

# **Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Milenial di PT. Indofarma Tbk**

**Chindi Oktavia Siahaan**

**Inayah Wibawanti**

Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I

## **ABSTRAK**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode purposive sampling. Subjek penelitian ini adalah karyawan milenial sejumlah 152 karyawan. Instrumen penelitian ini menggunakan tiga model skala Likert, yaitu : skala Kepuasan Kerja, skala Work-Life Balance, dan skala Pengembangan Karir. Metode analisis data yang digunakan adalah *regresi linear*. Hasil uji hipotesis *work-life balance* terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien t hitung sebesar 12,804 dan p sebesar 0.000; ( $p < 0.05$ ) maka  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima. Sedangkan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien t hitung sebesar 10,082 dan p sebesar 0.000; ( $p < 0.05$ ) maka  $H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima. Diperoleh nilai F hitung sebesar 107,487 dan p sebesar 0.000; ( $p < 0.05$ ) maka  $H_{03}$  ditolak dan  $H_{a3}$  yang berarti ada pengaruh *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk diterima.

**Kata Kunci : *Work-Life Balance*, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja**

## **ABSTRACT**

*This research is a quantitative study that aims to determine the influence between work-life balance and career development on job satisfaction in millennial employees at PT. Indofarma Tbk. The sampling method in this study uses the purposive sampling method. The subjects of this study were millennial employees totaling 152 employees. This research instrument uses three Likert scale models, namely: job satisfaction scale, work-life balance scale, career development scale. The data analysis method used is linear regression. The results of the work-life balance hypothesis test on job satisfaction obtained the value of the t-count coefficient of 12.804 and p of 0.000; ( $p < 0.05$ ) then  $H_{01}$  is rejected and  $H_{a1}$  is accepted. Meanwhile, career development towards job satisfaction obtained a calculated coefficient value t-count of 10.082 and p of 0.000; ( $p < 0.05$ ) then  $H_{02}$  is rejected and  $H_{a2}$  is accepted. The calculated F value is 107,487 and p is 0.000; ( $p < 0,05$ ) then  $H_{03}$  is rejected and  $H_{a3}$  which means there is an influence of work-life balance and career development on job satisfaction in millennial employees at PT. Indofarma Tbk was accepted.*

**Keyword : *Work-Life Balance*, Career Development, Job Satisfaction.**

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi, laju pertumbuhan ekonomi global meningkat yang mengakibatkan tingginya kompetisi antar pelaku ekonomi. Setiap perusahaan kian berlomba dalam mencapai profit yang maksimal. Untuk memenuhi tercapainya tujuan perusahaan, diperlukan sumber daya manusia yang merupakan indikator penting sebab mereka merupakan perancang, pelaksana, serta pengatur yang berperan andal dalam merealisasikan tujuan perusahaan. Dengan begitu pengelolaan sumber daya manusia secara maksimal sangat penting untuk menciptakan performa kerja yang baik. Sehingga karyawan diharapkan dapat bekerja sesuai dengan target perusahaan.

Karyawan perlu memiliki keterampilan yang tepat dan merasa nyaman dengan pekerjaannya agar mereka mampu bekerja secara maksimal. Salah satu faktor yang mampu menciptakan rasa nyaman karyawan akan pekerjaannya adalah dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

Pada hakikatnya, seseorang dapat merasa puas akan pekerjaannya jika pekerjaan tersebut dianggap sesuai dengan harapannya. Kepuasan kerja ialah faktor yang sangat penting, karena tingkat kepuasan yang dicapai menentukan sikap positif seseorang dalam bekerja, seperti meningkatnya produktivitas dan efisiensi kerja.

Siegel dan Lane dalam (Munandar 2014:350) mengutarakan kepuasan kerja sebagai *“The evaluation of a person's work as achieving or enabling the achievement of an important work value, provided that this value corresponds or helps to fully correspond to his primary needs”*. Hal ini berarti tenaga kerja puas dengan pekerjaannya apabila pekerjaan tersebut membantu untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka. Howell dan

Dipboye dalam (Munandar 2014:350) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai hasil dari keseluruhan seberapa banyak karyawan menyukai atau tidak menyukai berbagai aspek dari pekerjaan mereka. Dengan kata lain, kepuasan kerja merefleksikan sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

Pada hakikatnya kepuasan kerja ialah suatu hal sifatnya individual karena kepuasan setiap orang akan berbeda sesuai dengan karakteristik pribadinya. Seorang karyawan yang puas akan cenderung memiliki sikap positif terhadap kinerjanya, yang akan menguntungkan untuk perusahaan. Sebaliknya, seseorang yang mengalami ketidakpuasan kerja akan mempunyai perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja sebaiknya menjadi perhatian utama bagi perusahaan, karena karyawan yang tidak merasa nyaman, kurang dihargai, dan tidak dapat mengembangkan potensinya akan kurang termotivasi dan tidak fokus dalam bekerja (Burhanudin, 2012). Kepuasan yang tinggi menghadirkan suasana kerja yang menyenangkan dan memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik (Rondonuwu, dkk 2018).

Dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan atau organisasi kini mulai melaksanakan program *work-life balance*. Hal ini penting karena karyawan sebagai individu memiliki peran yang berbeda tidak hanya di tempat kerja, namun juga dalam kehidupan pribadi mereka. Dengan memperhatikan kondisi tersebut, karyawan merasa dapat menyeimbangkan perannya dengan baik antara pekerjaan kantor dan kehidupan pribadi agar mencapai kualitas hidup yang seimbang.

*Work-life balance* didefinisikan sebagai keseimbangan yang terkait dengan pemenuhan tanggung jawab pekerjaan, keluarga dan kehidupan pribadi pada individu (Greenhaus, 2003). Dalam organisasi ataupun kehidupan

pribadi karyawan, sangat penting apabila kedua peran tersebut saling mendukung sehingga tidak ada konflik dalam kehidupan kerja ataupun dalam kehidupan pribadinya. Hal ini akan berdampak positif untuk karyawan, di mana keseimbangan tersebut akan membantu individu menjadi lebih produktif dalam menjalankan perannya sebagai karyawan maupun dalam kehidupan pribadinya.

Komponen keseimbangan *work-life balance* terdiri dari tiga jenis, yaitu: keseimbangan waktu yang berkaitan dengan jumlah waktu yang dicurahkan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan, keseimbangan keterlibatan terkait dengan tingkat keterlibatan psikologis atau komitmen terhadap pekerjaan dan di luar pekerjaan, dan keseimbangan kepuasan terkait tentang tingkat kepuasan karyawan dalam pekerjaan ataupun di luar pekerjaan (Hudson, 2011). Sesuai dengan hasil penelitian terdahulu oleh Fenia Annamaria Rondonuwu, dkk (2018) dengan menerapkan *work-life balance* maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dimana kepuasan kerja dapat dicapai jika organisasi mendukung tercapainya *work-life balance*.

Faktor lainnya yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja ialah pengembangan karir. Menurut Nugroho & Kunartinah (2012) perencanaan serta pengembangan karir yang transparan dalam organisasi, menciptakan rasa puas pada karyawan dalam pekerjaannya sehingga meningkatkan motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Sebagai salah satu sumber daya yang memiliki peran dalam mewujudkan tujuan perusahaan, setiap karyawan berhak mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan juga karirnya secara optimal. Pengelolaan dan pengembangan karir . Pengembangan karir mampu meningkatkan kreativitas sumber daya manusia. Karyawan lebih tertarik dengan

pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menerapkan keterampilan serta kemampuan mereka dan dengan memberikan tugas yang bervariasi juga umpan balik terkait pekerjaan mereka.

Pengembangan karir dapat disebut juga dengan pengembangan pribadi yang dicapai individu dalam memenuhi rencana karir mereka (Handoko,2006). Sejalan dengan pendapat Busro (2018) pengembangan karir merupakan proses berkelanjutan yang dilakukan oleh individu melalui usaha pribadinya untuk mencapai tujuan perencanaan karir yang disesuaikan dengan keadaan organisasi. Pengembangan karir adalah proses evaluasi diri, eksplorasi diri, serta pengambilan keputusan yang membentuk karir individu. Setiap individu bertanggungjawab untuk terus mengembangkan setiap potensi yang dimilikinya untuk mencapai posisi tertentu dalam jenjang karirnya.

Pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan merupakan suatu upaya yang bersifat formal untuk memastikan orang-orang dalam perusahaan memiliki kualifikasi, keterampilan dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan. Pengembangan karir tak hanya bermanfaat untuk karyawan dalam melaksanakannya tugasnya, tetapi juga bagi perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya oleh Vendriana Lisdiani (2017) pada Hotel Grasia Semarang, ditemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, seiring dengan meningkatnya pengembangan karir, maka kepuasan kerja karyawan pun ikut meningkat.

Saat ini, semakin berkembangnya era globalisasi, partisipasi generasi milenial dalam dunia kerja mulai mendominasi. Generasi Y atau yang juga dikenal

sebagai Generasi Milenial ialah generasi yang lahir antara tahun 1981-1996 (BPS,2020). Dari hasil Sensus Penduduk 2020, BPS mencatat bahwa 25,87 persen penduduk Indonesia didominasi oleh generasi milenial merupakan kategori usia produktif yang mampu menjadi peluang dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi.

Nnambooze & Parumasur (2016) menyatakan ada beberapa hal penting bagi generasi milenial dalam bekerja, yakni meliputi gaji, apresiasi pekerjaan, jadwal kerja yang fleksibel (*work-life balance*), dan kemajuan karir (*career advancement*). Menurut Brown (2008) Generasi Y menginginkan fleksibilitas pekerjaan dan karir. Dalam hal sikap kerja, generasi milenial lebih menyukai fleksibilitas dalam jadwal serta posisi kerja mereka dan kemampuan untuk mengembangkan kreativitas serta mempertahankan keseimbangan kehidupan kerja yang substansial. Generasi Y menginginkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam setiap karirnya. Generasi Y merupakan generasi yang melek terhadap teknologi sehingga mereka memiliki ambisi yang tinggi atau ingin karirnya cepat melesat (Prabowo, 2016). Generasi milenial atau generasi Y juga memandang *work-life balance* sebagai hal yang penting untuk memantau kualitas kehidupan pribadi seperti keluarga, finansial dan pencapaian dalam hidup yang diwujudkan dengan peningkatan kualitas pekerjaan yang dihasilkan (Wicaksana,2020).

PT.Indofarma Tbk ialah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bergerak dibidang farmasi dan kesehatan yang memproduksi obat-obatan dan alat kesehatan yang bermanfaat untuk kesehatan masyarakat. Dalam dunia farmasi khususnya di era globalisasi dan perdagangan bebas, sebagai salah satu perusahaan farmasi terkemuka, PT. Indofarma Tbk harus bersaing secara

kompetitif dengan perusahaan sejenis lainnya.

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara, PT. Indofarma Tbk menetapkan nilai inti atau *core values* "AKHLAK" singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. *Core values* "AKHLAK" yang ditanamkan pada PT. Indofarma Tbk menjadi kunci daya saing perusahaan di tengah ketatnya kompetisi industri *healthcare* nasional dengan menmbina sumber daya manusia yang unggul. Untuk mewujudkan tujuan perusahaan, PT. Indofarma Tbk terus mengupayakan pengembangan dari segi produk maupun sumber daya manusia.

Beberapa faktor yang menjadi parameter kepuasan kerja pada PT. Indofarma Tbk adalah hubungan kerja yang harmonis, sistem benefit karyawan dan juga kepuasan lingkungan pembelajaran (pelatihan dan pengembangan) karyawan. Dari hasil data yang didapatkan, persentase dari parameter kepuasan karyawan, hubungan kerja yang harmonis berada pada tingkat yang memuaskan dengan nilai sebesar 85.74%, disusul dengan kepuasan lingkungan pembelajaran yang terdapat pada zona merah atau rendah sebesar 68,13% dan sistem benefit karyawan sebesar 53.16%. Sedangkan hasil wawancara mengenai keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) didapati bahwa terkadang karyawan masih melakukan pekerjaan di luar jam kerjanya tergantung pada seberapa penting dan genting gugus tugas yang diembankan. Meskipun karyawan bekerja dengan target yang harus dipenuhi, namun karyawan masih dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi mereka dengan melakukan kegiatan-kegiatan di luar dari pekerjaan seperti mengurus keluarga dan hobi.

Berdasarkan fenomena di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karir

terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Milenial di PT. Indofarma Tbk”.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Adakah pengaruh pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk?
2. Adakah pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk?
3. Adakah pengaruh *work life-balance* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk?

## C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji:

1. Mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk.
2. Mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk.
3. Mengetahui pengaruh *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk

## TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kepuasan Kerja

#### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Baron dan Greenberg dalam (Indrasari, 2017) mengemukakan kepuasan kerja suatu sikap positif maupun negatif yang dialami individu terkait dengan pekerjaannya.

Robbins & Judge (2015) kepuasan kerja ialah perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang dapat diperoleh dengan menilai karakteristik pekerjaan tersebut. Setiap orang memiliki tingkat kepuasan

yang relatif dan berbeda. Tingkat kepuasan akan tinggi apabila aspek pekerjaan yang memuaskan individu semakin banyak.

Blum dalam As'ad (2004) mengutarakan pendapatnya mengenai kepuasan kerja, dikatakan bahwa kepuasan kerja ialah suatu sikap umum yang mencerminkan hasil sikap khusus terhadap faktor pekerjaan, hubungan sosial individu di luar kerja, dan penyesuaian diri individu. Kepuasan di luar pekerjaan merupakan suatu kepuasan yang dinikmati oleh karyawan mengenai besaran imbalan yang diterima dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya (Hasibuan, 2009). As'ad (2004) juga berpendapat bahwa kepuasan kerja dilihat sebagai *ouput* dari hubungan manusia dengan lingkungan kerjanya. Disamping itu pula, perasaan orang akan pekerjaannya juga merupakan cerminan dari sikap mereka terhadap pekerjaan itu.

Berdasarkan dari pengertian mengenai kepuasan kerja yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang dirasakan oleh karyawan baik secara positif maupun negatif terhadap pekerjaannya.

### 2. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa teori-teori kepuasan kerja terdiri dari:

- a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)
- b. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)
- c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)
- d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)
- e. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)
- f. Teori Dua Faktor Herzberg

### 3. Dimensi-Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (2005) mengemukakan bahwa terdapat enam dimensi dalam kepuasan kerja, antara lain:

- a. Pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan itu dianggap menarik serta memberikan peluang untuk berkembang, mendapatkan pengalaman dan memperoleh tanggung jawab selama bekerja.
- b. Gaji atau upah, merupakan besaran yang diperoleh meliputi jumlah gaji dan keselarasan antara pekerjaan dan gaji.
- c. Promosi, yaitu terkait dengan peluang untuk berkembang dalam organisasi seperti peningkatan posisi dan peluang untuk pengembangan karir.
- d. Pengawasan, berkaitan dengan bagaimana pengawas menawarkan dukungan dan bantuan serta hubungan karyawan dengan atasan.
- e. Rekan kerja, sejauh mana relasi atau hubungan antar karyawan.
- f. Kondisi kerja, berkaitan dengan tata ruang, peralatan kerja, suasana kerja, ventilasi, dan lainnya.

Robbins (dalam Busro, 2018) mengemukakan bahwa untuk mengukur variabel kepuasan kerja dapat melalui dimensi:

1. Hubungan kerja
2. Tantangan kerja
3. Perlindungan kerja

#### 4. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

(Moch. As'ad 2004 : 115) menjabarkan beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, meliputi:

- a) Faktor psikologis, berkaitan dengan psikologis/kejiwaan karyawan, mencakup ketentraman kerja, minat, perasaan kerja, dan sikap terhadap kerja.
- b) Faktor fisik, berkaitan dengan lingkungan fisik kerja dan kondisi fisik karyawan, mencakup jenis pekerjaan, perlengkapan kerja, penyesuaian jam kerja, sirkulasi udara, dan kesehatan pegawai.
- c) Faktor finansial, berkaitan dengan jaminan keselamatan dan kesejahteraan karyawan, yang

mencakup sistem pengupahan, besaran tunjangan, jaminan sosial, fasilitas yang disediakan, promosi dan sebagainya.

- d) Faktor Sosial, berkaitan dengan interaksi sosial antar rekan kerja, karyawan dan atasannya, dan antar karyawan dengan jenis pekerjaan yang berbeda.

### B. Work-Life Balance

#### 1. Pengertian Work-Life Balance

*Work-life balance* ialah teori yang mengemukakan bagaimana seorang individu mengatur pekerjaan serta lingkungan keluarga mereka dan menyesuaikan batas diantara mereka untuk mencapai keseimbangan (Clark,2000). Greenhaus (2003) mendefinisikan *work-life balance* sebagai keseimbangan yang terikat dalam diri individu untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaannya, tanggung jawab di dalam keluarganya maupun kehidupannya.

Menurut Kanwar (2009) *Work-life balance* merupakan keadaan yang seimbang di mana adanya kesetaraan antara kehidupan pribadi dan tuntutan pekerjaan seseorang. Selain itu Hutcheson dalam (Maslichah & Hidayat, 2017) menjelaskan *work-life balance* merupakan wujud kepuasan individu untuk mencapai keseimbangan dalam kehidupan pekerjaannya. Sedangkan Singh dan Khanna dalam (Rondonuwu, 2018) mengemukakan *work-life balance* sebagai konsep yang mengisyaratkan penetapan prioritas yang akurat antara “pekerjaan” (ambisi dan karir) serta “kehidupan” (waktu luang, kebahagiaan, pengembangan spiritual, dan keluarga) di sisi lainnya.

Berdasarkan beberapa beberapa teori yang diungkapkan oleh para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *work-life balance* merupakan sebuah konsep mengenai bagaimana individu

membuat suatu keseimbangan antara tanggungjawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

## 2. Aspek-Aspek *Work-Life Balance*

Menurut Hudson (2011), terdapat tiga aspek *work-life balance* yaitu sebagai berikut:

- a. *Time balance* (Keseimbangan waktu), terkait dengan waktu yang diberikan untuk melakukan tanggung jawab dalam pekerjaan dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya di dalam kehidupan pribadi. Selain bekerja karyawan juga membutuhkan waktu untuk berkumpul bersama teman, rekreasi, dan juga waktu bersama keluarga.
- b. *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan), terkait bagaimana peran tingkat psikologis ataupun komitmen untuk melakukan pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan. Keadaan seimbang yang melibatkan diri individu seperti tingkat stres serta peran individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.
- c. *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan), tingkat kepuasan baik di dalam pekerjaan ataupun di luar pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan kepuasan yang dirasakan individu seperti kenyamanan pada pekerjaannya ataupun pada kehidupan pribadi individu tersebut. Sedangkan Fisher, dkk (2009), mengemukakan bahwa *work-life balance* mempunyai empat dimensi pembentuk, yaitu:
  - a. WIPL (*Work Interference With Personal Life*). Dimensi ini terkait dengan bagaimana pekerjaan mampu memengaruhi kehidupan pribadi seorang individu.
  - b. PLIW (*Personal Life Interference With Work*). Berkaitan dengan bagaimana kehidupan pribadi

individu mengganggu kehidupan pekerjaannya.

- c. PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*). Berkaitan dengan bagaimana pribadi individu mampu meningkatkan performa dalam dunia kerja.
- d. WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*). Berkaitan dengan bagaimana pekerjaan mampu meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

## 3. Faktor-Faktor *Work-Life Balance*

Schabracq, Winnubst, dan Cooper (2004) mengidentifikasi beberapa faktor yang memengaruhi *work-life balance* individu antara lain:

- a. Karakteristik Kepribadian, mempengaruhi kehidupan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan.
- b. Karakteristik Keluarga, hal yang dapat menentukan ada atau tidaknya konflik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Misalnya ambiguitas peran serta konflik peran di dalam keluarga dapat memengaruhi *work-life balance*.
- c. Karakteristik Pekerjaan, mencakup beban kerja, pola kerja, serta jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja. Hal-hal tersebut dapat menimbulkan konflik, baik konflik di dalam maupun di luar pekerjaan.
- d. Sikap, yaitu evaluasi mengenai aspek-aspek dalam dunia sosial. Sikap dari setiap individu merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *work-life balance*.

## C. Pengembangan Karir

### 1. Pengertian Pengembangan Karir

Gunarso (dalam Busro, 2018) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah perkembangan perjalanan karir bagi karyawan secara individual pada jenjang jabatan maupun kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Komang, dkk (dalam Sunyoto, 2021) menjelaskan pengembangan karir sebagai pengembangan pribadi yang dilakukan individu untuk memenuhi rencana karirnya

dan dikembangkan oleh departemen SDM untuk menggapai suatu rencana kerja yang sesuai dengan jalur atau jenjang yang ada pada perusahaan.

Pengembangan karir merupakan proses menggali potensi karir karyawan serta mengimplementasikan langkah-langkah yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut (Sunyoto, 2021). Selain itu Priyono (2008) mendefinisikan bahwa pengembangan karir ialah proses formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa individu yang memiliki kualifikasi dan pengalaman yang sesuai, tersedia pada saat dibutuhkan. Sedangkan Nawawi (2016) berpendapat bahwa pengembangan karir merupakan rangkaian atau urutan posisi maupun jabatan yang diduduki individu selama periode tertentu.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu rangkaian proses dan kegiatan yang dilakukan guna mewujudkan rencana karir karyawan pada peningkatan posisi atau jabatan tertentu sehingga karyawan mampu mengembangkan potensi diri secara maksimal.

## 2. Aspek-Aspek Pengembangan Karir

Siagian (2008 : 207) menjelaskan beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir, yaitu:

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarir, perlakuan yang adil dapat dicapai jika tolak ukur untuk dipromosikan dilandaskan pada pertimbangan yang objektif, rasional, dan terinformasi.
- b. Kepedulian atasan langsung, para karyawan mengharapkan atasan mereka untuk terlibat dalam perencanaan karir mereka. Contoh bentuk kepedulian itu misalnya dengan memberikan *feedback* kepada karyawan mengenai pelaksanaan tugasnya tersendiri. Hal ini memungkinkan karyawan untuk mengetahui potensi apa yang perlu

dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.

- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi, pada dasarnya karyawan ingin memiliki akses informasi mengenai peluang promosi. Jika akses tersebut tidak tersedia atau sangat terbatas, karyawan cenderung menganggap bahwa prinsip-prinsip keadilan dan kesetaraan kesempatan untuk dapat dipromosikan tidak berlaku dalam organisasi.
- d. Minat untuk dipromosikan, cara yang tepat untuk meningkatkan minat karyawan dalam pengembangan karir ialah dengan pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Ini berarti minat untuk mengembangkan karir sangat personal sifatnya.
- e. Tingkat kepuasan, setiap individu ingin mencapai kemajuan dalam karirnya. Tolak ukur keberhasilan karir yang digunakan oleh setiap individu akan berbeda-beda. Kepuasan dalam karir tidak selalu tentang keberhasilan mencapai jabatan yang tinggi, akan tetapi seseorang dapat merasa “puas” ketika mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal.

## 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Proses pengembangan karir yang sukses tidak hanya penting bagi organisasi, namun juga bagi karyawan secara individu. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir yang dipaparkan dalam Danang Sunyoto (2021) adalah:

- a. Hubungan karyawan dan organisasi
- b. Personalitas karyawan
- c. Faktor- faktor eksternal
- d. *Politicking* dalam organisasi
- e. Sistem penghargaan
- f. Jumlah karyawan
- g. Ukuran organisasi
- h. Kultur organisasi



i. Tipe manajemen

#### 4. Macam-Macam Pengembangan Karir

Danang Sunyoto (2021) mengemukakan dua metode untuk pengembangan karir karyawan, yaitu:

- a. Pengembangan karir dengan cara diklat:
  - Memberikan pendidikan atau studi bagi karyawan.
  - Memberikan pelatihan
  - Memberikan pelatihan sembari bekerja (*on the job training*)
- b. Pengembangan karir dengan cara non diklat:
  - Memberikan *reward*
  - Memberikan sanksi
  - Memberikan promosi
  - Melakukan rotasi

#### 5. Tujuan Pengembangan Karir

Beberapa tujuan pengembangan karir menurut Zainal,dkk (2021) yaitu:

- a) Membantu individu dalam pengembangan karir merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan pekerja dan tercapainya tujuan perusahaan. Tercapainya tujuan individu dan perusahaan ditunjukkan dengan kesuksesan karyawan, prestasi kerja yang baik, serta kedudukan jabatan yang lebih tinggi.
- b) Mewujudkan kesejahteraan karyawan. Dengan merencanakan karir karyawan akan juga meningkatkan kesejahteraannya sehingga loyalitas karyawan tersebut pada perusahaan menjadi lebih tinggi.
- c) Membantu karyawan menyadari potensinya yang dimilikinya.
- d) Mempererat hubungan antara karyawan dan perusahaan.
- e) Pengembangan karir merupakan sebuah cara menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga para karyawan menjadi lebih sehat mental.

- f) Membantu perusahaan mencapai program-program lain yang dimiliki sehingga tercapai tujuan perusahaan.
- g) Mengurangi *turnover*.
- h) Mengurangi kebosanan dan keusangan profesi dan manajerial.
- i) Membantu mencapai tujuan individu dan perusahaan.

#### METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk yang berjumlah 253 orang. Data diperoleh dari bagian Human Capital PT. Indofarma Tbk. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* ialah teknik penentuan sampel dengan melakukan suatu pertimbangan-pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2015: 144).

Skala dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* dengan alternatif jawaban yang terdiri dari SS (Sangat Sesuai), S (Sesuai), CS (Cukup Sesuai), TS (Tidak Sesuai), dan STS (Sangat Tidak Sesuai). Metode yang digunakan untuk menguji hipotesis dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah *Regresi Linear*.

#### HASIL PENELITIAN

Hasil uji validitas skala kepuasan kerja diperoleh 23 item valid dan 7 item dinyatakan gugur, *work-life balance* 18 item valid dan 6 item gugur, dan pengembangan karir 17 item dinyatakan valid dan 3 item dinyatakan gugur. Dengan reliabilitas kepuasan kerja sebesar 0,940 sangat reliabel, *work-life balance* sebesar 0,914 sangat reliabel, dan pengembangan karir sebesar 0,947 sangat reliabel.

Hasil uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov, dimana diperoleh hasil skala Kepuasan Kerja yaitu 0.75;  $(p) > 0.05$ , skala *Work-Life Balance* yaitu 0.70;  $(p) > 0.05$ , dan skala Pengembangan Karir yaitu

sebesar 0.82;  $(p) > 0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan mean temuan kepuasan kerja sebesar 76,473, maka berada pada kategori “sedang”, *work-life balance* mean temuan sebesar 58,901 kategori “sedang”, dan variabel pengembangan karir mean temuan sebesar 56,145 maka berada pada kategori “sedang”.

Hasil uji hipotesis pertama dengan menggunakan teknik analisis regresi sederhana mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien t hitung sebesar 12,804 dengan nilai sig. 0.000;  $(p) < 0.05$ . Artinya terdapat pengaruh yang signifikan dengan arah positif antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{01}$ : “Tidak ada pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk” **ditolak** sedangkan  $H_{a1}$ : “Ada pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk” **diterima**.

Hasil pengujian hipotesis kedua mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan menggunakan teknik analisis regresi sederhana didapatkan nilai koefisien t hitung sebesar = 10,082 dengan nilai sig. 0.000;  $(p) < 0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{02}$ : “Tidak ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial” **ditolak** sedangkan  $H_{a2}$ : “Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial” **diterima**. Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan positif antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk.

Hasil pengujian hipotesis ketiga mengenai pengaruh *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda didapatkan nilai koefisien F hitung sebesar = 107,487 dengan nilai sig.

0.000;  $(p) < 0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{03}$ : “Tidak ada pengaruh *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial” **ditolak** sedangkan  $H_{a3}$ : “Ada pengaruh *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial” **diterima**. Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan antara *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk.

Hasil kontribusi *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja memperoleh nilai  $R\ square = 0,591$ . Hal ini berarti variabel *work-life balance* dan pengembangan karir memberikan kontribusi sebesar 59,1% terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk. Variabel *work-life balance* memberikan kontribusi sebesar 52,2% ( $R^2 = 0,522$ ) dan variabel pengembangan karir tidak dominan memengaruhi kepuasan kerja, dengan memberikan kontribusi sebesar 6,9% (diperoleh dari 59,1%-52,2%) terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di PT.Indofarma Tbk.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan kepada 152 responden maka diperoleh hasil analisis dengan metode regresi sederhana pada pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja yaitu t hitung = 12,804 dengan nilai sig. 0.000;  $(p) < 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aseptia, dkk (2017) yang menyatakan bahwa semakin baik *work-life balance* karyawan, maka semakin baik pula kepuasan kerja yang didapatkan oleh perusahaan dan karyawan.

Pada hasil analisis kedua diperoleh hasil analisis dengan metode regresi sederhana pada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja yaitu t hitung sebesar = 10,082 dengan nilai sig.

0.00 ; (p) < 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Diawati dan Sugesti (2015) yang menyatakan bahwa semakin baik pengembangan karir maka akan mengoptimalkan kepuasan kerja.

Pada hasil analisis ketiga diperoleh bahwa F hitung sebesar = 107,487 dengan sig. 0.000; (p) < 0.05. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh antara *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan nilai R square = 0,591, *work-life balance* dan pengembangan karir memberikan kontribusi sebesar 59,1% terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti 40,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Ada pengaruh yang signifikan dengan arah positif variabel *work-life balance* terhadap variabel kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk. Hal ini menyatakan bahwa semakin tinggi *work-life balance* maka semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin rendah *work-life balance* maka semakin rendah kepuasan kerjanya.
2. Ada pengaruh yang signifikan dengan arah positif variabel pengembangan karir terhadap variabel kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk. Hal ini menyatakan bahwa semakin tinggi pengembangan karir maka semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin rendah pengembangan karir maka semakin rendah kepuasan kerjanya.
3. Ada pengaruh yang signifikan antara *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap

kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk. Dengan kesimpulan bahwa *work-life balance* memberikan kontribusi sebesar 52,2% dan pengembangan karir memberikan kontribusi sebesar 6,9%. Maka *work-life balance* dan pengembangan karir memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial di PT. Indofarma Tbk sebesar 59,1%.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. (2004). Sumber Ilmu Daya Manusia Psikologi Industri. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta
- Aseptia, U. Y., & Maruno, S. H. P. (2017). Pengaruh Work-Life Balance Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal JIBEKA*, 11(1), 77–85
- Burhanudin, W.R. (2012). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Makassar. Skripsi (Tidak Dipublikasikan). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanudin, Makassar.
- Busro, Muhammad. 2018. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadameidia Group
- Campbell Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. In *Human Relations* (Vol. 53, Issue 6, pp. 747–770). <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/53/6/747>
- Diawati, M. K. P., & Sugesti, H. (2015). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Di Pt . Pelabuhan Indonesia Ii (Persero) Cabang Cirebon). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1), 28–51
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement.

- Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456.  
<https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Ganapathi, I. M. D. (2016). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Bio Farma Persero). *Fakultas Komunikasi Dan Bisnis, Universitas Telkom*, IV(1), 125–135.  
<http://www.researchgate.net/publication>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.  
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hani Handoko (2006). *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia, Edisi Revisi*. Yogyakarta: BPFE
- Hudson. (2011). The Case for Work / Life Balance : *Reading*, 20:20(November), 2–30. %0Awww.hudson.com
- indofarma.id. Sejarah Indofarma (2018). Diakses pada 29 Juli 2022.  
<https://indofarma.id/wp-content/uploads/2019/06/Buku-Compro-Indofarma.pdf>.
- Indrasari, D. M. (2017). Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi , Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan. *Yogyakarta: Indomedia Pustaka*, 1–85.  
file:///C:/Users/user/Downloads/Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan by Dr. Meithiana Indrasari, S.T., M.M. (z-lib.org).pdf
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K., & Kodwani, A. D. (2009). Work—Life Balance and Burnout as Predictors of Job Satisfaction in the IT-ITES Industry. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(2), 1–12.  
<https://doi.org/10.1177/097226290901300201>
- Khuzaimah, S. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru. *JOM Fekon Vol 4 No. 1 Fakultas Ekonomi Universitas Riau*.
- Kuncono, T. Y. 2016. *Aplikasi Komputer Psikologi*. Jakarta: UPI YAI
- Lisdiani, V., & Ngatno. (2017). *Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*. 1–8.
- Luthans, F. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yuwovo, V., Purwanti, S., Arie, Th., dan Rosari, Q. 2006. Yogyakarta: ANDI Copyright
- Mohd Noor, K. (2011). Work-life balance and intention to leave among academics in Malaysian public higher education institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 2(11), 240–248.
- Munandar, Anshar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia
- Nawawi, Hadari. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nambooze, B. E., & Parumasur, S. B. (2016). Understanding the multigenerational workforce: Are the generations significantly different or similar? *Corporate Ownership and Control*, 13(2CONT1), 224–237.  
<https://doi.org/10.22495/cocv13i2c1p4>
- Nugroho, A. D., & Kunartinah. (2012). ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MEDIASI MOTIVASI

- KERJA (Studi pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 153–169.
- Nur Intan Maslichah Kadarisman Hidayat. (2017). KEPUASAN KERJA KARYAWAN ( Studi pada Perawat RS Lavalette Malang Tahun 2016 ). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 49(1), 60–68.
- Prabowo, A. D., & Putranta, P. (2016). Persepsi Generasi Y Terhadap Pilihan Karier di Perusahaan Publik. *Modus*, 28(1), 75.  
<https://doi.org/10.24002/modus.v28i1.666>
- Robbin & Judge. 2015. Perilaku Organisasi Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat
- Rondonuwu, F. A., Rumawas, W., & Asaloei, S. (2018). Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(003), 269383.
- Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M., & Cooper, C. L. (2004). The Handbook of Work and Health Psychology: Second Edition. *The Handbook of Work and Health Psychology: Second Edition*, 1–619.  
<https://doi.org/10.1002/0470013400>
- Siagian, Sondang. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : ALFABETA
- Utomo, B. (2014). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Wicaksana, S. A., Suryadi, S., & Asrunputri, A. P. (2020). Identifikasi Dimensi-Dimensi Work-Life Balance pada Karyawan Generasi Milenial di Sektor Perbankan. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 137–143.  
<https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8432>
- Zainal, V., Basalamah, S. (2021). Pengembangan Karir Sumber Daya Insani Untuk Perusahaan. Sidoarjo: Indomedia Pustaka