

Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Work Life-Balance Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Bandung

Dara Dinanti Wulandari, Telkom University, Business Administration, Economics and Business, Indonesia

Alex Winarno, Telkom University, Business Administration, Economics and Business, Indonesia

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan aset berharga yang berperan penting dalam menentukan kemajuan atau bahkan kegagalan sebuah perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan karyawan menjadi aspek esensial bagi keberlangsungan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan work-life balance terhadap kepuasan karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan, yang mengindikasikan bahwa peningkatan keterampilan dan kompetensi karyawan dapat meningkatkan tingkat kepuasan mereka. Selain itu, work-life balance juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan, yang menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Dengan demikian, perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan program pengembangan sumber daya manusia serta menciptakan kebijakan yang mendukung work-life balance guna meningkatkan kepuasan karyawan.

Kata Kunci- Pengembangan Sumber Daya Manusia, Work-Life Balance, Kepuasan Karyawan.

I. PENDAHULUAN

BRI Kantor Wilayah Bandung menekankan pada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dilakukan melalui berbagai program strategis untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Jenis-jenis pengembangan SDM yang diterapkan antara lain pelatihan dan pendidikan berjenjang, seperti pelatihan keterampilan teknis perbankan, layanan nasabah, dan manajemen risiko. Selain itu, terdapat program pengembangan kepemimpinan melalui BRI Corporate University yang berfokus pada penguatan soft skill kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Sertifikasi keahlian juga diberikan untuk memastikan karyawan memiliki kompetensi sesuai standar industri perbankan. Lebih lanjut, BRI menyediakan program pembinaan karier dan talent development yang bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengembangkan potensi karyawan berprestasi agar siap menduduki posisi strategis. Pada mekanisme ini menjadi suatu pijakan dalam strategi bersaing yang dapat mengoptimalkan kinerja dalam perusahaan (Sudjipto, 2019). Dengan pendekatan ini, BRI berupaya menciptakan SDM yang profesional, inovatif, dan mampu menjawab tantangan bisnis di era digital. Hal ini sebagai upaya adaptif dalam menyikapi perkembangan industri yang diimbangi dengan teknologi dan persaingan (Wulansari, 2015).

Sebuah survei yang dilakukan oleh Mercer Talent Consulting and Information Solution pada tahun 2021 menunjukkan bahwa 69% responden lebih memilih bekerja di perusahaan dengan reputasi sebagai "tempat kerja yang hebat." Selain itu, 86% responden mengutamakan budaya organisasi yang mendukung, yang juga membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan. Sementara itu, survei Jobstreet mengungkapkan bahwa penyebab utama ketidakpuasan karyawan adalah kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (85%). Penelitian lain

□

yang dilakukan pada bulan September menunjukkan bahwa 62% karyawan mengalami kesulitan tidur karena terus memikirkan pekerjaan mereka (Apriliansa, 2023).

Fakta tersebut menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mendukung produktivitas tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan. Perusahaan dengan reputasi baik sebagai "tempat kerja yang hebat" cenderung memiliki budaya kerja yang inklusif dan sistem yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini menjadi strategi penting dalam menarik dan mempertahankan talenta, terutama di tengah persaingan pasar tenaga kerja yang semakin ketat. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, termasuk penerapan work-life balance, menjadi kebutuhan yang tidak bisa diabaikan oleh perusahaan yang ingin tetap kompetitif (Robertson et al., 2019).

Work-Life Balance (WLB) di BRI Kantor Wilayah Bandung menjadi salah satu perhatian penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat. Dalam situasi ini, resistensi karyawan akan muncul, terkadang karena mereka merasa tidak puas. Manajer harus mengelola semua tingkat resistensi karyawan melalui peran mereka untuk mencapai tujuan perusahaan (Sule, 2017). BRI berupaya menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan melalui berbagai kebijakan, seperti jam kerja yang fleksibel untuk posisi tertentu, cuti tahunan yang memadai, dan program kesehatan fisik maupun mental melalui fasilitas asuransi kesehatan dan layanan konsultasi. Selain itu, kegiatan seperti employee gathering, olahraga bersama, dan pelatihan motivasi turut mendukung karyawan dalam melepaskan stres dan menjaga kebugaran. Dengan adanya

dukungan ini, BRI mendorong terciptanya suasana kerja yang harmonis, di mana karyawan tetap dapat memenuhi tanggung jawab profesional mereka sambil menikmati kualitas hidup pribadi yang baik.

Beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh (Weale, et al., 2019) menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) berperan terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Wardhani & Hasan, 2024) menjelaskan bahwa secara langsung, work-life balance tidak mempengaruhi kepuasan kerja, sementara pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut sebagai bukti penguat salah satu teori yang disampaikan oleh peneliti terdahulu, sehingga penelitian ini dilakukan dengan judul “Pengembangan Pelatihan dan Work Life-Balance terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia”

II. TINJAUAN LITERATUR

Teori Ketidak Sesuaian (Discrapancy Theory)

Discrepancy Theory, pertama kali dikemukakan oleh Edward E. Lawler pada tahun 1971, berfokus pada perbedaan atau ketidaksesuaian antara harapan individu dan kenyataan yang mereka alami. Teori ini berpendapat bahwa tingkat kepuasan kerja seseorang bergantung pada sejauh mana realitas pekerjaan yang dialami seseorang sesuai dengan harapan atau kebutuhan yang mereka miliki. Jika perbedaan antara harapan dan kenyataan besar, individu akan merasa tidak puas dan termotivasi untuk mencari perubahan untuk menutup kesenjangan tersebut. Sebaliknya, semakin kecil ketidaksesuaian ini, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang (Yadav & Sharma, 2023).

Menurut Discrepancy Theory, individu memiliki ekspektasi tertentu tentang pekerjaan mereka yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pengalaman masa lalu, kebutuhan pribadi, dan standar sosial. Ketika ekspektasi ini tidak tercapai, individu akan merasakan ketidakpuasan dan mungkin melakukan tindakan untuk memperbaiki situasi, baik melalui usaha pribadi atau dengan mencari pekerjaan baru. Teori ini menyoroti pentingnya pengelolaan ekspektasi dan komunikasi yang efektif antara karyawan dan manajemen untuk mencapai kepuasan kerja yang optimal.

Kepuasan Kerja

Menurut (Kotler dan Keller, 2016) kepuasan kerja merujuk pada tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan hasil atau kinerja yang dirasakannya dengan harapannya. Kepuasan kerja merupakan bentuk evaluasi yang mencerminkan perasaan seseorang, apakah ia merasa senang, puas, atau tidak senang dengan pekerjaannya. Hal

□

ini bersifat individu, artinya semakin baik penilaian seseorang terhadap aktivitas yang dilakukannya sesuai dengan keinginannya, semakin tinggi pula tingkat kepuasannya. Sementara itu, menurut (Handoko., 2017) kepuasan kerja adalah kondisi emosional karyawan, baik perasaan senang maupun tidak senang terhadap pekerjaan yang dijalannya. (Robbins, S.P., & Coulter, 2018) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang muncul sebagai respons terhadap pekerjaan, dan menunjukkan perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang seharusnya diterima.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional dan evaluasi individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan perasaan senang, puas, atau tidak puas berdasarkan perbandingan antara kinerja yang dirasakan dan harapan. Kepuasan ini bersifat subjektif, bergantung pada sejauh mana pekerjaan memenuhi keinginan individu. Selain itu, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh perbedaan antara penghargaan yang diterima karyawan dengan penghargaan yang seharusnya mereka peroleh.

Menurut Iqbal dan Susanty (2022) kepuasan kerja dapat diukur dengan indicator , kepuasan Terhadap Pekerjaan itu Sendiri, kepuasan terhadap upah atau gaji, kepuasan terhadap peluang promosi, kepuasan terhadap pengawas dan kepuasan terhadap rekan kerja.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu proses yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu dalam suatu organisasi (Soma & Wachid Hasyim, 2023). Fokus utama dari pengembangan SDM adalah mempersiapkan tenaga kerja agar mampu menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang dan dinamis. Proses ini mencakup berbagai kegiatan seperti pelatihan, pendidikan, mentoring, coaching, serta program peningkatan keterampilan teknis maupun non-teknis. Pengembangan SDM bertujuan untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Indikator pengembangan sumber daya manusia menurut (Soma & Wachid Hasyim, 2023), yang mencakup pendidikan dan pelatihan, kegiatan non-diklat, promosi, dan motivasi.

Work Life Balance

Work-life balance adalah konsep yang menggambarkan hubungan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Work-life balance (WLB) merujuk pada kondisi di mana seseorang dapat secara seimbang terlibat dan merasa puas dalam aktivitas pekerjaan maupun kehidupan pribadinya. Menurut Oliver Hammig dan rekan, WLB mencakup keseimbangan antara pekerjaan, komitmen keluarga, dan kehidupan personal. Konsep ini memiliki dampak signifikan terhadap berbagai aspek, seperti kesehatan, kesejahteraan, kualitas hidup, kinerja organisasi, pengurangan stres, serta pengembangan hubungan manusia dan sosial yang berkelanjutan (S. dan S.N., 2023).

Aspek Work-Life Balance (WLB) menurut Panda dan Sahoo (2021) mencakup berbagai elemen yang berkontribusi pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Berikut adalah penjelasan aspek-aspek utama WLB yaitu : keseimbangan waktu (time balance), keseimbangan keterlibatan (involvement balance), keseimbangan kepuasan (satisfaction balance), keseimbangan peran (role balance) dan keseimbangan kesejahteraan (well-being balance).

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kepuasan Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan memberikan pelatihan yang tepat, kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, dan jalur karir yang jelas, perusahaan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan diri mereka cenderung merasa

dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Pelatihan dan pengembangan yang efektif juga dapat mengurangi rasa stagnasi dalam pekerjaan dan memberikan tantangan yang positif, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (Nurmalitasari, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh (Asmawati et al., 2023) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Sima & Langgeng Ratnasari, 2022) dan (Amelia et al., 2024) juga menemukan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

H1: Pengembangan SDM mempengaruhi Kepuasan Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia

Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia

□

Karyawan yang mampu mengatur waktu dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Dengan adanya keseimbangan yang tepat, karyawan dapat menjalani kehidupan yang lebih sehat dan lebih bahagia, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh (Weale et al., 2019) menemukan bahwa Work-family conflict (WFC) dan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) berperan secara berurutan untuk memediasi hubungan antara stresor di tempat kerja dan kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa stres yang dialami di tempat kerja dapat mempengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang, kemudian dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Ketika karyawan menghadapi kesulitan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal ini dapat meningkatkan stres dan berpotensi menurunkan kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, menjaga keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mengurangi dampak negatif stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja.

H2: Work Life Balance mempengaruhi Kepuasan Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia

Pengaruh Pengembangan SDM dan Work Life Balance terhadap Kepuasan Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) berperan penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan karier mereka. Program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga memberikan rasa penghargaan dan pengakuan atas kontribusi mereka. Ketika perusahaan berinvestasi dalam pengembangan karyawan, mereka merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang, yang berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja. Di sisi lain, apabila pengembangan SDM tidak memadai, karyawan mungkin merasa stagnan dan kurang termotivasi, yang dapat menurunkan tingkat kepuasan mereka.

Sementara itu, work-life balance (WLB) juga memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan karyawan. Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membantu karyawan mengurangi stres, meningkatkan kesehatan mental, dan memberikan ruang untuk kegiatan pribadi yang penting. Ketika perusahaan memberikan dukungan terhadap WLB, seperti fleksibilitas waktu kerja dan kebijakan cuti yang memadai, karyawan merasa lebih puas dan termotivasi. Karyawan yang dapat mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan baik cenderung lebih bahagia dan bersemangat dalam menjalankan tugas mereka, dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, baik pengembangan SDM maupun WLB memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

H3: Pengembangan SDM dan Work Life Balance mempengaruhi Kepuasan Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia

Metode Penelitian

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT BRI di wilayah Bandung pada tahun 2023 yang berjumlah 133 orang. Pemilihan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan sampling jenuh.

Operasional Variabel

Penelitian ini memiliki 2 variabel penelitian yaitu variabel independen atau variabel bebas dan variabel dependen atau variabel terikat. Penjelasan lebih lanjut mengenai variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel operasional variabel berikut:

Tabel 1. Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Pengembangan SDM (X1)	proses yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan,	1. Pendidikan dan Pelatihan 2. Kegiatan Non-Diklat (Non-Training Activities) 3. Promosi 4. Motivasi	Likert
	dan kemampuan individu dalam suatu organisasi (Soma & Wachid Hasyim, 2023).	(Soma & Wachid Hasyim, 2023)	
Work Life Balance (X2)	upaya individu untuk mencapai harmoni antara pekerjaan dan kehidupan pribadi guna menciptakan kehidupan yang lebih ideal (Panda & Sahoo, 2021).	1. Keseimbangan Waktu (Time Balance) 2. Keseimbangan Keterlibatan (Involvement Balance) 3. Keseimbangan Kepuasan (Satisfaction Balance) (Panda & Sahoo, 2021).	Likert

Kepuasan Karyawan (Y)	Menurut (Kotler dan Keller, 2016) kepuasan kerja merujuk pada tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan hasil atau kinerja yang dirasakannya dengan harapannya.	Menurut Iqbal dan Susanty (2022) terdapat 5 indikator kepuasan karyawan diantaranya: 1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri 2. Kepuasan terhadap upah atau gaji 3. Kepuasan terhadap peluang promosi 4. Kepuasan terhadap pengawasan 5. Kepuasan terhadap rekan kerja	Likert
-----------------------	--	--	--------

Sumber: data diolah penulis (2024)

Penelitian ini menguji validitas dan reliabilitas instrumen dengan uji validitas dan reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha. Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif, uji asumsi klasik (uji normalitas dan heteroskedastisitas), serta uji hipotesis dengan regresi linier berganda. Uji T digunakan untuk menguji pengaruh parsial variabel independen terhadap kepuasan karyawan, sementara uji F menguji pengaruh simultan. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen menjelaskan variasi variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan work-life balance berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT BRI di wilayah Bandung pada tahun 2023 yang berjumlah 133 orang. Namun di lapangan ditemukan bahwa terdapat beberapa orang yang tidak mengisi kuesioner sebanyak 23 orang sehingga total kuesioner yang terkumpul adalah 110 kuesioner dengan demografi sebagai berikut:

Tabel 2. Demografi Responden Berdasarkan Usianya

Usia					
Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	>50	5	4.5	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients
	21-30	44	40.0		40.0
	31-40	50	45.5	Std. Error	90.0
	41-50	11	10.0		100.0
	Total	110	100.0		

Sumber: data diolah penulis (2024)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa dari total 110 responden, mayoritas berada dalam rentang usia 31-40 tahun dengan jumlah 50 orang (45,5%), diikuti oleh responden berusia 21-30 tahun sebanyak 44 orang (40,0%). Responden berusia 41-50 tahun berjumlah 11 orang (10,0%), sedangkan responden dengan usia di atas 50 tahun merupakan kelompok paling kecil, dengan hanya 5 orang (4,5%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif, khususnya di rentang usia 21 hingga 40 tahun, yang secara kumulatif mencakup 85,5% dari total responden.

Tabel 3. Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin				
Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	29	26.4	26.4
	Perempuan	81	73.6	100.0
	Total	110	100.0	

Sumber: data diolah penulis (2024)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa dari total 110 responden, mayoritas merupakan perempuan, dengan jumlah 81 orang (73,6%), sedangkan laki-laki berjumlah 29 orang (26,4%). Hal ini menunjukkan adanya dominasi responden perempuan dalam penelitian ini, dengan proporsi yang signifikan dibandingkan laki-laki. Data ini dapat mencerminkan keterlibatan atau representasi yang lebih tinggi dari perempuan dalam konteks penelitian yang dilakukan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian instrumen pada penelitian ini dilakukan dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas data. Validitas dan reliabilitas merupakan karakteristik penting dalam penelitian perilaku karena keduanya menentukan sejauh mana sebuah alat ukur atau skala yang digunakan oleh peneliti dapat dipertanggung jawabkan (Sugiyono, 2019). Validitas dan reliabilitas memberikan gambaran tentang seberapa akurat dan konsisten pengukuran variabel yang dilakukan oleh peneliti. Berikut penjelasan mengenai uji validitas dan reliabilitas:

Tabel 4. Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Sig	Keterangan
X1 (Pengembangan SDM)	X1.1	0,687	0,1874	0,000	Valid
	X1.2	0,736	0,1875	0,000	Valid
	X1.3	0,783	0,1876	0,000	Valid
	X1.4	0,741	0,1877	0,000	Valid
	X1.5	0,668	0,1878	0,000	Valid
	X1.6	0,735	0,1879	0,000	Valid
	X1.7	0,479	0,1880	0,000	Valid
	X1.8	0,749	0,1881	0,000	Valid
X2 (Work-Life Balance)	X2.1	0,795	0,1874	0,000	Valid

	X2.2	0,796	0,1875	0,000	Valid
	X2.3	0,849	0,1876	0,000	Valid
	X2.4	0,800	0,1877	0,000	Valid
	X2.5	0,793	0,1878	0,000	Valid
	X2.6	0,747	0,1879	0,000	Valid
	X2.7	0,733	0,1880	0,000	Valid
	X2.8	0,657	0,1881	0,000	Valid
Y (Kepuasan Karyawan)	Y1	0,732	0,1874	0,000	Valid
	Y2	0,664	0,1874	0,000	Valid
	Y3	0,771	0,1874	0,000	Valid
	Y4	0,649	0,1874	0,000	Valid
	Y5	0,728	0,1874	0,000	Valid
	Y6	0,762	0,1874	0,000	Valid
	Y7	0,743	0,1874	0,000	Valid

Y8	0,741	0,1874	0,000	Valid
Y9	0,821	0,1874	0,000	Valid
Y10	0,752	0,1874	0,000	Valid

Sumber: data diolah penulis (2024)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan dalam variabel Pengembangan SDM (X1), Work-Life Balance (X2), dan Kepuasan Karyawan (Y) dinyatakan valid karena nilai R Hitung > R Tabel serta nilai signifikansi (Sig) sebesar $0,000 < 0,05$. Pernyataan dengan korelasi tertinggi berada pada X2.3 (0,849) dan Y9 (0,821), sedangkan yang terendah adalah X1.7 (0,479) dan Y4 (0,649). Dengan demikian, semua item dalam kuesioner layak digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach alpha	Keterangan
X1 Pengembangan Sumber Daya Manusia	0,838	Reliabel
X2 Work-Life Balance	0,898	Reliabel
Y Kepuasan Karyawan	0,904	Reliabel

Sumber: data diolah penulis (2024)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh variabel dinyatakan reliabel karena nilai Cronbach's Alpha melebihi ambang batas yang disyaratkan, yaitu 0,7. Variabel X1 (Pengembangan Sumber Daya Manusia) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,838, menunjukkan konsistensi internal yang baik. Variabel X2 (Work-Life Balance) memiliki nilai 0,898, yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik. Sementara itu, variabel Y (Kepuasan Karyawan) memiliki nilai 0,904, yang menunjukkan reliabilitas yang sangat kuat. Hasil ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan layak untuk digunakan dalam pengumpulan data lebih lanjut.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Menurut (Sugiyono, 2020) uji normalitas dilakukan guna mengetahui apakah nilai residu (perbedaan yang ada) yang diteliti memiliki distribusi normal atau tidak normal. Pengujian normalitas data penting dilakukan karena data yang berdistribusi normal dianggap dapat mewakili populasi dalam penelitian. Dalam penelitian uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan program SPSS versi 26.0 for windows. Hasil uji normalitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
N	110
Test Statistic	.076
Asymp. Sig. (2-tailed)	.154 ^c

Sumber: data diolah penulis (2024)

Tabel 6 menyajikan hasil uji normalitas menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* untuk residual tak terstandarisasi. Dengan jumlah sampel sebanyak 110, nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,154 lebih besar dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal.

Uji Heteroskedastisitas

Menurut (Ghozali, 2021) Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat pada tingkat signifikansinya >5% maka data terbebas dari heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas Coefficients^a

1	(Constant)	3.263	1.241		2.630	.010
	X1	-.011	.052	-.030	-.212	.832
	X2	-.016	.047	-.048	-.337	.737

a. Dependent Variable: *abs_res*

Sumber: data diolah penulis (2024)

Tabel 7 menyajikan hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan koefisien regresi pada model yang menguji pengaruh variabel independen (X1 dan X2) terhadap variabel dependen *abs_res* (residual absolut). Hasil uji menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk variabel X1 dan X2 masing-masing adalah 0,832 dan 0,737, yang lebih besar dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Ini berarti tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan *abs_res*, sehingga tidak ada indikasi terjadinya heteroskedastisitas dalam model ini. Dengan demikian, asumsi homoskedastisitas dapat diterima untuk analisis lebih lanjut.

Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut (Ghozali, 2021) analisis regresi sebagai kajian terhadap hubungan beberapa variabel yang disebut sebagai variabel yang diterangkan (*the explained variabel*) dengan satu atau dua variabel yang menerangkan (*the explanatory*). Analisis regresi berfungsi untuk melihat besaran pengaruh dari suatu hubungan yang bersifat kausatif. Hasil analisis regresi linier berganda pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Model	B	Std. Error			
1	(Constant)	2.554		1.194	.235
	X1	.673	.509	7.543	.000
	X2	.527	.436	6.474	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: data diolah penulis (2024)

Rumus regresi linier yang terbentuk adalah:

$$Y = 2,554 + 0,673X1 + 0,527X2 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen (Kepuasan

Karyawan) X1 = Variabel Independen

(Peningkatan SDM) X2 = Variabel Independen (Work Life Balance.)

a = bilangan konstanta

b = Koefisien regresi

e = tingkat error

Angka 2,554 adalah konstanta, yang menunjukkan nilai prediksi Kepuasan Karyawan ketika X1 dan X2 bernilai nol. Koefisien 0,673 untuk X1 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu unit pada variabel Peningkatan SDM akan meningkatkan Kepuasan Karyawan sebesar 0,673, dengan asumsi variabel lainnya tetap. Demikian pula, koefisien 0,527 untuk X2 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu unit pada variabel Work Life Balance akan meningkatkan Kepuasan Karyawan sebesar 0,527.

Uji T

Hipotesis adalah asumsi atau dugaan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan suatu hal yang sering dituntut untuk melakukan pengecekannya. Dalam perumusannya hipotesis statistik, antara H0 dan Ha selalu berpasangan, bila satunya ditolak, maka yang lain diterima sehingga keputusan yang tegas, yaitu jika H0 ditolak maka Ha diterima. Uji Hipotesis ini berfungsi untuk memunculkan dugaan suatu kejadian tertentu kedalam suatu bentuk persoalan yang dianalisis dengan menggunakan analisis regresi (Ghozali, 2021). Hasil uji t pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Hasil Uji T

Coefficients ^a					
Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Model	B	Std. Error			
1	(Constant)	2.554		1.194	.235
	X1	.673	.509	7.543	.000
	X2	.527	.436	6.474	.000

Sumber: data diolah penulis (2024)

Tabel 9 menyajikan hasil uji t untuk koefisien regresi model yang menghubungkan variabel Peningkatan

SDM (X1) dan Work Life Balance (X2) dengan Kepuasan Karyawan (Y). Dalam uji t, nilai t digunakan untuk menguji signifikansi masing-masing koefisien regresi secara individual. Hasil uji t menunjukkan bahwa koefisien untuk variabel Pengembangan SDM (X1) sebesar 0,673 dengan nilai t sebesar 7,543 dan signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Ini mengindikasikan bahwa variabel Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karyawan.

Demikian pula, koefisien untuk variabel Work Life Balance (X2) sebesar 0,527 dengan nilai t sebesar 6,474 dan signifikansi 0,000, yang juga lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Work Life Balance juga berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karyawan. Kedua variabel independen ini memiliki pengaruh positif, di mana peningkatan pada kedua variabel tersebut berhubungan dengan peningkatan Kepuasan Karyawan.

Uji Simultan (Uji F)
Uji F bertujuan untuk mencari apakah variabel independen secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi variabel dependen. Tingkatan dilakukan Korelasi yang baik seharusnya terdapat hubungan antara variabel X dan (Y). Hasil uji f pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10. Hasil Uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3140.895	2	1570.448	182.893	.000 ^b
Residual	918.778	107	8.587		
Total	4059.673	109			
a. Dependent Variable: Y					
b. Predictors: (Constant), X2, X1					

Sumber: data diolah penulis (2024)
Tabel 10 menyajikan hasil uji F yang digunakan untuk menguji signifikansi model regresi secara keseluruhan. Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F sebesar 182,893 dengan signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa model regresi yang melibatkan variabel Pengembangan SDM (X1) dan Work Life Balance (X2) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, yaitu Kepuasan Karyawan (Y).

Uji Koefisien Determinasi (R^2)
Menurut Imam Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Nilai r^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi R^2

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 ^a	.774	.769	2.93031

a. Predictors: (Constant), X2, X1
b. Dependent Variable: Y
Sumber: data diolah penulis (2024)

Tabel 11 menunjukkan hasil uji koefisien determinasi (R^2) yang mengukur seberapa besar variasi dalam variabel dependen (Kepuasan Karyawan) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (Pengembangan SDM dan Work Life Balance). Nilai R^2 sebesar 0,774 berarti bahwa sekitar 77,4% variasi dalam Kepuasan Karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen tersebut. Sementara itu, nilai Adjusted R^2 sebesar 0,769 memberikan penyesuaian yang lebih akurat dengan mempertimbangkan jumlah variabel yang digunakan dalam model, yang tetap menunjukkan bahwa model ini cukup kuat dalam menjelaskan variasi yang terjadi.

Pembahasan
Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kepuasan Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia
Pada penelitian ini ditemukan bahwa variabel Pengembangan SDM (X1) memiliki koefisien sebesar 0,673 dengan nilai t sebesar 7,543 dan signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Ini mengindikasikan bahwa variabel Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh (Asmawati et al., 2023) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Sima & Langge ng Ratnasari, 2022) dan (Amelia et al., 2024) juga menemukan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.
Pengembangan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan memberikan pelatihan yang tepat, kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, dan jalur karir yang jelas, perusahaan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan diri mereka cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Pelatihan dan pengembangan yang efektif juga dapat mengurangi rasa stagnasi dalam pekerjaan dan memberikan tantangan yang positif, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (Nurmalitasari, 2021).
Selain itu, pengembangan SDM yang baik juga menciptakan budaya perusahaan yang mendukung pembelajaran dan inovasi. Ketika perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru dan memperoleh pengetahuan, hal ini tidak hanya meningkatkan kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan, tetapi juga membuat mereka merasa lebih terhubung dengan tujuan perusahaan. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak hanya bermanfaat bagi peningkatan kinerja perusahaan, tetapi juga untuk meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi tingkat turnover, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia

Pada penelitian ini ditemukan bahwa koefisien untuk variabel Work Life Balance (X2) sebesar 0,527 dengan nilai t sebesar 6,474 dan signifikansi 0,000, yang juga lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Work Life Balance juga berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh (Weale, et al., 2019) menemukan bahwa Work-family conflict (WFC) dan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) berperan kepuasan kerja. Ketika karyawan menghadapi kesulitan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal ini dapat meningkatkan stres dan berpotensi menurunkan kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, menjaga keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Karyawan yang mampu mengatur waktu dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Dengan adanya keseimbangan yang tepat, karyawan dapat menjalani kehidupan yang lebih sehat dan lebih bahagia, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Selain itu, jika perusahaan memberikan kebijakan yang mendukung work-life balance, seperti fleksibilitas dalam jam kerja, cuti yang memadai, dan program kesejahteraan yang baik, maka karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan. Hal ini akan meningkatkan rasa loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan, yang berujung pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka lebih cenderung untuk bekerja dengan lebih produktif, mengurangi tingkat absensi, dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah.

Pengaruh Pengembangan SDM dan Work Life Balance terhadap Kepuasan Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia

Pada penelitian ini ditemukan bahwa hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F sebesar 182,893 dengan signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa model regresi yang

□

melibatkan variabel Pengembangan SDM (X1) dan Work Life Balance (X2) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, yaitu Kepuasan Karyawan (Y).

Praktik HR yang baik dapat meningkatkan work-life balance dan pada akhirnya meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi oleh Lurlean, B.S., Prasetyo, A.P., Anggadwita, G., Hanura, F (2021). Pengembangan sumber daya manusia (SDM) berperan penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan karier mereka. Program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga memberikan rasa penghargaan dan pengakuan atas kontribusi mereka. Ketika perusahaan berinvestasi dalam pengembangan karyawan, mereka merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang, yang berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja. Di sisi lain, apabila pengembangan SDM tidak memadai, karyawan mungkin merasa stagnan dan kurang termotivasi, yang dapat menurunkan tingkat kepuasan mereka.

Sementara itu, work-life balance (WLB) juga memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan karyawan. Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membantu karyawan mengurangi stres, meningkatkan kesehatan mental, dan memberikan ruang untuk kegiatan pribadi yang penting. Ketika perusahaan memberikan dukungan terhadap WLB, seperti fleksibilitas waktu kerja dan kebijakan cuti yang memadai, karyawan merasa lebih puas dan termotivasi. Karyawan yang dapat mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan baik cenderung lebih bahagia dan bersemangat dalam menjalankan tugas mereka, dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, baik pengembangan SDM maupun WLB memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan work-life balance memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Peningkatan dalam pengembangan sumber daya manusia, seperti pelatihan dan pengembangan karier, berkontribusi pada peningkatan kepuasan karyawan. Demikian pula, work-life balance yang lebih baik, melalui kebijakan fleksibilitas kerja dan dukungan keseimbangan kehidupan pribadi, juga berdampak positif terhadap kepuasan karyawan. Secara simultan, kedua faktor ini memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan karyawan, menunjukkan bahwa perusahaan yang berfokus pada pengembangan SDM dan keseimbangan kerja-kehidupan dapat meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan.

Sebagai implikasi dari temuan ini, perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan program pengembangan SDM guna meningkatkan keterampilan dan kapasitas karyawan, yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap kepuasan dan produktivitas mereka. Selain itu, perhatian lebih terhadap work-life balance melalui kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memberikan dampak positif yang signifikan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi faktor-faktor spesifik dalam pengembangan SDM yang paling berpengaruh terhadap kepuasan karyawan serta mempertimbangkan variabel lain, seperti budaya organisasi, kompensasi, atau kepemimpinan, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kepuasan karyawan.

REFERENSI

- Amelia, M., Adriani, Z., & Indrawijaya, S. (2024). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Dalam Meningkatkan Kinerja Perawat di RSUD Radeh Mattaher Jambi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(5), 494–507.
- Aruldas, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work life balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>
- Asmawati, Baharuddin, & Ermi Sola. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar. *Journal of Management Education*, 3(1), 2809–5979.
- Aura, R. R., & Hutahaean, E. S. H. (2025). *Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z*. 2(4), 98–107.
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking*, 26(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>

□

- Handoko. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Iqbal Sabarin Sukur, M., & Irma Susanty, A. (2022). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Mnc Investama Tbk (Studi Pada Divisi Sosial Media Dan Media Manajemen). *E-Proceeding of Management*, 9(3), 1604–1610.
- Kotler dan Keller. (2016). *Manajemen Pemasaran*. Erlangga.
- Maulani, D. S., Marliani, S., & Yuliawati, J. (2025). *Pengaruh Work Life Balance, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karawang*.
- Nurmalitasari, S. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, Worklife Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Karyawan Tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Panda, A., & Sahoo, C. K. (2021). Work-life balance, retention of professionals and psychological empowerment: an empirical validation. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 103–123. <https://doi.org/10.1108/ejms-12-2020-0003>
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education inc.
- Robertson, K. M., Lautsch, B. A., & Hannah, D. R. (2019). Role negotiation and systems-level work-life balance. *Personnel Review*, 48(2), 570–594. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2016-0308>
- S., T., & S.N., G. (2023). Work-life balance - a systematic review. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 20(2), 258–276. <https://doi.org/10.1108/xjm-10-2020-0186>
- Sima, M., & Langgeng Ratnasari, S. (2022). Pengaruh Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. *Jomb*, 2(1), 96–103. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/JMOB/index>
- Soma, S. W. K., & Wachid Hasyim. (2023). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia, disiplin kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT.ABC. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(3), 833–843. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i3.1183>
- Sule, Trisnawati. 2017. managerial roles in a dynamic environment. *advanced science letters* 23(1) doi : 10.1166/asl.2017.7288
- Sutjipto, Riza. 2019. the effect of organizational relationship and competitive strategy on the performance of wholesale network service business in Indonesia. *journal of entrepreneurship education*, 22(3)
- 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. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i2.3180>
- Weale, V. P., Wells, Y. D., & Oakman, J. (2019). The work-life interface: a critical factor between work stressors and job satisfaction. *Personnel Review*, 48(4), 880–897. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0226>
- Wulansari, Eka. 2015. study on structure and performance of telecommunication services industry in Indonesia. conference of telecommunication proceeding. Doi : 10.1109/CTTE.2015.7347229
- Yadav, V., & Sharma, H. (2023). Family-friendly policies, supervisor support and job satisfaction: mediating effect of work-family conflict. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 20(1), 98–113. <https://doi.org/10.1108/xjm-02-2021-0050>