

Pengaruh Work Life Balance dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan kerja Sebagai Mediasi Pada Generasi z di Denpasar

Valencia Elisabeth Christiany¹, I Gst. Ayu Wirati Adriati², Kadek Adyatna Wedananta³,
Putu Purnama Dewi⁴

^{1,2,3,4} Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia

E-mail: Valencia.elisabeth22@gmail.com¹, wiratiadriati@undiknas.ac.id²

Article History:

Received: 20 Desember 2025

Revised: 22 Februari 2026

Accepted: 12 Maret 2026

Keywords: *Work Life Balance, Career Development, Job Satisfaction, Employee Performance, Generation Z.*

Abstract: Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara kebahagiaan kerja pekerja Gen Z dan kinerja mereka dalam kaitannya dengan work life balance dan peluang pengembangan karier di Denpasar. Dengan menggunakan SEM-PLS, kami menganalisis data dari 141 responden yang dipilih melalui purposive sampling. Penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan pertumbuhan karier secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja ($p < 0,05$). Terdapat korelasi signifikan antara kinerja karyawan dan kebahagiaan kerja ($p < 0,05$). Kategori mediasi parsial juga menunjukkan bahwa work life balance dan kemajuan karier memengaruhi kinerja secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja. Nilai R-squared menunjukkan bahwa work life balance dan pengembangan karier menjelaskan 57,1% kepuasan kerja dan 59,4% kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gen Z di Denpasar lebih puas dan produktif ketika mereka memiliki kesempatan untuk memajukan karier dan memiliki work life balance yang sehat.

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan keberlangsungan dan keberhasilan tujuan suatu organisasi. Untuk berhasil dalam iklim bisnis yang sangat kompetitif saat ini, perusahaan harus menyediakan alat yang dibutuhkan pekerja untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Mengingat Generasi Z dengan cepat menjadi kelompok mayoritas dalam angkatan kerja, membawa serta ciri dan preferensi pekerjaan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, kesulitan ini menjadi semakin relevan. Menurut Putri dan Yuniarsih (2021), milenial lebih menyukai lingkungan kerja yang mendukung kesehatan dan kesejahteraan mereka, serta kesempatan untuk maju dalam karier mereka.

Ada kekhawatiran yang berkembang tentang menjaga *work life balance* yang sehat karena meningkatnya tuntutan dan tekanan di tempat kerja. Pentingnya keseimbangan kerja-hidup yang sehat sangat penting bagi anggota Generasi Z ketika mengevaluasi kinerja mereka di tempat kerja. Ketidakseimbangan pada kedua aspek tersebut dapat menyebabkan penurunan tingkat kepuasan

kerja yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja karyawan (Wahyuni & Indrawati, 2020). Selain itu, pengembangan karir menjadi aspek penting lainnya, mengingat Generasi Z mengharapkan organisasi dapat menyediakan kejelasan jalur karir, kesempatan belajar, serta dukungan peningkatan kompetensi. Ketiadaan peluang pengembangan karir sering kali memengaruhi motivasi dan produktivitas kerja (Sari & Wibowo, 2022).

Menurut penelitian sebelumnya, *work life balance* sangat memengaruhi kebahagiaan dan produktivitas karyawan (Setiawan, 2020). Peningkatan kepuasan kerja dan kinerja telah dikaitkan dengan program pengembangan karier (Putra & Dewi, 2021). Namun, temuan yang bertentangan telah dilaporkan oleh penelitian lain. Salah satu penelitian yang menemukan bahwa *work life balance* memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja adalah Rahmawati (2019). Hasil yang bertentangan ini menyiratkan kekosongan pengetahuan yang perlu diisi, terutama dalam hal Generasi Z. Penelitian ini didasarkan pada Teori Dua Faktor Herzberg, yang menyatakan bahwa elemen-elemen seperti *work life balance* dan kemajuan karier merupakan faktor motivasi, dan aspek higienis, seperti kepuasan kerja, dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut. Kecenderungan perilaku kerja Generasi Z, yang mengharapkan kemungkinan pengembangan diri dan kesejahteraan, dapat dipahami melalui pendekatan ini.

Sehubungan dengan hal tersebut, para peneliti di Denpasar berupaya menyelidiki peran kepuasan kerja sebagai moderator antara *work life balance*, peluang pertumbuhan karier, dan kinerja karyawan di kalangan anggota Generasi Z. Hasil empiris yang diharapkan dari penelitian ini akan membantu perusahaan mempertimbangkan karakteristik generasi pekerja saat ini ketika menyusun rencana manajemen sumber daya manusia.

LANDASAN TEORI

Teori Dua Faktor Herzberg

Penelitian ini menjelaskan kepuasan dan kinerja karyawan menggunakan konsep tersebut. Variabel motivasi dan higienis memengaruhi sikap kerja, menurut Herzberg. Variabel higienis okupasional meliputi kondisi kerja, kebijakan, hubungan antar rekan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja yang meminimalkan ketidakpuasan tetapi tidak meningkatkan kinerja. Aspek motivasi termasuk kemajuan karier, pencapaian, dan tanggung jawab meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan (Herzberg, 1959,). Teori ini relevan untuk memahami karakteristik Generasi Z yang menuntut keseimbangan hidup sekaligus perkembangan karir sebagai pendorong terciptanya kepuasan dan kinerja yang lebih baik.

Work Life Balance

Work life balance merujuk pada kemampuan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan kerja-kehidupan tercapai ketika tugas pekerjaan dan tugas di luar pekerjaan dapat diselesaikan tanpa konflik, menurut Greenhaus dan Allen (2011). Generasi Z menghargai keseimbangan kerja-kehidupan ketika mengevaluasi kualitas. Stres, kebahagiaan kerja, dan kinerja dapat diakibatkan oleh ketidakseimbangan.

Pengembangan Karir

Pengembangan karier menggunakan pelatihan, promosi, dan pembinaan untuk meningkatkan kemampuan dan peluang karier karyawan. Rivai (2014) mengatakan pengembangan karier memotivasi dan melibatkan pekerja. Perusahaan yang menawarkan jalur karier dan pertumbuhan yang jelas menarik bagi generasi milenial, meningkatkan kepuasan dan kinerja mereka.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berasal dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins

dan Judge (2019), penghargaan, lingkungan kerja, koneksi, dan peluang pengembangan mempengaruhi kepuasan kerja. Dalam perspektif Herzberg, kepuasan dipengaruhi oleh pemenuhan faktor *hygiene* dan *motivator*. Tingkat kepuasan yang tinggi dapat meningkatkan semangat, keterlibatan kerja, dan kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai sejauh mana pekerjaan individu memenuhi kebutuhan pemberi kerja dalam hal kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kerja tim. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh bakat, motivasi, lingkungan kerja, dan tingkat kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2017). Generasi Z menghargai keseimbangan kehidupan kerja dan peluang kemajuan karier di samping kompetensi individu ketika mengevaluasi kinerja.

METODE PENELITIAN

Studi kuantitatif ini mengumpulkan data Generasi Z secara daring menggunakan Google Forms. Studi ini mencakup pekerja Generasi Z di Denpasar, Bali. Pendekatan pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*) memilih 141 responden. Instrumen penelitian mengukur Keseimbangan Kehidupan Kerja, perkembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan menggunakan skala Likert. Analisis data akan menggunakan SEM-PLS untuk pengujian model luar, pengujian model dalam, dan pengujian hipotesis menggunakan *bootstrapping*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data PLS

Studi ini menggunakan SmartPLS untuk menganalisis Keseimbangan Kehidupan Kerja, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan menggunakan SEM-PLS. Metode ini menilai korelasi langsung dan tidak langsung secara simultan, bekerja dengan sampel berukuran sedang, dan tidak memerlukan distribusi data normal (Haryono, 2016). Evaluasi model eksternal memeriksa validitas dan reliabilitas indikator, evaluasi model internal memeriksa hubungan variabel laten, dan pengujian hipotesis menggunakan *bootstrapping* menentukan signifikansi pengaruh. Secara keseluruhan, tujuan penelitian didukung oleh penggunaan SEM-PLS, yang memberikan hasil yang menyeluruh dan andal dalam menggambarkan mekanisme pengaruh variabel.

1.1 Pengukuran Outer Model

a) Convergent Validity

Validitas konvergen dalam penelitian ini dievaluasi melalui nilai outer loading. Suatu indikator dinyatakan memiliki *validitas konvergen* yang baik apabila nilai *outer loading* yang dihasilkan lebih besar dari 0,70. Hasil pengujian *validitas konvergen* selanjutnya disajikan pada tabel berikut. Nilai *Validitas Konvergen* ditunjukkan dalam tabel berikut:

Table 1. Convergent Validity

	Kepuasan Kerja (M)	Kinerja Karyawan (Y)	Pengembangan Karir (X2)	Work Life Balance (X1)
M.1	0.728			
M.10	0.734			
M.2	0.700			
M.3	0.752			

M.4	0.710			
M.5	0.710			
M.6	0.728			
M.7	0.735			
M.8	0.735			
M.9	0.708			
X1.1				0.737
X1.10				0.728
X1.2				0.704
X1.3				0.723
X1.4				0.718
X1.5				0.727
X1.6				0.701
X1.7				0.703
X1.8				0.734
X1.9				0.729
X2.1			0.736	
X2.10			0.707	
X2.2			0.724	
X2.3			0.721	
X2.4			0.722	
X2.5			0.728	
X2.6			0.714	
X2.7			0.731	
X2.8			0.711	
X2.9			0.707	
Y.1		0.743		
Y.10		0.713		
Y.2		0.728		
Y.3		0.722		
Y.4		0.718		
Y.5		0.768		
Y.6		0.715		
Y.7		0.703		
Y.8		0.716		
Y.9		0.736		

Berdasarkan data dalam tabel, setiap indikator memiliki nilai outer loading lebih dari 0,70. Ini berarti bahwa semuanya telah lulus uji validitas konvergen dan siap untuk putaran studi selanjutnya.

b) Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk menilai seberapa berbeda suatu konstruk dari

konstruk lainnya dalam model dan memastikan bahwa setiap variabel mewakili ide yang berbeda. Dalam penelitian ini, dua metode utama digunakan untuk menguji validitas diskriminan, yaitu *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Fornell–Larcker Criterion*, serta diperkuat oleh nilai *Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)*.

Table 2. Discriminant Validity

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Work Life Balance (X1)	0.525
Pengembangan Karir (X2)	0.528
Kepuasan Kerja (M)	0.519
Kinerja Karyawan (Y)	0.519

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat konstruk— *Work Life Balance* (0,525), *Pengembangan Karir* (0,528), *Kepuasan Kerja* (0,519), dan *Kinerja Karyawan* (0,519)—memiliki nilai AVE lebih dari 0,50. Berdasarkan angka-angka ini, setiap konsep memenuhi persyaratan validitas konvergen dan validitas diskriminan, karena dapat menjelaskan lebih dari setengah variasi pada indikatornya. Jika nilai AVE cukup, konstruk tersebut tidak akan tumpang tindih dengan konstruk lain dan akan mampu menangkap informasi indikator secara optimal.

Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion

	Kepuasan Kerja (M)	Kinerja Karyawan (Y)	Pengembangan Karir (X2)	Work Life Balance (X1)
Kepuasan Kerja (M)	0.724			
Kinerja Karyawan (Y)	0.649	0.727		
Pengembangan Karir (X2)	0.628	0.651	0.720	
Work Life Balance (X1)	0.566	0.616	0.659	0.720

Kriteria Fornell–Larcker digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan. Hasilnya menunjukkan bahwa akar kuadrat dari AVE melebihi korelasi antar variabel. Hasil menunjukkan bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja (0,720), Kepuasan Kerja (0,724), dan Kinerja Karyawan (0,727) memiliki akar kuadrat yang lebih tinggi daripada nilai korelasinya dengan faktor lain. Kriteria ini mensyaratkan bahwa setiap konstruk menjelaskan indikatornya sendiri lebih baik daripada yang lain untuk menghindari multikolinearitas konseptual dalam hubungan variabel laten.

Tabel 4. Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

	Kepuasan Kerja (M)	Kinerja Karyawan (Y)	Pengembangan Karir (X2)	Work Life Balance (X1)
Kepuasan Kerja (M)				

Kinerja Karyawan (Y)	0.707			
Pengembangan Karir (X2)	0.686	0.712		
Work Life Balance (X1)	0.622	0.671	0.727	

Selanjutnya, semua nilai rasio korelasi antar-konstruksi kurang dari batas 0,85, menurut hasil uji HTMT. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan (HTMT = 0,707), pengembangan karier dan kinerja karyawan (HTMT = 0,712), serta keseimbangan kehidupan kerja dan pengembangan karier (HTMT = 0,727) semuanya merupakan hubungan antar-konstruksi yang valid. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa tidak ada tumpang tindih dalam pengukuran variabel dan bahwa setiap konstruksi memiliki karakteristik empiris yang berbeda.

c) Composite Reliability & Cronbach's Alpha

Composite Reliability (CR) dan Alpha Cronbach adalah dua indikator utama yang digunakan untuk mengukur keandalan struktur model. Keandalan indikator dalam menangkap konstruksi laten setiap variabel adalah tujuan dari kedua metrik ini. Standar keandalan dianggap terpenuhi ketika nilai Alpha Cronbach dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70, seperti yang dinyatakan oleh Hair dkk. (2019). Tanpa tanda-tanda redundansi indikator, nilai antara 0,80 dan 0,95 menunjukkan tingkat keandalan yang tinggi.

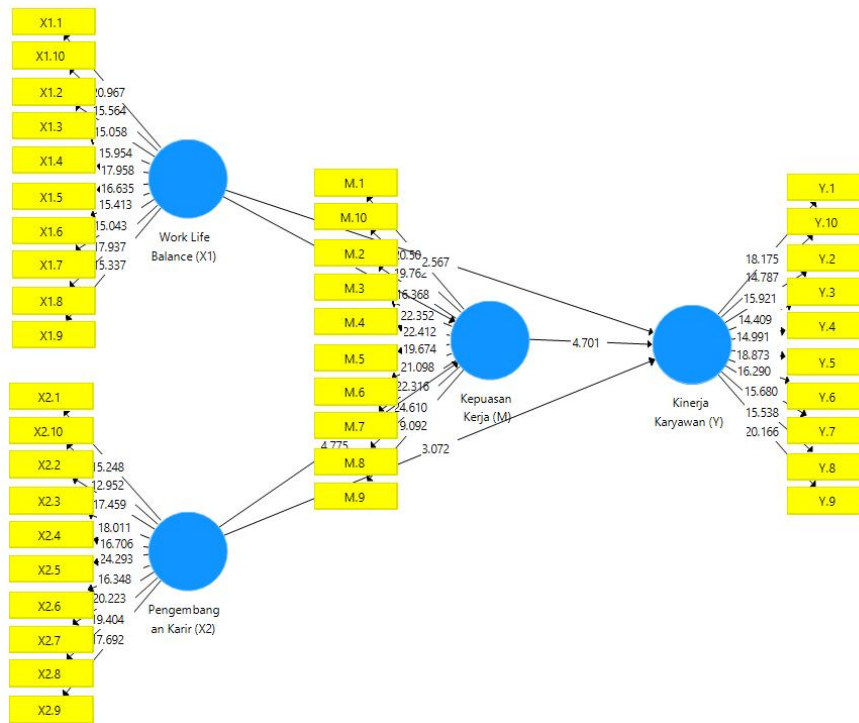
Table 5. Composite Reliability & Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Work Life Balance (X1)	0.899	0.917
Pengembangan Karir (X2)	0.901	0.918
Kepuasan Kerja (M)	0.897	0.915
Kinerja Karyawan (Y)	0.897	0.915

Variabel *Work Life Balance* (X1) dalam penelitian ini memiliki Alpha Cronbach sebesar 0,899 dan Reliabilitas Komposit sebesar 0,917. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator *Work Life Balance* dari konstruksi ini dapat diandalkan dan konsisten. Indikator pertumbuhan kompetensi, peluang promosi, dan kejelasan jalur karier dari konstruksi Pertumbuhan Karir (X2) memiliki konsistensi internal dan reliabilitas yang kuat dengan Alpha Cronbach sebesar 0,901 dan CR sebesar 0,918.

Kepuasan Kerja (M) memiliki Reliabilitas Komposit sebesar 0,915 dan Alpha Cronbach sebesar 0,897. Data ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, hubungan antar rekan kerja, dan total kepuasan kerja sangat konsisten. Variabel kualitas kerja, ketepatan waktu, dan produktivitas dapat diandalkan, seperti yang ditunjukkan oleh Alpha Cronbach variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,897 dan Reliabilitas Komposit sebesar 0,915.

1.2 Analisis Inner Model



1. Analisis R²

Table 6. Analisis R-Square

	R Square	Keterangan
Kepuasan Kerja (M)	0.435	Moderat
Kinerja Karyawan (Y)	0.549	Moderat

R-Square digunakan untuk menentukan seberapa baik variabel independen menjelaskan variabel dependen. Nilai R² sebesar 0,435 ditentukan untuk variabel Kepuasan Kerja (M) berdasarkan hasil pengujian. Menurut nilai ini, Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pengembangan Karir menjelaskan sebagian kecil variasi dalam Kepuasan Kerja (43,5%). Secara keseluruhan, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja menjelaskan 54,9% varians dalam Kinerja Karyawan (Y), menurut nilai R² sebesar 0,549. Berdasarkan pandangan Hair dkk., nilai ini juga dianggap sedang (2019). Variabel penelitian ini dijelaskan oleh model struktural, yang memiliki potensi prediksi yang kuat, menurut hasil ini.

2. Q-Square

Q-Square digunakan untuk menilai seberapa baik model dapat merekonstruksi nilai observasi dan menunjukkan kemampuan prediktifnya. Perhitungan dilakukan menggunakan rumus:

$$Q^2 = 1 - \prod(1 - R^2)$$

Dengan memasukkan nilai R²:

$$R_M^2 = 0.435$$

$$R_Y^2 = 0.549$$

Maka:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - [(1 - 0.435)(1 - 0.549)] \\ Q^2 &= 1 - (0.565 \times 0.451) \\ Q^2 &= 1 - 0.254 \\ Q^2 &= 0.746 \end{aligned}$$

Nilai Q^2 sebesar 0.746 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang sangat baik, karena berada jauh di atas batas minimal 0.00 dan melewati kategori tinggi (>0.35). Dengan demikian, model yang dibangun mampu memprediksi data secara kuat dan akurat.

3. Analisis F^2

Table 7. Analisis F- Square

	Kepuasan Kerja (M)	Kinerja Karyawan (Y)
Kepuasan Kerja (M)		0.142
Pengembangan Karir (X2)	0.204	0.083
Work Life Balance (X1)	0.072	0.067

Effect size atau f^2 digunakan untuk menentukan seberapa besar pengaruh masing-masing variabel prediktor terhadap variabel dependen model. Menurut hasil pengujian, Kepuasan Kerja (M) memiliki pengaruh kecil hingga sedang terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,142. Variabel Pengembangan Karier (X2) memiliki pengaruh sedang ($f^2 = 0,204$) terhadap Kepuasan Kerja (M) dan pengaruh kecil ($f^2 = 0,083$) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengembangan Karier memberikan kontribusi signifikan, terutama terhadap Kepuasan Kerja.

Work Life Balance (X1) memiliki f^2 sebesar 0.072 terhadap Kepuasan Kerja dan 0.067 terhadap Kinerja Karyawan. Kedua nilai berada pada kategori small effect, namun tetap menunjukkan bahwa peningkatan keseimbangan kerja-kehidupan memberikan kontribusi nyata meskipun tidak dominan. Hasil analisis f^2 menegaskan bahwa variabel-variabel yang digunakan memiliki pengaruh yang relevan dan berkontribusi terhadap pembentukan model struktural, meskipun dengan tingkat kekuatan pengaruh yang berbeda-beda.

1.2.1 Uji Hipotesis

Bagian penting dari penelitian ini adalah pengujian hipotesis untuk melihat apakah variabel eksogen dan endogen model struktural berhubungan secara signifikan. Tujuan pengujian 59 hipotesis penelitian adalah untuk menentukan arah dan intensitas keterkaitan yang diusulkan oleh hubungan yang dihipotesiskan antara variabel, serta untuk menunjukkan bahwa pengaruh tersebut memang ada.

Setelah menjalankan teknik bootstrapping di SmartPLS 4, statistik T dan nilai P digunakan untuk menguji hipotesis. Dalam pengujian hipotesis, faktor-faktor berikut dipertimbangkan saat mengambil keputusan:

- Jika nilai T-statistik lebih besar dari t-tabel (1,98), hipotesis diterima, yang menunjukkan adanya pengaruh variabel eksogen yang signifikan terhadap variabel endogen.
- Jika nilai P kurang dari 0,05, hipotesis diterima karena hubungan antar variabel signifikan secara statistik dan bukan kebetulan.

Para peneliti juga menggunakan data sampel asli untuk menemukan hubungan antar variabel. Nilai sampel asli yang positif menunjukkan bahwa variabel eksogen berpengaruh positif terhadap variabel endogen, sedangkan nilai negatif menyiratkan sebaliknya.

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Table 8
Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.336	0.337	0.072	4.701	0.000
Pengembangan Karir (X2) -> Kepuasan Kerja (M)	0.451	0.449	0.094	4.775	0.000
Pengembangan Karir (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.282	0.296	0.092	3.072	0.002
Work Life Balance (X1) -> Kepuasan Kerja (M)	0.269	0.281	0.101	2.667	0.008
Work Life Balance (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.240	0.236	0.094	2.567	0.011

Dalam model struktural, uji efek langsung menentukan bagaimana faktor independen memengaruhi variabel dependen. Studi ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (M) sangat memengaruhi Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai sampel awal 0,336 dan nilai t 4,701 ($p = 0,000$). Dengan demikian, kepuasan karyawan meningkatkan kinerja. Efek ini kuat, mendukung teori perilaku organisasi bahwa kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan.

Dengan nilai 0,451 pada sampel awal dan nilai t 4,775 ($p = 0,000$), Pengembangan Karier (X2) secara substansial memengaruhi Kepuasan Kerja (M). Temuan ini menunjukkan bahwa pertumbuhan profesional, pelatihan, dan kemajuan meningkatkan kepuasan kerja. Pengembangan Karier juga secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai t 3,072 ($p = 0,002$) dan nilai sampel awal 0,282. Pengembangan karier meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

Work Life Balance (X1) juga secara positif memengaruhi Kepuasan Kerja (M) dengan nilai sampel awal 0,269 dan nilai t 2,667 ($p = 0,008$). Nilai t sebesar 2,667 ($p = 0,008$). Karyawan dengan *Work Life Balance* yang kuat lebih bahagia di tempat kerja. *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y): nilai sampel awal = 0,240, nilai t = 2,567 ($p = 0,011$), menunjukkan bahwa kemampuan pekerja untuk mempertahankannya meningkatkan kinerja.

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Table 9. Total Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values

Pengembangan Karir (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.152	0.151	0.046	3.293	0.001
Work Life Balance (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.090	0.094	0.041	2.224	0.027

Table 10
Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir (X2) -> Kepuasan Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.152	0.151	0.046	3.293	0.001
Work Life Balance (X1) -> Kepuasan Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.090	0.094	0.041	2.224	0.027

Studi ini meneliti apakah Kepuasan Kerja (M) dapat memediasi hubungan antara Kinerja Karyawan (Y) dan variabel independen menggunakan analisis efek tidak langsung. Kepuasan Kerja merupakan mediator tidak langsung yang signifikan antara Pengembangan Karier (X2) dan Kinerja Karyawan (Y), dengan nilai p 0,001 dan statistik t 3,293. Nilai sampel awal adalah 0,152. Pengembangan karier meningkatkan kinerja secara langsung dan tidak langsung melalui kebahagiaan kerja, menurut studi ini. Secara keseluruhan, pengembangan karier lebih memengaruhi kinerja, dan efek mediasi cukup besar.

Work Life Balance (X1) secara signifikan memengaruhi Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja dengan nilai t 2,224 (p = 0,027) dan nilai sampel awal 0,090. Temuan menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memengaruhi kinerja dalam dua cara: pertama, ketika individu dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi; kedua, ketika mereka merasa puas.

Analisis dampak tidak langsung menemukan bahwa kebahagiaan kerja memediasi kemajuan karier, keseimbangan kehidupan kerja, dan kinerja karyawan. Model struktural memediasi hubungan antara kebahagiaan kerja dan kinerja karyawan, menurut teori manajemen sumber daya manusia.

B. Pembahasan

Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan

Dalam studi Partial Least Squares (PLS), *Work Life Balance* secara positif dan signifikan memengaruhi Kinerja Karyawan (statistik t 2,567, nilai p 0,011, koefisien 0,240). Kinerja berhubungan positif dengan keyakinan tentang *Work Life Balance*.

Robbins dan Judge (2019) mengklaim bahwa *Work Life Balance* sangat penting untuk motivasi, kepuasan, dan kesuksesan di tempat kerja, yang mendukung kerangka teoritis mereka. Karyawan dengan *Work Life Balance* yang sehat lebih produktif, fokus, dan positif, yang membantu organisasi mencapai tujuan mereka.

Menurut penelitian sebelumnya, *Work Life Balance* meningkatkan kinerja karyawan (Sulaeman, Akhmad, & Winanti, 2021; Arifin & Muharto, 2022; dan lainnya),

sehingga sangat penting bagi organisasi manufaktur. Dengan demikian, *Work Life Balance* secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karier secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh statistik t sebesar 3,072, nilai p sebesar 0,002, dan koefisien sebesar 0,282. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan berkinerja lebih baik ketika perusahaan menawarkan lebih banyak peluang pengembangan profesional.

Teori Pengembangan Karir Donald Super (1990) memberikan justifikasi teoritis untuk hasil ini; menurut Super, pekerja akan memberikan yang terbaik ketika mereka tahu bahwa mereka memiliki kesempatan untuk maju dalam karir mereka dan mendapatkan pelatihan untuk mengasah keterampilan mereka. Karyawan lebih berinvestasi dan antusias ketika mereka dapat melihat jalur yang jelas untuk kemajuan di perusahaan mereka.

Arifianti dan Safitri (2022) menemukan bahwa pengembangan karir secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan perbankan. Hal ini karena memiliki jalur yang jelas untuk kemajuan membantu meningkatkan moral dan dedikasi terhadap pekerjaan. Hasil penelitian ini dikuatkan oleh Basuki dan Darsono (2022), bahwa pengembangan karier, kompetensi kerja, dan motivasi meningkatkan kinerja karyawan di PT Kayamas Intitama Semarang. Perusahaan harus menawarkan program pengembangan profesional jangka panjang yang terstruktur bagi karyawan mereka karena hal itu meningkatkan kinerja.

Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Uji partial least squares menunjukkan bahwa *Work Life Balance* meningkatkan kepuasan kerja ($r=0,269$, $t=2,667$, $p=0,008$). Ketika mereka menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan, karyawan lebih bahagia di tempat kerja.

Hal ini konsisten dengan Teori Dua Faktor (Herzberg, 1966), yang menyatakan bahwa aspek kesejahteraan psikologis seperti *Work Life Balance* dapat memotivasi kebahagiaan kerja. Kehidupan yang seimbang membuat pekerja lebih bahagia dan lebih terlibat.

Studi ini mendukung bukti sebelumnya yang menunjukkan bahwa *Work Life Balance* yang sehat meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja. Pratama dan Salsabila (2023) menemukan bahwa *Work Life Balance* yang seimbang meningkatkan kepuasan kerja. Widodo dan Lestari (2023) menemukan bahwa *Work Life Balance* meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini membuat orang merasa lebih nyaman secara psikologis dan menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka. Temuan studi ini, yang sesuai dengan penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa *Work Life Balance* sangat penting untuk kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Kemajuan karier dan kebahagiaan kerja berkorelasi positif dan signifikan secara statistik (koefisien = 0,0451, statistik $t = 4,775$, nilai $p = 0,000$). Temuan ini menunjukkan bahwa peluang kemajuan profesional yang terdefinisi dengan baik meningkatkan kepuasan kerja.

Temuan ini mendukung studi empiris sebelumnya yang menunjukkan bahwa kemajuan profesional meningkatkan kesejahteraan di tempat kerja. Istikarani (2024)

menemukan bahwa langkah-langkah pengembangan karier strategis termasuk pelatihan terfokus dan kemungkinan promosi meningkatkan kepuasan kerja, keamanan, dan keselamatan. Hidayah (2021) menemukan bahwa langkah-langkah pengembangan profesional seperti pelatihan, jalur karier, dan promosi meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan studi-studi ini, perusahaan dengan program pengembangan karier yang kuat memiliki karyawan yang lebih bahagia.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Tes PLS menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (statistik $t = 4,701$, nilai $p = 0,000$, koefisien = 0,336). Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan produktivitas pekerja.

Fadhilah dan Prakoso (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan ketepatan waktu. Oktavia (2020) dan Sabil (2021) memperkuat konsistensi ini dengan menemukan bahwa kepuasan kerja meningkatkan kinerja staf pendidikan universitas dengan meningkatkan kesejahteraan psikologis dan motivasi kerja. Kebahagiaan di tempat kerja meningkatkan produktivitas di banyak bisnis.

Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Dalam analisis mediasi, *Work Life Balance* memengaruhi Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (efek tidak langsung = 0,090, statistik $t = 2,224$, nilai $p = 0,027$). Studi ini menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara *Work Life Balance* dan kinerja karyawan, memengaruhi kinerja secara langsung dan tidak langsung. Mirip dengan Jamilah, Kambara, dan Mulyani (2024), kepuasan kerja memediasi *Work Life Balance* dan kinerja. Seperti yang dicatat oleh Pratiwi & Fatoni (2023), *Work Life Balance* meningkatkan kepuasan kerja, yang berdampak pada kinerja karyawan, menunjukkan adanya mekanisme mediasi.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Uji mediasi menunjukkan bahwa Pengembangan Karir secara tidak langsung mempengaruhi Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (koefisien = 0,152, statistik $t = 3,293$, nilai $p = 0,001$). Pengembangan Karir secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan kebahagiaan kerja, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut. Junaedi dan Devi (2023) menemukan bahwa pertumbuhan karir meningkatkan kepuasan kerja, yang mempengaruhi kinerja karyawan Kantor Pajak Batang Pratama. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik adalah sumber jurnal, dan dapat dilihat melalui situs Tata Kelola. Jurnal Pelayanan Masyarakat dan Tata Kelola Manajemen (JPTAM) menerbitkan penelitian oleh Prabowo (2022) yang menunjukkan bahwa karyawan PT Cubic Indonesia mendapat manfaat dari pertumbuhan karir dalam hal kinerja, dengan kepuasan kerja memediasi hubungan ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menggunakan metode SEM-PLS mengenai pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Studi Partial Least Squares (PLS) menunjukkan bahwa *Work Life Balance* meningkatkan Kinerja Karyawan dengan koefisien 0,240, statistik t 2,567, dan nilai p 0,011. Ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance* meningkatkan kinerja karyawan.
 2. Pengembangan Karier meningkatkan kinerja karyawan dengan koefisien 0,282, statistik t 3,072, dan nilai p 0,002. Pengembangan karier perusahaan yang lebih baik meningkatkan kinerja karyawan.
 3. Tes PLS menunjukkan bahwa *Work Life Balance* meningkatkan Kepuasan Kerja dengan koefisien 0,269, statistik t 2,667, dan nilai p 0,008. *Work Life Balance* meningkatkan kebahagiaan kerja.
 4. Pengembangan karier meningkatkan kepuasan kerja dengan koefisien 0,0451, statistik t 4,775, dan nilai p 0,000. Pengembangan karier yang jelas dan terarah meningkatkan kebahagiaan kerja, menurut penelitian ini.
 5. Uji PLS menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja meningkatkan kinerja karyawan dengan koefisien 0,336, statistik t 4,701, dan nilai p 0,000. Ini menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja meningkatkan kinerja.
 6. *Work Life Balance* secara tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan efek tidak langsung 0,090, statistik t 2,224, dan nilai p 0,027. *Work Life Balance* sebagian memediasi kinerja dan kepuasan kerja.
 7. Pengembangan karier secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan koefisien mediasi 0,152, statistik t 3,293, dan nilai p 0,001. Pertumbuhan karier meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja, menunjukkan mediasi parsial.
- Studi ini mengungkapkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan pertumbuhan profesional meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja Generasi Z.

DAFTAR REFERENSI

- Akmal, M., Masriah, I., & Supratikta, H. (2024). The Influence Of Career Development, Work Environment And Workload On Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 3(2), 133–145. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v3i2.989>
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep Umum Populasi dan Sampel dalam Penelitian . *Jurnal Pilar: Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 14.
- Angin, I. I. P., & Saragih, E. H. (2021). Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan Generasi X dan Y di Jakarta. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 1(1), 48–57. <http://jebmes.ppmschool.ac.id/48>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* (16th ed.). Kogan Page.
- Akhmad, S., Sulaeman, M., & Winanti, R. (2021). *Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan*. Jurnal Manajemen dan Bisnis.
- Arifin, M., & Muharto, R. (2022). *Work-life balance dan pengaruhnya terhadap kinerja*

- karyawan pada perusahaan manufaktur*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 10(2).
- Arifianti, R., & Safitri, D. (2022). *Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan sektor perbankan*. Jurnal Manajemen dan Perbankan, 14(1).
- Basuki, K., & Darsono, T. (2022). *Pengembangan karier dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT Kayamas Intitama Semarang*. Jurnal Ekonomi & Manajemen, 8(3).
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 952–962. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.460>
- Candra Susanto, P., Ulfah Arini, D., Yuntina, L., & Panatap Soehaditama, J. (2024). *Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka)*. <https://doi.org/10.38035/jim.v3i1>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Donal, S. (1990). *Career development theory*. New York: Harper & Row.
- Elvera, & Astarina, Y. (2021). *Metodologi Penelitian* (E. S. Mulyanta, Ed.; 1st ed.). Penerbit ANDI.
- Fadhilah, R., & Prakoso, D. (2024). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas dan kuantitas kinerja karyawan*. Jurnal Produktivitas Kerja, 6(1).
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Hidayah, N. (2021). *Pengaruh program pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan*. Jurnal Human Resource Development, 5(2).
- Istikarani, M., Rosnani, T., Marumpe, D. P., Daud, I., & Karsim. (2024). The Role Of Carrer Development And Work-Life Balance On Job Satisfaction Throught Work Engagement. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 8(4), 1112–1129. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Jr, J. F. H., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R A Workbook*. Springer Nature Switzerland AG. <http://www>.
- Jamilah, N., Kambara, R., & Mulyani, S. (2024). *Peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan work-life balance dan kinerja karyawan*. Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia, 9(1).
- Junaedi, D., & Devi, S. (2023). *Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai mediator pada KPP Pratama Batang*. Governance: Jurnal Ilmiah Administrasi Publik, 10(2).
- Oktavia, L. (2020). *Pengaruh job satisfaction terhadap employee performance pada staf pendidikan perguruan tinggi*. Jurnal Administrasi Pendidikan, 8(2).
- Prabowo, R. (2022). *Career development dan competency terhadap employee performance dengan job satisfaction sebagai mediator (PT Cubic Indonesia)*. Jurnal Pengabdian dan Tata Kelola Manajemen (JPTAM), 3(4).
- Pratama, A., & Salsabila, R. (2023). *Work-life balance dan dampaknya terhadap kepuasan kerja*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 11(1).
- Pratiwi, H., & Fatoni, M. (2023). *Work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 7(2).
- Rahadi, D. R. (2023). *Pengantar Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM)* (Wijonarko, Ed.). Lentara Ilmu Madani.

-
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2022). *Organizational Behavior* (10th ed.). Pearson.
- Salsabilla, A., & Suryawan, I. N. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Seku, S. I., & Andriyani, S. (2023). Pengaruh Perkembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pengadaian Persero Cabang Ende). *Journal Of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 16(2), 387–395.
- Sismawati, W., & Lataruva, E. (2020). Karyawan Generasi Y Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 9(3), 1–11. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Sudaryana, B., & Agusiady, H. R. R. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (1st ed.). Deepublish.
- Sugiarto. (2022). *Metodologi Penelitian Bisnis* (E. S. Mulyanta, Ed.; 2nd ed.). Penerbit ANDI.
- Sugiyono. (2023a). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Sutopo, Ed.; 2nd ed.). Alfabeta. www.cvalfabeta.com
- Sugiyono. (2023b). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Sutanto, E. M., Sigiols, P. J., & Wijaya, E. N. (2024). Work-Life Balance, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Indonesia Employee's Performance . *International Journal of Business and Society*, 25(3), 832–851. <https://doi.org/10.33736/ijbs.8355.2024>
- Sabil, H. (2021). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja melalui kesejahteraan psikologis*. Jurnal Sumber Daya Manusia, 9(3).
- Wardani, L. M. I., & Firmansyah, R. (2021). *Work-Life Balance Para Perkerja Buruh*. Penerbit NEM.
- Wardhani, B. T., & Hasan, H. (2024). Pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan pada Universitas Swasta di Pekanbaru). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(2), 1018–1035. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i2.3180>
- Widodo, A., & Lestari, M. (2023). *Work life balance dan kepuasan kerja karyawan*. Jurnal Administrasi & Organisasi, 7(1)