

# PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BANK BTN SYARIAH KANTOR CABANG PADANG

Puja Afmi Bella<sup>1</sup>, Desi Permata Sari<sup>2</sup>, Silvia Sari<sup>3</sup>  
Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Putra Indonesia (YPTK), Padang, Indonesia

## Info Artikel

### Sejarah artikel:

Received: 13 Feb 2026  
Revised: 15 maret 2026  
Accepted: 20 April 2026  
Published: 31 Mei 2026

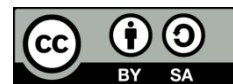
### Kata kunci:

Work Life Balance;  
Pengembangan Karir;  
Kinerja Karyawan;  
Kepuasan Kerja

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengaruh *work life balance* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada bank btn syariah kantor cabang padang. Metode yang digunakan kuantitatif. Penelitian menggunakan data primer (kuesioner) dari 56 responden karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang. Metode analisis yang digunakan adalah *structural equation modeling* analisis dengan *partial least square (pls)* 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tidak terdapat berpengaruh antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan, tidak terdapat berpengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang. Beberapa hasil penelitian ini bertentangan dengan teori dan penelitian sebelumnya, karena berbeda fenomena dan objek yang diteliti.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](#).



Puja Afmi Bella  
Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Putra Indonesia (YPTK)  
Lubuk Begalung, Padang, Indonesia  
Email: [pujaafmibella18@gmail.com](mailto:pujaafmibella18@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Keberadaan manusia menjadi penggerak utama dalam menjalankan seluruh aktivitas organisasi, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kerja. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam merekrut, melatih, mengembangkan kemampuan, serta memotivasi karyawan agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal (Sukamdani, 2023).

Dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat, setiap perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya secara berkelanjutan. Kinerja karyawan menjadi indikator utama dalam menilai efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja

tinggi akan mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian target perusahaan, meningkatkan kualitas pelayanan, serta menjaga reputasi organisasi di mata masyarakat.

Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang sebagai salah satu lembaga keuangan berbasis prinsip syariah memiliki peran penting dalam mendukung pembiayaan sektor perumahan dan pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah. Dalam menjalankan operasionalnya, bank ini dituntut untuk memberikan pelayanan yang profesional, transparan, dan sesuai dengan prinsip syariah. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu keberhasilan Bank BTN Syariah dalam mempertahankan daya saing dan kepercayaan nasabah.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menciptakan *work life balance* yang baik serta menyediakan sistem pengembangan karir yang terencana. *Work life balance* membantu karyawan dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga dapat bekerja dengan lebih fokus, sehat secara mental, dan produktif (Gebka, 2024). Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Selain *work life balance*, pengembangan karir juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karir mencakup berbagai kegiatan, seperti pelatihan, pendidikan, promosi jabatan, rotasi kerja, serta perencanaan karir jangka panjang (C. Dewi et al., 2024). Melalui pengembangan karir yang terarah, karyawan dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilannya, sehingga mampu menghadapi tantangan pekerjaan yang semakin kompleks. Pengembangan karir yang baik juga dapat menumbuhkan rasa dihargai dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Enggowa & Rompas, 2023).

*Work life balance* dan pengembangan karir memiliki keterkaitan erat dengan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya (Putri & Priyanti, 2022). Karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerja, sistem penghargaan, hubungan sosial, serta peluang pengembangan diri akan menunjukkan sikap positif, semangat kerja yang tinggi, dan keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Agustya & Nashiroh, 2024).

Kepuasan kerja selanjutnya berperan sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, kreatif dan berorientasi pada hasil. Sebaliknya, karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja berpotensi menunjukkan penurunan motivasi, meningkatnya tingkat absensi, serta rendahnya kualitas pelayanan (Wau, 2021). Oleh karena itu, kepuasan kerja diduga memiliki peran sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *work life balance* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Dalam praktiknya, kinerja karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang belum sepenuhnya menunjukkan hasil yang optimal dan konsisten. Masih ditemukan beberapa permasalahan, seperti penggunaan waktu kerja yang kurang efisien, kedisiplinan yang belum maksimal, serta keterlambatan dalam penyelesaian tugas. Kondisi ini dapat berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan, pencapaian target perusahaan, serta kepuasan nasabah.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Barus & Novandalina, 2025). Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Salsabila & Balele, 2024). Penelitian lain juga menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (N. Dewi, 2024). Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Iryani, 2021).

Meskipun demikian, beberapa penelitian menunjukkan adanya perbedaan hasil terkait pengaruh *work life balance* dan pengembangan karir terhadap kinerja. Dalam beberapa konteks organisasi, pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung, melainkan melalui variabel psikologis seperti kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan masih adanya kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya pada sektor perbankan syariah di tingkat daerah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berfokus pada analisis pengaruh *work life balance* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel

intervening pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran keseimbangan kehidupan kerja dan pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan praktis bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## TINJAUAN LITERATUR

### Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang sistematis dan terkoordinasi yang bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (P. P. Dewi, 2025).

### Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kebijakan, praktik dan sistem yang digunakan organisasi untuk mengatur dan mempengaruhi perilaku, sikap serta kinerja karyawan (Rio Octogi Siregar, Arpi Pratama, 2025).

### Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah kemampuan seorang karyawan dalam memenuhi seluruh persyaratan pekerjaan atau job requirements, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan target kerja dalam periode waktu tertentu dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas hasil kerja (Husna et al., 2024). Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja ini menunjukkan tingkat kemampuan karyawan dalam memenuhi persyaratan pekerjaan, sesuai dengan peran atau bagian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Jennifer, 2024).

Menurut (Novia, 2024) kinerja karyawan adalah keberhasilan individu dalam bekerja yang diukur dari seberapa baik mereka menyelesaikan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya (Widiyasari, 2023). Menurut (Ananto et al., 2023) kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian hasil kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang dinilai dari kualitas serta kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan individu dalam memenuhi persyaratan pekerjaan melalui pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan tugas, tanggung jawab serta standar yang telah ditetapkan dan diukur dari kualitas, kuantitas pekerjaan yang berhasil diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

### Pengertian *Work Life Balance*

Menurut (Lumban Gaol, Deti, 2023) *work life balance* adalah kemampuan seseorang untuk mengatur dan menata kehidupan kerja dan kehidupan pribadi secara seimbang sehingga pekerjaan dan kehidupan personal dapat berjalan harmonis tanpa saling mengganggu. *Work life balance* adalah kemampuan seseorang untuk mengatur waktu, energi dan perhatian antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. (Hendra & Artha, 2023).

*Work life balance* (Rian Falentiyo, 2022) adalah keadaan di mana seseorang dapat mengelola dan menyeimbangkan antara tuntutan dan tanggung jawab kehidupan profesional (kerja) dan kehidupan pribadi (keluarga, sosial, istirahat), sehingga tercapai kepuasan dan fungsi yang baik di kedua ranah tersebut. *Work life balance* diartikan sebagai kemampuan pekerja untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan sehingga tetap produktif dan efisien di tempat kerja meskipun dihadapkan pada tekanan kerja dan aktivitas yang banyak (Aledeinat, 2021). *Work life balance* adalah sejauh mana seseorang dapat mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka (Waworuntu et al., 2022).

Berdasarkan teoritis dari para ahli diatas dapat disimpulkan merupakan *work life balance* merupakan kemampuan seseorang untuk mengatur dan menyeimbangkan waktu, energi dan perhatian antara tuntutan dan tanggung jawab kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

### Pengertian Pengembangan Karir

Menurut (Thamrin & Susanto, 2024) pengembangan karir adalah sebuah proses dinamis yang memungkinkan seseorang merencanakan dan mengasah keterampilan serta pengalaman agar bisa maju dalam kariernya dengan dukungan baik dari dirinya sendiri maupun dari organisasi. Pengembangan karir merupakan upaya sistematis untuk mengasah kapabilitas pekerjaan seseorang supaya dia bisa mencapai target karir yang dia tetapkan untuk masa depan (Yuli Wahyudi, 2024).

Dengan kata lain, pengembangan karir di perusahaan adalah strategi untuk mempersiapkan karyawan menghadapi peran yang lebih besar nanti, dengan mengasah keterampilan mereka sekarang agar siap untuk tantangan pekerjaan mendatang (Hutauruk et al., 2023). Pengembangan karir adalah rangkaian kegiatan sepanjang karir seseorang terutama pengalaman kerja dan pelatihan yang bertujuan untuk memperkuat keahlian serta peluang karir individu di bidang Pendidikan (Anisiya et al., 2024).

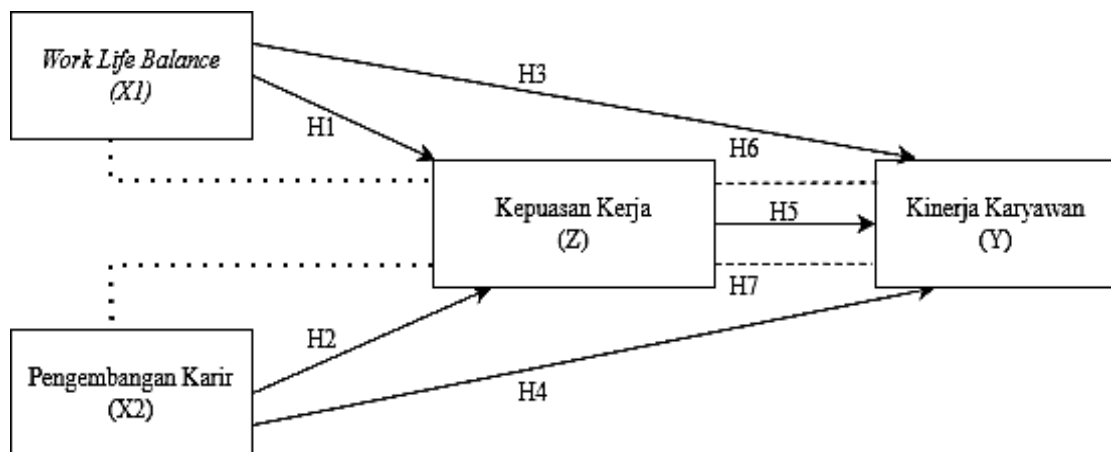
Menurut (Sulaeman et al., 2023) pengembangan karir merupakan rangkaian program dan kegiatan yang membantu individu berkembang agar bisa naik jabatan atau mengambil tanggung jawab baru serta mewujudkan aspirasi karir mereka dalam organisasi. Pengembangan karir penting untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan mempersiapkan diri agar siap menghadapi tanggung jawab atau posisi yang lebih tinggi di masa depan.

### Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosi seseorang yang positif dan penuh harapan, berdasarkan penilaian terhadap hasil pekerjaan dan pengalaman yang dialaminya dalam bekerja (Setyawan, 2022). Kepuasan kerja adalah perasaan yang muncul dari pemikiran dan penilaian seseorang tentang pekerjaannya, yang mencakup sikap terhadap kompensasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja serta kondisi lingkungan kerja (Idrus, 2022).

Menurut (Kurniawati et al., 2025) kepuasan kerja adalah keadaan psikologis yang rumit, mencakup berbagai emosi dan persepsi terkait kualitas kehidupan kerja, rasa diberdayakan, dan kesempatan. Kepuasan kerja dapat dipandang sebagai hasil positif dari iklim organisasi yang sehat ketika suasana organisasi kondusif, karyawan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya (Hidayat et al., 2024). Kepuasan kerja adalah perasaan emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka, sebagai hasil dari persepsi dan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan (Syalsabiela, 2024). Berdasarkan teoritis dari para ahli diatas dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk pengalaman, lingkungan dan hubungan kerja.

Gambar 1. Kerangka Pikir



### Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan (Agustina et al., 2024).

Berdasarkan rumusan masalah, maka hipotesis yang ditetapkan penelitian ini adalah :

H1: Work life balance berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2: Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

- H3: Work life balance berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.  
 H4: Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.  
 H5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.  
 H6: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan.  
 H7: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

## METODE

Objek Penelitian dalam Penelitian ini adalah pBank BTN Syariah Kantor Cabang Padang Provinsi Sumatera Barat, yang beralamat di Jl. Belakang Olo No. 47, Kel. Kp Jao, Kec. Padang Barat.

### Desain Penelitian

Berdasarkan tujuan dan permasalahan yang dirumuskan, penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan, dengan meneliti populasi dan sampel tertentu, mengumpulkan data melalui instrumen penelitian, serta menganalisis data secara kuantitatif atau statistik.

### Populasi dan Sampel

Populasi merupakan area apakah organisasi, orang, wilayah atau data lainnya yang akan diteliti (Kasmir, 2022). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada sebanyak 56 orang. Menurut (Kasmir, 2022) sampel merupakan bagian dari populasi yang dijadikan data dalam penelitian. Yang terpenting pengambilan sampel harus mempresentasikan dan mewakili populasi secara keseluruhan. Berdasarkan pengertian tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BTN Syariah Cabang Padang yang berjumlah 56 orang. Karena populasi pada Bank BTN Syariah Cabang Padang relatif kecil, maka seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 56 orang karyawan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik sampel jenuh. Menurut (Kasmir, 2022) sampel jenuh merupakan cara pengambilan sampel dengan memilih atau mengambil seluruh anggota populasi. Artinya jumlah populasi dengan jumlah sampel yang diambil sama jumlahnya. Teknik ini umumnya digunakan apabila jumlah populasi tidak terlalu besar atau ketika peneliti menginginkan hasil yang dapat menggambarkan kondisi populasi dengan tingkat kesalahan yang sangat kecil. Dengan mempertimbangkan bahwa jumlah populasi pada Bank BTN Syariah Cabang Padang hanya 56 orang, maka penggunaan teknik sampel jenuh dianggap paling tepat. Oleh karena itu, seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini, yaitu sebanyak 56 orang karyawan.

### Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini berupa kuesioner yang diajukan kepada pegawai Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat, dengan tujuan untuk memberikan tanggapan dan jawaban dengan cara memilih salah satu pertanyaan yang disediakan untuk di *checklist*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

### Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner dan Observasi.

**Tabel 1.**

**Teknik Pengumpulan Data**

No	Kuesioner	Jumlah	Persentase %
1	Kuesioner yang didistribusikan	56	100
2	Kuesioner yang tidak kembali	0	0
3	Kuesioner yang salah isi ( cacat atau rusak )	0	0
4	Kuesioner yang layak untuk olah data	56	100

Sumber : Hasil Survei, tahun 2026

### Teknik Analisis Data

Pendekatan yang dilakukan pada saat menganalisa penelitian ini adalah *Structural Equation Model Partial Least* (SEM-PLS) dengan menggunakan *software SMART PLS 3.0*. Alasan

menggunakan program ini dikarenakan penelitian ini lebih bersifat memprediksi dan menjelaskan variabel laten dari pada menguji suatu teori dan jumlah sampel dalam penelitian tidak besar. Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji realibilitas, dan uji hipotesis dengan *SEM-PLS* terhadap 4 (empat) variabel. Pembentukan variabel laten dalam penelitian ini keseluruhan bersifat reflektif, yang berarti keempat variabel laten mempengaruhi indikator.

#### Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam teknik analisis data dengan menggunakan SmartPLS ada tiga kriteria untuk menilai outer model yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item-item score* atau *component score* yang diestimasi dengan Software PLS. Indikator dianggap mempunyai reliabilitas yang baik jika memiliki nilai diatas 0,7. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading factor 0,5 sampai 0,6 masih dapat diterima. Angka ini dapat kita lihat dengan merujuk pada tabel *outer loading* pada SmartPLS. Pada pengujian *composite reliability* ini terdapat dua tabel yang harus diamati yaitu nilai yang terdapat pada tabel *Composite reliability* dan *Cronbachs Alpha* yang nilai nya harus lebih besar dari 0,7. Untuk pengujian *Discriminant Validity* dapat dilihat pada nilai *cross loading*. Nilai korelasi indikator terhadap konstraknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. Terdapat cara lain untuk menguji *Discriminant Validity* dengan membandingkan nilai akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya.

#### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Mengevaluasi model struktural dengan melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (path coefficient) yang menggambarkan kekuatan-kekuatan hubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam jalur (path coefficient) harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikasinya dapat dilihat pada t test yang diperoleh dari proses bootstrapping (resampling method). Interpretasi nilai R<sup>2</sup> sama dengan interpretasi R<sup>2</sup> regresi linear, yaitu besarnya variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu pengaruh konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t-hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka H<sub>0</sub> ditolak dan Jika t-statistik/t-hitung > t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka H<sub>a</sub> diterima.

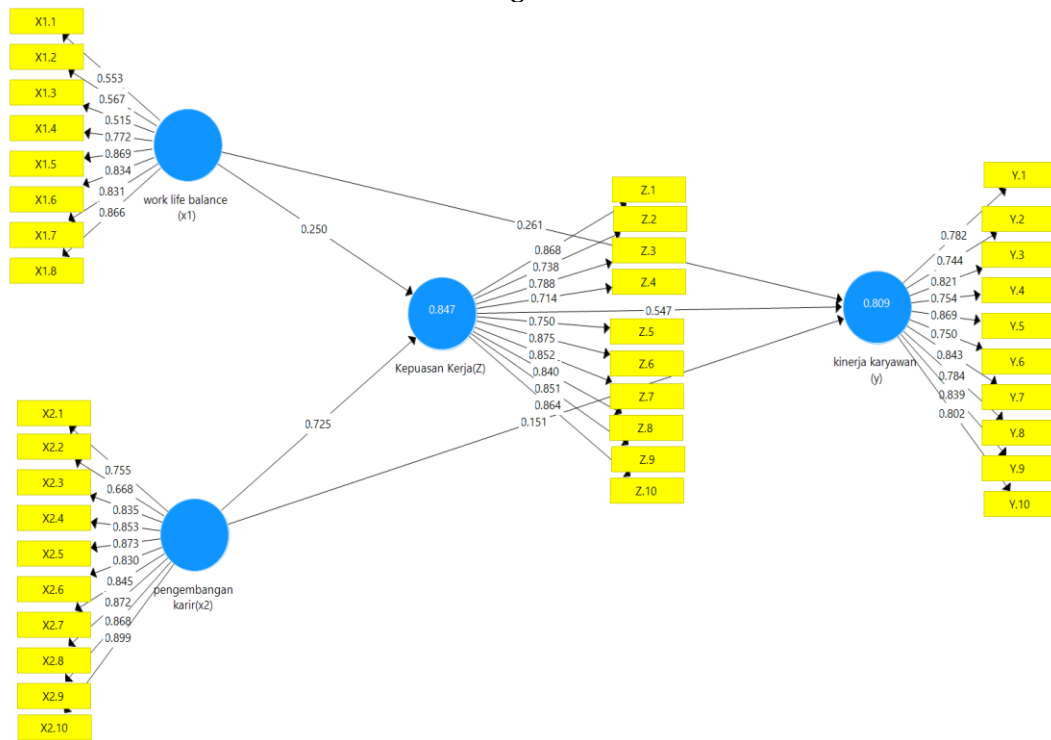
#### Analisis Data Penelitian

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk penilaian dari sebuah model penelitian yaitu *outer model* dan *inner model*. Penilaian *outer model* bertujuan untuk menilai korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor konstraknya yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu item pernyataan. Pengujian *outer model* dilakukan berdasarkan hasil uji coba angket yang telah dilakukan untuk seluruh variabel penelitian. Terdapat tiga kriteria dalam penggunaan teknik analisa data untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Dalam tahap pengembangan korelasi 0,50 sampai 0,6 dianggap masih memadai atau masih dapat diterima. Dalam penelitian batasan nilai nilai *convergent validity* di atas 0,7.

#### Pengujian *Outer Model* (*Structural Model*) Sebelum Eliminasi

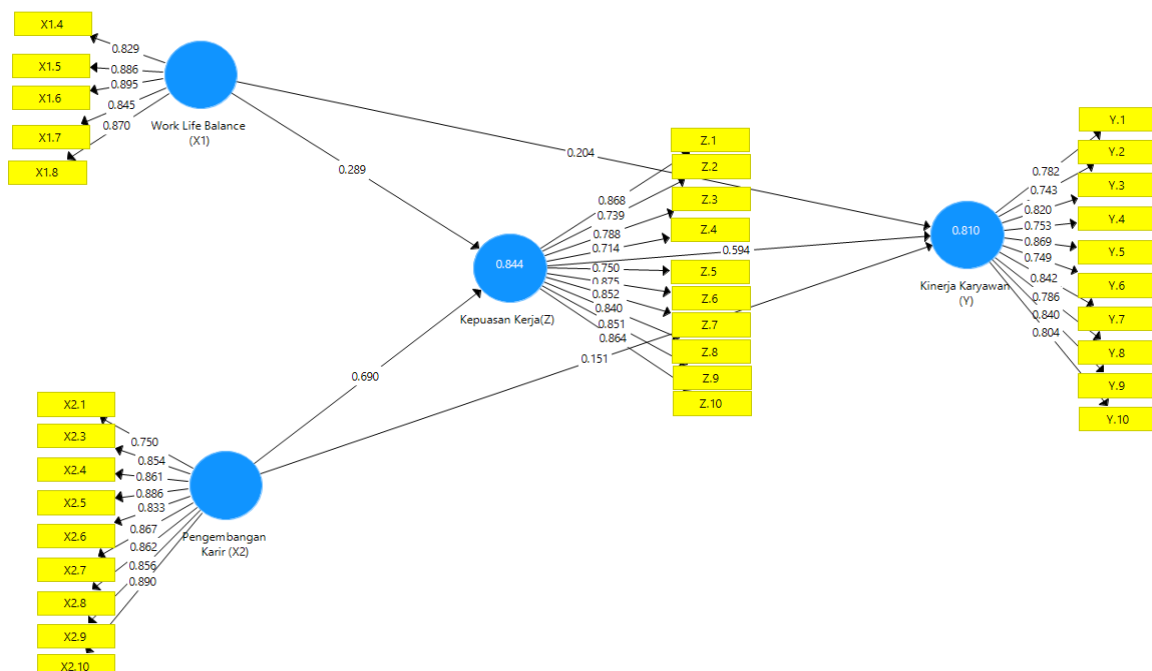
Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS*, diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut:

Gambar 2. *Outer Loadings* Sebelum Eliminasi



Dari hasil pengujian *outer loading* yang pertama didapatkan beberapa item yang tidak valid. Pada variabel *work life balance*, item yang tidak valid yaitu X1.1, X1.2 dan X1.3. Pada variabel pengembangan karir item yang tidak valid adalah X2.2. Pada variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan semua item dinyatakan valid. Tidak validnya beberapa item tersebut dikarenakan memiliki nilai *outer loading* <0,7. Maka dari itu dilakukan pengujian ulang dengan cara mengeliminasi item yang tidak valid dari masing-masing variabel.

Gambar 3. *Outer Loadings* Setelah Eliminasi



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

Kriteria *validity* suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50. Berikut akan disajikan nilai AVE untuk seluruh variabel.

**Tabel 2**  
**Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)**

	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Pembanding	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0.640	0.50	Baik
<i>Work Life Balance</i> (X1)	0.749	0.50	Baik
Pengembangan Karir (X2)	0.726	0.50	Baik
Kepuasan Kerja (Z)	0.666	0.50	Baik

Sumber: Hasil Pengolahan data SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 4. dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50 kriteria yang direkomendasikan.

### Penilaian Reliabilitas (*Cronbach's Alpha*)

Setelah diketahui tingkat validitas data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat keandalan data atau tingkat reliabel dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha*. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,7. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 3:

**Tabel 3**  
**Nilai *Construct Reliability* dan *Validity***

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Rata-rata Varian Diekstrak (AVE)	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0.938	0.947	0.640	Reliabel
<i>Work Life Balance</i> (X1)	0.916	0.937	0.749	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0.952	0.960	0.726	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.944	0.952	0.666	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan data SmartPLS (2026)

### Evaluasi Nilai *R Square*

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya penilaian *inner model* akan dievaluasi melalui nilai *R-Square*, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Berikut estimasi *R-Square* pada Tabel 4:

**Tabel 4**  
**Evaluasi Nilai *R-Square***

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Z)	0.844	0.838
Kinerja Karyawan (Y)	0.810	0.799

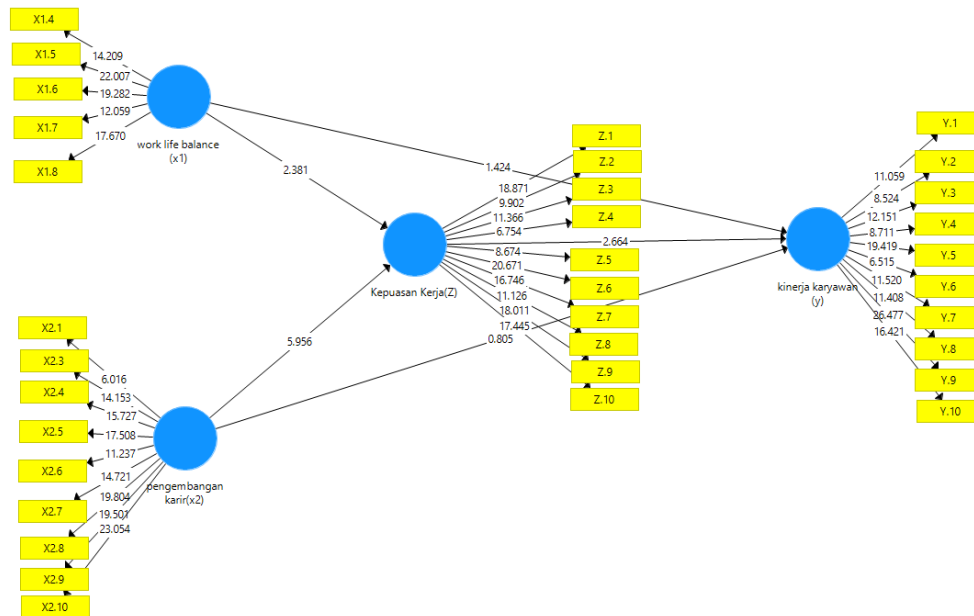
Sumber: Hasil Pengolahan data SmartPLS (2026)

Pada tabel 4.16 terlihat nilai *R-Square* konstruk kepuasan kerja sebesar 0.844 atau sebesar 84,4% yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh konstruk *work life balance* dan konstruk pengembangan karir dalam menjelaskan atau mempengaruhi kepuasan kerja sedangkan sisannya sebesar 15,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.. Sementara nilai *R-Square* untuk konstruk kinerja karyawan sebesar 0.810 atau sebesar 81,0% yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterima oleh konstruk kinerja karyawan dari konstruk *work life balance*, pengembangan karir dan kepuasan kerja sedangkan sisannya sebesar 19,0% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

### Pengujian Inner Model (Structural Model)

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian *inner model* atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk yang telah dihipotesiskan. Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai *R-Square* untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen.

**Gambar 4. Struktural Inner Model**



Berdasarkan gambar diatas, model struktur di atas dapat dibentuk persamaan model sebagai berikut :

1. Model persamaan I, merupakan gambar besarnya pengaruh konstruk work life balance dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat error yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian.

$$\text{Kepuasan kerja} = \beta_1 \text{Work life balance (X1)} + \beta_2 \text{Pengembangan karir (X2)} + e_1$$

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0.289 X_1 + 0.690 X_2 + e_1$$

2. Model persamaan II, merupakan gambar besarnya pengaruh konstruk work life balance dan pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat error yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian.

$$\text{Kinerja Karyawan} = \beta_1 \text{Work life balance (X_1)} + \beta_2 \text{Pengembangan karir (X_2)} + \beta_3 \text{Kepuasan kerja (Z)} + e_1$$

$$\text{Kinerja Karyawan} = 0.204 X_1 + 0.151 X_2 + 0.594 Z + e_1$$

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu pengaruh konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t-hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka  $H_0$  ditolak dan Jika t-statistik/t-hitung > t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka  $H_a$  diterima. Berikut hasil output *SmartPLS*, yang menggambarkan *output estimasi* untuk pengujian model *structural*.

**Tabel 5**  
**Result For Inner Weights Direct Affect**

Hipotesis	Pernyataan	Nilai Koefisien	T Statistik	P Value	Keterangan
H1	<i>Work Life Balance</i> Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang	0.289	2.381	0.018	Diterima
H2	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang	0.690	5.956	0.000	Diterima
H3	<i>Work Life Balance</i> Berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang	0.204	1.424	0.155	Ditolak
H4	Pengembangan Karir Berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang	0.151	0.805	0.421	Ditolak
H5	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang	0,594	2,664	0.008	Diterima
H6	Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang	0.172	1.734	0.084	Ditolak
H7	Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang	0.410	2.274	0.023	Diterima

#### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis dapat mengimplementasikan hal-hal berikut:

1. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS sebagaimana disajikan pada tabel 7 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t- statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t- statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau 2.381 > 1,96 oleh karena itu H0 ditolak dan H1 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif dan signifikan work life balance terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS sebagaimana disajikan pada tabel 7 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t- statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t- statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau  $5.956 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS sebagaimana disajikan pada tabel 7 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t- statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t- statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau  $1.424 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  diterima dan  $H_3$  ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh dan tidak signifikan work life balance terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS sebagaimana disajikan pada tabel 7 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t- statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t- statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau  $0.805 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  diterima dan  $H_4$  ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh dan tidak signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS sebagaimana disajikan pada tabel 7 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t- statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t- statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau  $2.664 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  diterima dan  $H_5$  diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

6. Kepuasan Kerja Mampu Memediasi Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS sebagaimana disajikan pada tabel 7 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t- statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t- statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau  $1.734 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  diterima dan  $H_6$  ditolak, dengan kata lain terdapat kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan.

7. Kepuasan Kerja Mampu Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS sebagaimana disajikan pada tabel 7 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t- statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t- statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau  $2.274 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_7$  diterima, dengan kata lain terdapat kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Dari pembahasan pada bab-bab Sebelumnya, maka dapat ditarik Beberapa Kesimpulan sebagai Berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang.
3. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan *work life balance* terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang.

4. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang.
6. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang.
7. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang.

### BATASAN

Agar terfokusnya penulisan penelitian maka penulis akan membatasi masalah ini dengan *Work Life Balance* (X1), Pengembangan Karir (X2) sebagai variabel bebas, Kinerja Karyawan (Y) Sebagai Variabel Terikat dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel Intervening pada Bank BTN Syariah Kantor Cabang Padang.

### REFERENSI

- Agustina, A. N., & Tjahjono, H. K. (2024). Trends and Relationships Between Work-Life Balance and Employee Performance: A Scientometric Analysis. *JURNAL INTERNASIONAL*, 12(2), 294–318. <https://doi.org/10.33019/society.v12i2.703>
- Anisiya, D., Aulia, A., Aziz, A., Nahdlatul, I., & Jepara, U. (2024). Analisis pengalaman kerja dan pelatihan terhadap pengembangan karir dalam dunia pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 18(2), 391–397.
- Barus, K. Y., & Novandalina, A. (2025). Efikasi diri dan keterlibatan dalam mendorong kinerja karyawan. *Kinerja Karyawan*, 23(2), 221–240.
- Dewi, C., Maulya, A., Arifian, D., & Amaniah, N. (2024). Hubungan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 1192, 213–219.
- Enggowa, N. M., & Rompas, W. Y. N. P. (2023). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, IX(2), 29–39.
- Gebka, N. M. (2024). Impact of work-life balance on employee productivity and well-being. *Manajemen Ekonomi dan Bisnis*.
- Hendra, D., & Artha, B. (2023). Work-life balance: Suatu studi literatur. *Journal of Social Science Research*, 3, 11320–11330.
- Hidayat, R., Mardiyana, & Ronayah. (2024). Determinant of burnout and the implication toward job satisfaction. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 8(2).
- Husna, L. U., Prasetya, B. P., & Yogyakarta, K. (2024). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 2(2).
- Idrus. (2022). Pengaruh iklim organisasi dan kompensasi berbasis kinerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 8–25.
- Iryani, N. R., & L. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Syariah KC Lhokseumawe. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(1), 116–125.
- Jennifer, A. (2024). Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan: Dari lingkungan kerja hingga motivasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi*, 8(1), 1293–1310.
- Kurniawati, D. T. (2025). Determinasi kepuasan kerja dengan work engagement sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 24, 229–244.
- Lumban Gaol, D., & Y. (2023). Analisis work life balance pada karyawan. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 7, 30–37.
- Novia, O. (2024). Hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan PT Rama Indonesia Tbk di Kota Medan. *Skripsi Universitas Medan Area*.

- Dewi, P. P. (2025). Terhadap kinerja pegawai negeri sipil dalam rangka pelaksanaan good governance. *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Bisnis*.
- Putri, N., & Priyanti, Y. (2022). Konsep dasar kepuasan kerja: Sebuah tinjauan teori. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMAK)*, 1(1).
- Rian Falentiyo, D. N. (2022). Pengaruh work life balance, burnout dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 2(2), 311–319.
- Rio Octogi Siregar, & Pratama, A. (2025). Manajemen sumber daya manusia pada generasi Z pasca pandemi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*.
- Salsabila, H., & Balele, A. B. (2024). Pengaruh work life balance dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1, 68–77
- Setyawan, F. (2022). Pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 12–47.
- Sukamdani, N. B. (2023). Manajemen sumber daya manusia. Dalam D. Sukwika & Firmansyah (Ed.), *Manajemen* (Edisi pertama).
- Sulaeman, E., Husnina, N. N., & Lestari, S. A. (2023). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7, 5980–5984
- Syalsabiela, K. P. (2024). Pengaruh tingkat pendidikan dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 3(3), 824–835.
- Thamrin, M., & Susanto, P. C. (2024). Analisis komitmen organisasi, pengembangan karir dan keterikatan kerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 5(6), 2319–2329.
- Wau, J. (2021). The effect of career development, work motivation, and job satisfaction on employee performance. *Manajemen Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 262–271.
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 10(2), 384–398.
- Widiyasari, E., & P. (2023). Pengaruh kemampuan karyawan, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Indo Jelly Gum Karanganyar. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi*, 7(2), 1245–1257.
- Yuli Wahyudi, P. P. N. (2024). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Pemasaran, Keuangan dan Sumber Daya Manusia*, 4(3), 518–528.