperlihatkan bukti empiris bahwa praktik WLB tidak hanya menopang kualitas hidup pekerja, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam memperkuat loyalitas, sehingga layak dijadikan pijakan dalam perumusan kebijakan SDM yang berorientasi keberlanjutan.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan

Analisis data mengungkapkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Bank BRI Cabang Sukoharjo. Nilai t-statistik sebesar 2,100, koefisien pengaruh 0,225, dan p-value 0,036 menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan hubungan positif antara pengembangan karir dan loyalitas karyawan diterima. Hal ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas program pengembangan karir meliputi jalur karir yang jelas, pelatihan yang tepat,

serta peluang promosi secara langsung mendorong karyawan untuk meningkatkan komitmen dan dedikasi mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang merasakan adanya kesempatan berkembang dan pengakuan terhadap kontribusi mereka menunjukkan tingkat keterikatan emosional yang lebih tinggi, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas mereka kepada organisasi.

Di praktik lapangan, pengembangan karir di Bank BRI Cabang Sukoharjo diwujudkan melalui program pelatihan, sertifikasi, dan jenjang karir yang transparan, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan memproyeksikan pertumbuhan karir jangka panjang. Kondisi ini menciptakan rasa aman dan motivasi intrinsik, sehingga karyawan terdorong untuk tetap bertahan dan memberikan performa optimal. Temuan ini selaras dengan penelitian Darmawan & Aulia (2020), yang menekankan pengembangan karir sebagai bentuk penghargaan dan alat pengikat emosional karyawan, serta mendukung studi Sari & Rahmadani (2022) yang menunjukkan bahwa program karir yang terstruktur mampu membangun loyalitas jangka panjang. Dengan demikian, pengembangan karir tidak hanya meningkatkan kapabilitas individu, tetapi juga berfungsi sebagai strategi organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia unggul dan memperkuat daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

Pengaruh *Work Life Balance Product* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data memperlihatkan bahwa *Work Life Balance* (WLB) memberikan kontribusi positif sekaligus signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini tercermin dari t-statistik sebesar 3,684, koefisien 0,362, serta p-value 0,000—kombinasi yang menunjukkan bahwa pengaruh tersebut berada jauh di atas batas minimum signifikansi ($t > 1,96$ dan $p < 0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan mendapat dukungan empiris yang kuat. Ketika individu memiliki kesempatan untuk menata keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi, rasa puas terhadap pekerjaan cenderung meningkat karena mereka tidak merasa tertekan untuk mengorbankan salah satunya. Keseimbangan ini juga berperan dalam menciptakan kondisi psikologis yang lebih stabil, menurunkan tingkat stres, dan menambah dorongan internal untuk terlibat secara penuh dalam aktivitas organisasi. Oleh karena itu, WLB tidak sebatas pengaturan waktu, melainkan merupakan pendekatan strategis yang memperbaiki kualitas pengalaman bekerja secara keseluruhan.

Fenomena tersebut tampak nyata pada karyawan Bank BRI Cabang Sukoharjo. Pegawai yang mampu mengelola ritme kerja dan kehidupan pribadi secara proporsional memperlihatkan sikap yang lebih konstruktif serta produktivitas yang lebih tinggi. Dukungan manajemen dalam bentuk fleksibilitas waktu kerja serta budaya organisasi yang ramah terhadap kebutuhan personal terbukti menurunkan tekanan, memperkuat hubungan sosial di lingkungan kerja, dan menciptakan rasa nyaman secara emosional. Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian Puspitasari & Darwin serta Hasibuan (2020), yang menyimpulkan bahwa WLB berperan dalam mereduksi beban kerja berlebih dan meningkatkan kepuasan kerja. Secara keseluruhan, penerapan keseimbangan hidup yang baik mampu mempertebal loyalitas karyawan, mendorong performa yang lebih efektif, serta menciptakan dinamika organisasi yang harmonis dan mendukung tercapainya kinerja optimal.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data mengungkapkan bahwa peningkatan kualitas pengembangan karir berkontribusi kuat terhadap meningkatnya rasa puas karyawan

dalam bekerja di Bank BRI Cabang Sukoharjo. Indikasi tersebut terlihat jelas dari nilai t-statistic yang mencapai 6,056 disertai koefisien sebesar 0,599 serta p-value 0,000, yang secara statistik menegaskan penerimaan hipotesis karena memenuhi kriteria $t > 1,96$ dan $p < 0,05$. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa mekanisme pengembangan karir yang ditata dengan baik meliputi pelatihan terarah, proses mentoring, hingga jalur promosi yang transparan mampu membentuk peningkatan kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Karyawan yang merasakan peluang untuk mengasah kompetensi, mengembangkan kemampuan profesional, dan mencapai target karir cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kesempatan tersebut tidak hanya meningkatkan rasa dihargai, tetapi juga memberikan harapan akan pertumbuhan karir di masa depan, sehingga menumbuhkan motivasi intrinsik dan loyalitas terhadap organisasi.

Dalam praktiknya di Bank BRI Cabang Sukoharjo, pengembangan karir diwujudkan melalui pelatihan rutin, program manajerial dan teknis, serta promosi berbasis kinerja, yang secara langsung memperkuat hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan. Lingkungan kerja yang menekankan profesionalisme tinggi membuat dukungan terhadap pengembangan karir menjadi faktor krusial dalam menciptakan kepuasan kerja. Karyawan yang puas dengan jalur pengembangan karir mereka menunjukkan loyalitas lebih tinggi, risiko turnover menurun, dan komitmen terhadap pencapaian target organisasi meningkat. Dengan demikian, pengembangan karir bukan hanya memberi manfaat personal bagi karyawan, tetapi juga memperkuat keberlanjutan, efektivitas, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh Kepuasan Terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, terlihat bahwa tingkat kepuasan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan loyalitas pegawai di Bank BRI Cabang Sukoharjo. Hal ini tercermin dari temuan statistik yang menunjukkan nilai t sebesar 4,825 dengan koefisien sebesar 0,589, serta p value 0,000 yang jauh melampaui batas signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis penelitian terbukti dan dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, loyalitas mereka terhadap organisasi meningkat secara nyata.

Karyawan yang memperoleh rasa puas baik karena sistem kompensasi yang dianggap adil, jaminan keamanan kerja, terpenuhinya kebutuhan psikologis, apresiasi atas kinerja, maupun kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja—cenderung mengembangkan komitmen jangka panjang. Kepuasan tersebut menjadi faktor yang memperkuat rasa memiliki, menurunkan keinginan untuk berpindah kerja, serta mendorong kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih optimal melalui kedisiplinan, kualitas kerja yang stabil, dan hubungan kerja yang positif dengan pimpinan maupun rekan.

Situasi yang teramati di BRI Cabang Sukoharjo menunjukkan bahwa berbagai aspek pekerjaan telah membangun persepsi positif mengenai kepuasan karyawan. Mulai dari kompensasi yang dinilai layak, suasana kerja yang mendukung, interaksi antarpegawai yang harmonis, hingga gaya kepemimpinan yang dipandang membantu. Kombinasi faktor-faktor tersebut menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya memenuhi kebutuhan fungsional, tetapi juga memberikan nilai emosional yang berpengaruh pada tingkat loyalitas. Temuan tersebut sejalan dengan pandangan Singh & Arumugam (2021) serta penelitian Putra dan Sari (2020), yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama yang menguatkan loyalitas serta mampu

menekan kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain. Dalam industri perbankan—yang menuntut kedisiplinan, ketelitian, dan pelayanan prima—kemampuan organisasi menjaga kepuasan karyawan menjadi aspek strategis guna mempertahankan kestabilan sumber daya manusia dan memastikan tercapainya tujuan jangka panjang perusahaan.

Pengaruh *Work Life Balance Product* Terhadap Loyalitas Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai penghubung antara Work Life Balance dan loyalitas pegawai di Bank BRI Cabang Sukoharjo. Berdasarkan nilai t sebesar 2,647, koefisien 0,213, serta p -value 0,009, hipotesis keenam terbukti valid. Hasil ini mengimplikasikan bahwa kemampuan karyawan dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan profesional dan kehidupan personal tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap loyalitas mereka, tetapi juga mengokohkannya melalui peningkatan rasa puas terhadap pekerjaan.

Ketika pegawai mampu mengelola peran kerja dan kehidupan pribadi secara proporsional, tingkat kepuasan mereka cenderung meningkat. Rasa puas ini kemudian berkembang menjadi keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme yang memperkuat motivasi dari dalam diri karyawan, sehingga loyalitas muncul karena mereka merasa diperhatikan, dihargai, dan didukung tidak hanya sebagai sumber produktivitas, tetapi sebagai individu dengan kebutuhan kesejahteraan.

Dalam konteks implementasi di lapangan, kebijakan Work Life Balance yang diterapkan di Bank BRI Cabang Sukoharjo seperti penjadwalan kerja yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, serta penghargaan terhadap waktu pribadi menjadi faktor utama peningkatan kepuasan karyawan. Karyawan yang memiliki cukup waktu untuk keluarga dan aktivitas personal cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan loyal terhadap perusahaan, sehingga menurunkan niat untuk berpindah kerja dan mendorong kontribusi jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan teori Harahap & Sugiarti (2024) serta penelitian Susi & Jawaharrani (2020), yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mediator krusial antara faktor psikologis, seperti Work Life Balance, dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, perusahaan yang menekankan keseimbangan kerja-pribadi secara strategis tidak hanya meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, tetapi juga mendukung kinerja optimal dan stabilitas tenaga kerja dalam jangka panjang.

Pengaruh *Pengembangan Karir* Terhadap Loyalitas Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja

Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketersediaan peluang pengembangan karir mampu menumbuhkan loyalitas karyawan secara lebih kuat ketika kepuasan kerja hadir sebagai perantara dalam proses tersebut. Hal ini terlihat dari t -statistic sebesar 4,399, nilai koefisien 0,353, serta p -value 0,000, yang secara statistik menegaskan bahwa hipotesis ke-7 dinyatakan valid. Dengan terpenuhinya kriteria $t > 1,96$ dan $p < 0,05$, dapat disimpulkan bahwa program pengembangan karir tidak hanya memberi pengaruh langsung terhadap komitmen dan keberlanjutan karyawan di Bank BRI Cabang Sukoharjo, tetapi juga menghasilkan efek tidak langsung melalui meningkatnya tingkat kepuasan kerja yang dialami karyawan. Karyawan yang merasakan adanya peluang untuk belajar, tumbuh, dan menempati posisi yang lebih tinggi cenderung mengalami peningkatan kepuasan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan ini selanjutnya menjadi penguat ikatan emosional karyawan dengan organisasi, sehingga loyalitas dan komitmen jangka panjang mereka meningkat. Kesempatan pengembangan diri melalui pelatihan, promosi berbasis prestasi, serta pengakuan kinerja menciptakan rasa dihargai dan perlakuan adil, yang memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Dalam konteks implementasi nyata di Bank BRI Cabang Sukoharjo, program pengembangan karir terbukti efektif meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pelatihan rutin, promosi yang transparan, dan pengakuan atas pencapaian karyawan membuat mereka merasa memiliki prospek masa depan yang jelas dan dihargai secara profesional. Kepuasan yang terbentuk dari kesempatan ini kemudian memperkuat loyalitas, mengurangi kemungkinan turnover, dan mendorong dedikasi jangka panjang. Temuan ini selaras dengan Social Exchange Theory (Fatwa Mosyani & Riyanto, 2020), yang menegaskan hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan, serta mendukung hasil studi Widiastuti & Harjanti (2020) mengenai peran mediasi kepuasan kerja antara pengembangan karir dan loyalitas. Dengan demikian, pengembangan karir yang terstruktur dan konsisten menjadi instrumen strategis untuk menciptakan tenaga kerja yang puas, loyal, dan berkontribusi pada stabilitas serta kinerja optimal perusahaan.

5. Kesimpulan

Loyalitas pegawai di Bank BRI Cabang Sukoharjo terbukti meningkat secara signifikan pada situasi di mana organisasi berhasil menciptakan iklim kerja yang memungkinkan keseimbangan hidup kerja terjaga dan memberikan kesempatan pengembangan karir yang progresif, baik langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja; karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi serta mendapat peluang pengembangan profesional melalui pelatihan, promosi, dan peningkatan keterampilan cenderung lebih puas dan loyal terhadap perusahaan, terutama bila didukung kebijakan fleksibilitas waktu dan kesejahteraan. Kepuasan kerja berperan sebagai penguat karena karyawan yang puas dengan lingkungan kerja dan prospek karir lebih termotivasi untuk bertahan dan berkontribusi optimal. Keterbatasan penelitian meliputi cakupan satu cabang, metode self-report, dan fokus pada tiga variabel utama sehingga faktor lain seperti kepemimpinan dan kompensasi tidak dianalisis. Hasil ini menekankan pentingnya perusahaan menciptakan kebijakan work life balance, jalur pengembangan karir berkelanjutan, dan lingkungan kerja kondusif untuk meningkatkan loyalitas, mengurangi turnover, dan memaksimalkan produktivitas secara berkesinambungan.

6. Daftar Pustaka

- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229, 611–620. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.024>
- Al Kabir, M. A., & Rahman, M. (2019). Effects of Work Life Balance on Employee Loyalty in Private Commercial Banks of Bangladesh. 10(14). <https://doi.org/10.7176/JESD>
- Ampofo, E. T. (2021). Do job satisfaction and work engagement mediate the effects of psychological contract breach and abusive supervision on hotel employees' life

- satisfaction? *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 30(3), 282–304.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1817222>
- Andrapuri, S. M., Karyatun, S., & Digdowiseiso, K. (2023). Influence of Personality Type, Teamwork and Communication on Employee Performance at PT. General Takaful Insurance. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(5), 799–809.
<https://doi.org/10.46799/jsa.v4i5.890>
- Arifin, S., & Rachman Putra, A. (2020). Employee Performance Development through Work Experience, Work Ethic, Compensation. 22, 39–45.
<https://doi.org/10.9790/487X-2207023945>
- Bagis, F., & Adawiyah, W. (2022, September 13). Work-Life balance and Work Culture on Employee Loyalty in Construction Companies: The Mediating Role of Job Satisfaction. <https://doi.org/10.4108/eai.10-8-2022.2320908>
- Basyah, A., Adam, M., & Mukhlis. (2024). The Influence Of Work-Life Balance And Workload On Work Commitment And Its Impact On Employee Performance At Dinas PUPR Pidie. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(03), 6007–6013. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i03.em06>
- Beni Setyanto. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoritis dan Praktis (pertama, Vol. 1 hal.35)*.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian (ke 6)*. Alfabeta.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7–8), 811–828.
<https://doi.org/10.1108/03090560210430818>
- Cunha Godinho, C., Ribeiro, F., Araujo, E. B., Dos, L., Carion, S., Maria, E., & Fonseca, S. (2024). The Role of Job Satisfaction and Employee Motivation serves as a Mediating potency within the Remuneration System, Contributing to the Employee Loyalty. A Case Study in Hospitality Industry in Dili. In *Journal of Business and Management* (Vol. 6, Issue 1).
<https://tljbm.org/jurnal/index.php/tljbm>
- Darmawan, E. H., & Aulia, N. (n.d.). THE EFFECT OF WORK DISCIPLINE AND EMPLOYEE LOYALTY ON EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT.
- Delle, E., & Searle, B. (2022). Career Adaptability: The Role of Developmental Leadership and Career Optimism. *Journal of Career Development*, 49(2), 269–281. <https://doi.org/10.1177/0894845320930286>
- Dwi Febriana, S., Ajeng Alifiana, M., & Wismar'ain, D. (2024). The Influence of Career Development and Providing Compensation on Job Loyalty and Job Satisfaction As Intervening Variables in Pdam Kudus (Perumda Tirta Muria). *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i17.16335>
- Ekasari, N., Harsasi, M., Priyati, R. Y., Qomariah, N., Dharma, S., & Jember, N. (2022). The Effect of Work from Home (WFH) and Work Discipline on Employee Performance Through Work-Life Balance (WLB) in the Covid-19 Pandemic: Explanatory Study at BPKAD Office, Bondowoso Regency. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(12), 112–127.
<https://doi.org/10.32535/ijcp.v5i1.1449>
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Kurniawati, M. D., Yudo, A., Dewo, P., Fahri Baihaqi, A., Nasution, Z., & Penulis, K. (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). 4(6). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6>

- Farhana, F., Amalia Balqis, S., Naja, S., & Wulansari, A. (2023). Layanan Mobile Banking Di Indonesia: Tinjauan Persepsi Dan Harapan Pengguna Di BCA, BNI Dan BRI Menggunakan Teori Sinyal. *Jurnal Ilmiah Sistem Informasi Dan Ilmu Komputer*, 3(2), 15–31. <https://doi.org/10.55606/juisik.v3i2.468>
- Fatwa Mosyani, R., & Riyanto, S. (2020). The Effect of Work-Life Balance and Employee Satisfaction on Employee Loyalty Ofgpret Studio. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 25, 59–63. <https://doi.org/10.9790/0837-2501015963>
- Febrina Kurniawati, A., & Nuvriasari, A. (2025). The Effect of Work Environment, Work-Life Balance, and Employee Engagement on Employee Loyalty. 97–108.
- Firli Adri Ridhotama, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, & Diana Sulianti K. Tobing. (2024). The Influence of Compensation and Work Motivation on Employee Loyalty Through Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Management Research and Economics*, 2(2), 323–346. <https://doi.org/10.54066/ijmre-itb.v2i2.1910>
- Gladia, S., Reniati, R., & Sumar, S. (2024). The Influence of Competency, Career Development, and Work-Life Balance on Job Satisfaction of Library Staff in Bangka Belitung Province. In *International Journal of Economics, Business, and Entrepreneurship* | (Vol. 7, Issue 1).
- Greenhaus, & Allen. (2020). *Work LifeBalance The Extent to wich an individual is esqually engaged* (1st ed., Vol. 1). Halaman 20.
- Hadj, K. (2024). The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Loyalty: Case of Teaching-Researcher Staff. *Business Ethics and Leadership*, 8(1), 15–27. [https://doi.org/10.61093/bel.8\(1\).15-27.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(1).15-27.2024)
- Harahap, P., & Sugiarti, R. (2024a). The Effect of Compensation, Career Development, and Work-Life Balance on Employee Loyalty With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Indonesian Journal of Social Technology*, 5(3). <http://jist.publikasiindonesia.id/>
- Harahap, P., & Sugiarti, R. (2024b). The Effect of Compensation, Career Development, and Work-Life Balance on Employee Loyalty With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Indonesian Journal of Social Technology*, 5(3). <http://jist.publikasiindonesia.id/>
- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT*, 02(03). <https://jisma.org>
- Hidayat, R., & Heryjanto, A. (2024). The Influence of Career Development, Work Environment, and Rewards on Employee Performance Mediated By Work Motivation (Empirical Study: Employees at PT Global Loyalty Indonesia).
- Hwang, J., Choe, J. Y. (Jacey), Kim, H. M., & Kim, J. J. (2021). Human baristas and robot baristas: How does brand experience affect brand satisfaction, brand attitude, brand attachment, and brand loyalty? *International Journal of Hospitality Management*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103050>
- Ismail, H. N., & Rishani, M. (2018). The Relationships Among Performance Appraisal Satisfaction, Career Development and Creative Behavior. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 109–124. <https://doi.org/10.1353/jda.2018.0040>
- Isse, H., Abdirahman, H., Shiyanbade Najeemdeen, I., Abidemi, B. T., & Ahmad, R. B. (2018). The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and

- Organizational Commitment on Employee Performance. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), 12–17.
- Juwita, K. U., & Khalimah, S. M. (2021). KONSEP DASAR MEMBANGUN LOYALITAS KARYAWAN JILID II. www.penerbitlitnus.co.id halaman 14.
- Kah, S., O'Brien, S., Kok, S., & Gallagher, E. (2022). Entrepreneurial Motivations, Opportunities, and Challenges: An International Perspective. *Journal of African Business*, 23(2), 380–399. <https://doi.org/10.1080/15228916.2020.1838835>
- laila meliyandrie. (2020). *Work life balance para pekerja buruh*, Ed.; 1st ed., Vol. 1) halaman 12-13.
- Majid, M. A. A., Samsudin, A., Noorkhizan, M. H. I., Noor, S. N. A. M., & Zuffri, N. S. H. A. (2017). Career Development, Job Security and Employee Loyalty at a Luxury Resort in Terengganu, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(10). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i10/3422>
- Martaningtyas, N. U., & Farid Wajdi, M. (2025). THE INFLUENCE OF WORK-LIFE BALANCE ON PROJECT PERFORMANCE OF MEDICAL AND PARAMEDICAL PROFESSIONALS AT RSUD DR. GUNAWAN MANGUNKUSUMO WITH CO-WORKER RELATIONSHIP QUALITY AS A MODERATING ROLE. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJJSE)* (Vol. 8, Issue 1).
- Matakena, S., Mardhiyah, A., & Siregar, O. M. (2023). EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE (Study on Employees of PT Bank Tabungan Negara Medan Branch Office Consumer Collection Recovery and Asset Sales Unit Division). *SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS*, 3(1). <https://ojs.transpublika.com/index.php/JHSSB/>
- Narayanan, S. L., & Savarimuthu, A. (2020). Work-Family Conflict, Family-Work Conflict as Predictors of Work-Life Balance among Women Employees Working in IT industries.
- Nyoman Sawitri, N. (2024). The Effect of Work-Life Balance, Employee Engagement and Training on Job Satisfaction and Employee Performance. 2(1). <https://doi.org/10.38035/gijtm.v2i1>
- Olii, C. F. R., Suwarno, H. L., & Hadianto, B. (2024). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Employee Loyalty. *Journal of Economics and Business*, 7(3). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.07.03.610>
- Padmantyo, S., & Trianda Putra, F. (2024). The Effect of Work-Life Balance, Working Environment, and Job Satisfaction on Employee Performance.
- Prayudi, A., Komariyah, I., Miftahul, S., & Subang, H. (2023). THE IMPACT OF WORK MOTIVATION, WORK ENVIRONMENT, AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION. *Jurnal Visi Manajemen*, 9(1).
- Rijal, S., Sesario, R., Makassar, U. N., & Pontianak, P. N. (2024). The Relationship Between Employee Training, Career Development, and Job Satisfaction: A Case Study of Medium Scale Enterprise in Bandung City (Vol. 5, Issue 2). <https://ijble.com/index.php/journal/index>
- Sa'adah Puspitasari, A., & Darwin, M. (2021). Effect of Work-Life Balance and Welfare Level on Millennial Employee Performance Through Work Engagement. In *International Journal of Science and Society* (Vol. 3, Issue 1). <http://ijsoc.goacademica.com>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). pdf Research Methods For Business : A Skill-Building Approach. In *Sekaran dan Bougie* (6th ed.). Alfabeta.

- Setyawan, A., Setyawan, A. A., & Kussudiyarsana, I. (2015). BRAND TRUST AND BRAND LOYALTY, AN EMPIRICAL STUDY IN INDONESIA CONSUMERS. In *British Journal of Marketing Studies* (Vol. 4, Issue 3). <https://www.researchgate.net/publication/303302646>
- Silalahi, S. G. M., Andi Ina Yustina, & Hajanirina, A. (2023). Linking Boundaryless Career Orientation and Career Optimism: The Moderating Role of Career Decision Self-Efficacy and Career Adaptability. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(1). <https://doi.org/10.57178/atestasi.v6i1.463>
- Singh, J., & Arumugam, T. (2021). Article in *Global Business and Management Research*. In *An International Journal*. <https://www.researchgate.net/publication/349108911>
- Soehardi. (2021). Perencanaan dan Pengembangan Karir Mencapai Kinerja yang Optimal (Harini Fajar Ningrum, Ed.; VI, Vol. 2, pp. 110–115). CV. Media Sains Indonesia.
- Suherdi, H., Kristiyanto, I., Zakiyah, T., Magister Manajemen Universitas Bina Bangsa, M., & Universitas Bina Bangsa, D. (2025). YUME : Journal of Management Literature review : Analysis of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction on Employee Loyalty. In *YUME : Journal of Management* (Vol. 8, Issue 1).
- Taşdelen-Karçkay, A., & Bakalım, O. (2017). The mediating effect of work–life balance on the relationship between work–family conflict and life satisfaction. *Australian Journal of Career Development*, 26(1), 3–13. <https://doi.org/10.1177/1038416216682954>
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Venkatesan, R. (2020). MEASURING WORK-LIFE BALANCE: RELATIONSHIPS WITH WORK-FAMILY CONFLICT AND FAMILY-WORK CONFLICT. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22881.02409>
- Vernia, D. M., & Senen, S. H. (2022). Work-Family Conflict, Emotional Intelligence, Work-Life Balance, and Employee Performance.
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>