

# PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP LOYALITAS PEGAWAI PADA POLITEKNIK BATULICIN

Salsabila Rihhadatul <sup>1)</sup>Aisy, Taharuddin <sup>2)</sup>Setio Utomo<sup>3)</sup>, Devi Rusvitawati<sup>4)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswi Prodi Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lambung Mangkurat, Kalimantan Selatan, Indonesia

<sup>2)</sup> Dosen Prodi Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lambung Mangkurat, Kalimantan Selatan, Indonesia

<sup>3)</sup> Dosen Prodi Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lambung Mangkurat, Kalimantan Selatan, Indonesia

<sup>4)</sup> Dosen Prodi Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lambung Mangkurat, Kalimantan Selatan, Indonesia

\* E-mail author: [Salsabilarihhadatul17@gmail.com](mailto:Salsabilarihhadatul17@gmail.com)

## ARTICLE HISTORY:

Received

Accepted

Published

## ABSTRACT

Salsabila Rihhadatul 'Aisy. 2210412320007. (2026). *The Effect of Work Life Balance and Career Development on Employee Loyalty at Politeknik Batulicin*. Under the guidance of: Taharuddin.

*This research aims to determine the effect of Work Life Balance and career development on employee loyalty.*

*The sample in this study consists of all employees at Politeknik Batulicin, The sampling technique used is saturated sampling (census sampling), in which all members of the population are included as respondents. The data collection method employed was a questionnaire, and the data analysis technique used was multiple linear regression.*

*The results indicate that Work Life Balance and career development simultaneously have a significant effect on employee loyalty. Partially, Work Life Balance does not have a significant effect on employee loyalty, while career development has a significant effect on employee loyalty.*

## KEYWORDS:

*employee loyalty, Work Life Balance, career development*

## PENDAHULUAN

Dalam hal mencapai tujuan perusahaan, pendorong operasional, inovator, dan keunggulan kompetitif semuanya berasal dari ranah sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia harus berkembang seiring waktu agar dapat mengikuti perkembangan teknologi, tren sosial, dan dinamika ekonomi yang rumit di era globalisasi dan Revolusi Industri Keempat ini (Noe et al., 2020). Tenaga pengajar dan staf administrasi di sebuah lembaga pendidikan tinggi bekerja sama sebagai sumber daya manusia untuk menyediakan pendidikan berkualitas tinggi yang dapat dipertahankan dari waktu ke waktu. Pekerjaan mereka saling melengkapi dan mendukung proses pembelajaran, administrasi, dan layanan akademik.

Politeknik Batulicin merupakan perguruan tinggi swasta di bawah Yayasan Wahana Intelektual Indonesia (YAWI) yang berdiri berdasarkan Izin Operasional Nomor 568/E/O/2014. Sebagai lembaga pendidikan vokasi, Politeknik Batulicin menjalankan fungsi pendidikan sekaligus manajerial berbasis profit untuk menjaga keberlanjutan operasional secara mandiri. Saat ini Politeknik Batulicin menyelenggarakan empat program studi dengan jumlah dosen tetap sebanyak 22 orang, sementara kebutuhan ideal mencapai 26 orang, sehingga

diperlukan pengelolaan dan penguatan SDM yang optimal agar rasio dosen dan mahasiswa sesuai dengan standar pendidikan vokasi.

Selain dosen, lembaga memiliki tenaga kependidikan yang mendukung jalannya administrasi dan pelayanan akademik. Secara keseluruhan, terdapat 45 pegawai, terdiri dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tersebar di berbagai unit seperti akademik, keuangan, kemahasiswaan, dan umum.

Tabel 1 Komposisi Pegawai Politeknik Batulicin (2025)

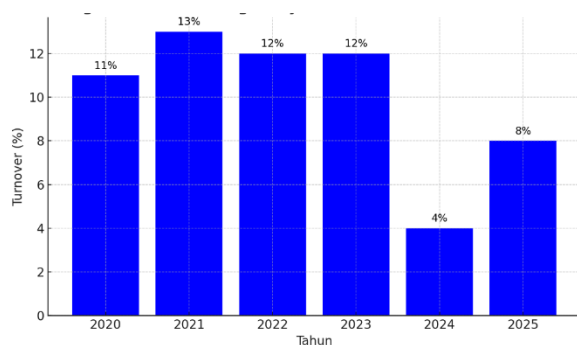
| No | Kategori Tenaga Kerja             | Jumlah   | Keterangan                                                                                                                                                                          |
|----|-----------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Pimpinan                          | 4 orang  | Direktur, Wadir 1, wadir 2, wadir 3.                                                                                                                                                |
| 2  | Dosen Tetap dan dosen tidak tetap | 23 orang | Dosen manufaktur, Teknik alat berat, Teknik pertambangan, perkapalan                                                                                                                |
| 3  | Tenaga Kependidikan               | 18 orang | Kabag Kemahasiswaan, Kepegawaian, Kemitraan, Layanan administrasi Kampus, Kepala Perpustakaan, Subag MAK, Staf LPPM, Subag akademik, Subag Reproduksi Program, Subag kemahasiswaan, |

| No | Kategori Tenaga Kerja | Jumlah          | Keterangan                                                                                                   |
|----|-----------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                       |                 | Subag SDM, Subag Administrasi Kemitraan, Staf Perpustakaan, Toolman, Resepsionis, dan Layanan sosial Bisnis. |
|    | <b>TOTAL</b>          | <b>45 orang</b> |                                                                                                              |

Sumber Data diolah 2025

Peningkatan jumlah pegawai mencerminkan komitmen lembaga dalam memperkuat kapasitas sumber daya manusia guna meningkatkan mutu layanan pendidikan. Hal ini sejalan dengan teori MSDM modern yang dikemukakan oleh Mathis & Jackson (2021), yang menegaskan bahwa pengelolaan SDM harus mencakup perencanaan, pengembangan, dan pemeliharaan pegawai agar organisasi mampu mencapai tujuan secara berkelanjutan. Loyalitas pegawai menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan SDM karena mencerminkan tingkat keterikatan, komitmen, serta kesediaan pegawai untuk bertahan dan berkontribusi bagi organisasi.

Loyalitas pegawai didefinisikan sebagai sikap kesetiaan terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui tanggung jawab, disiplin, dan kepatuhan terhadap nilai-nilai kerja (Hasibuan, 2019). Dalam konteks lembaga pendidikan tinggi, tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran kegiatan akademik dan non-akademik. Hal ini sesuai dengan UU No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 52 ayat (3), yang menyatakan bahwa tenaga kependidikan bertugas dalam penyelenggaraan administrasi, pengelolaan, pelayanan, dan dukungan teknis agar proses pendidikan dapat berjalan secara optimal.



Gambar 1 Tingkat Turnover pegawai Politeknik Batulicin (2020–2025)

Sumber: Data Survei Internal Politeknik Batulicin, 2025

Tingkat turnover pegawai di Politeknik Batulicin mengalami peningkatan dari 4% menjadi 8% dalam dua tahun terakhir, namun angka tersebut masih tergolong rendah karena berada di bawah 10%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai tetap bertahan dan memiliki loyalitas yang baik terhadap

lembaga. Berdasarkan hasil penelusuran, pengunduran diri pegawai umumnya disebabkan oleh diterimanya pegawai sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), bukan karena tekanan kerja atau ketidakpuasan terhadap sistem karir. Kondisi ini mencerminkan adanya komitmen pegawai yang kuat, sejalan dengan Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (2021) yang menekankan bahwa loyalitas terbentuk melalui dimensi afektif, keberlanjutan, dan normatif.

*Work Life Balance*, atau kemampuan untuk mengatur waktu dengan baik antara pekerjaan dan aspek lain dalam kehidupan seseorang, adalah salah satu elemen yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan. Menurut Kumar et al. (2021), WLB yang baik dapat meningkatkan kepuasan, kesehatan mental, dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Politeknik Batulicin berupaya menjaga keseimbangan kerja melalui pengaturan beban kerja yang terstruktur, komunikasi terbuka antara pimpinan dan pegawai, serta penerapan K3LH untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Meskipun demikian, masih terdapat ketidakseimbangan beban kerja pada Program Studi Teknik Pertambangan akibat keterbatasan jumlah dosen, yang berpotensi mengurangi waktu pelaksanaan kegiatan tridarma lainnya. Secara umum, tingkat WLB di Politeknik Batulicin dapat dikategorikan baik, meskipun belum sepenuhnya merata di seluruh unit kerja.

Selain *Work Life Balance*, pengembangan karir juga menjadi faktor penting dalam membentuk loyalitas pegawai. Dessler (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir dilakukan melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, promosi, dan pengalaman kerja guna meningkatkan profesionalitas serta komitmen pegawai. Politeknik Batulicin memberikan dukungan pengembangan karir bagi dosen melalui studi lanjut, sertifikasi, serta bagi tenaga kependidikan melalui berbagai pelatihan yang relevan dengan digitalisasi manajemen pendidikan. Sistem pengembangan karir yang terbuka, terarah, dan berkelanjutan di bawah Yayasan Wahana Intelektual Indonesia (YAWII) menunjukkan komitmen lembaga dalam menyediakan peluang berkembang yang adil dan berbasis kinerja.

Hubungan antara *Work Life Balance*, pengembangan karir, dan loyalitas pegawai dalam penelitian ini didasarkan pada *Social Exchange theory* (Cropanzano & Mitchell, 2005), yang menekankan prinsip timbal balik antara organisasi dan pegawai. Dukungan organisasi dalam bentuk keseimbangan kerja dan kesempatan pengembangan karir akan dibalas pegawai melalui sikap positif seperti komitmen dan loyalitas. Adanya perbedaan temuan dalam penelitian terdahulu terkait pengaruh *Work Life Balance* dan pengembangan karir terhadap loyalitas pegawai menjadi dasar penting dilakukannya penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris “pengaruh *Work Life Balance* dan pengembangan karir terhadap loyalitas pegawai pada Politeknik Batulicin, guna

memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan.”

## TINJAUAN PUSTAKA

### Sumber Daya Manusia

Dalam hal mencapai tujuan dan menjaga kinerja tetap tinggi, tidak ada yang lebih penting daripada SDM suatu organisasi. Sumber daya manusia memiliki peran ganda dalam bisnis, bertindak sebagai pelaksana operasional sekaligus katalisator inovasi dan sumber keunggulan kompetitif. Mathis dan Jackson (2021) menyatakan bahwa SDM mencakup individu yang berkontribusi melalui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci keberhasilan organisasi, termasuk pada lembaga pendidikan tinggi.

### Loyalitas Pegawai

Loyalitas pegawai mencerminkan tingkat keterikatan emosional dan komitmen individu terhadap organisasi. Karyawan yang berdedikasi adalah karyawan yang ingin tetap bersama perusahaan dan mendukung misi serta nilai-nilai perusahaan (Robbins dan Judge, 2019). Loyalitas ditunjukkan melalui kemauan bertahan, kepatuhan terhadap aturan, serta kontribusi optimal dalam pekerjaan. Tingkat loyalitas yang tinggi berkontribusi pada stabilitas organisasi dan rendahnya tingkat turnover pegawai.

### Work Life Balance

Kemampuan seseorang untuk menjaga keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya disebut sebagai *Work Life Balance*. Haar et al. (2019) menjelaskan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan tercapai ketika pegawai dapat mengelola waktu, energi, dan peran kerja tanpa menimbulkan konflik peran. WLB yang baik berdampak pada peningkatan kepuasan kerja, kesehatan mental, serta komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakseimbangan dapat menimbulkan stres kerja dan menurunkan loyalitas pegawai.

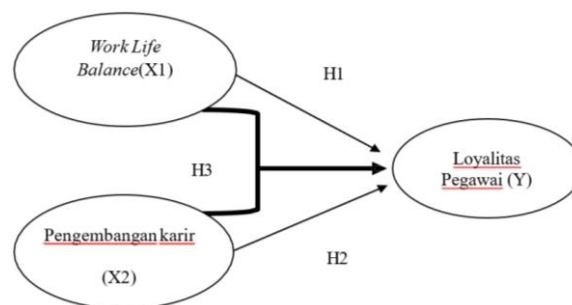
### Pengembangan Karir

Keterampilan, bakat, dan potensi karyawan dapat ditingkatkan melalui pengembangan karir, yang merupakan proses berkelanjutan yang mendukung tujuan individu dan perusahaan. Dessler (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, promosi, dan pengalaman kerja. Ketika para pekerja melihat nilai dan peluang kemajuan mereka diuraikan dengan jelas, mereka cenderung akan tetap loyal kepada perusahaan.

### Model dan Hipotesis Penelitian

Studi ini membangun sebuah model penelitian yang menunjukkan hubungan antara *Work Life*

*Balance*, pengembangan karir, dan loyalitas karyawan. Model ini didasarkan pada studi teoritis dan hasil penelitian sebelumnya. Menurut konsep ini, karyawan akan lebih berinvestasi dan berkomitmen pada perusahaan tempat mereka bekerja jika mereka memiliki kesempatan untuk memajukan karir dan memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang sehat.



Gambar 2 Model Penelitian

Berdasarkan model tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- H1: *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai.
- H2: Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai.
- H3: *Work Life Balance* dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai.

## METODE PENELITIAN

Tujuan penelitian kuantitatif ini adalah untuk menguji hubungan antara Loyalitas Karyawan Politeknik Batulicin dengan variabel *work-life balance* dan Pengembangan Karir menggunakan metodologi survei penjelasan. Alasan penggunaan pendekatan kuantitatif meliputi kemampuan untuk menguji hipotesis secara objektif melalui pengolahan data numerik menggunakan analisis statistik (Ghozali, 2018). Desain survei eksplanatori digunakan untuk memperoleh data langsung dari responden melalui kuesioner serta menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan (Creswell, 2014; Sugiyono, 2022).

Penelitian ini dilaksanakan di Politeknik Batulicin, Kabupaten Tanah Bumbu, Kalimantan Selatan. Terdapat total 45 partisipan dalam penelitian ini, yang mewakili semua tingkatan pegawai seperti dosen tetap, dosen tidak tetap, dan staf pengajar. Strategi pengambilan sampel jenuh digunakan untuk memastikan bahwa setiap anggota populasi memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam survei, meskipun ukuran populasinya kecil. Dari total populasi tersebut, sebanyak 44 pegawai mengembalikan kuesioner dan dijadikan sampel penelitian.

Baik sumber informasi primer maupun sekunder digunakan untuk mengumpulkan data. Indikator variabel penelitian digunakan untuk membentuk

kuesioner skala Likert lima tingkat yang diedarkan menggunakan Google Forms untuk memperoleh data primer. Untuk memperkuat dan memperluas hasil kuantitatif, wawancara digunakan sebagai pendekatan tambahan. Makalah institusional, laporan internal, dan literatur ilmiah yang relevan dikonsultasikan untuk data sekunder yang memperkuat landasan teoritis dan analisis temuan penelitian.

Pengujian instrumen, statistik deskriptif, regresi linier berganda, pengujian hipotesis, dan pengujian koefisien determinasi adalah beberapa langkah yang digunakan dalam analisis data menggunakan perangkat lunak statistik. Instrumen penelitian dipastikan berkualitas tinggi melalui penilaian validitas dan reliabilitas, dengan persyaratan Alpha Cronbach > 0,70. Beberapa pengujian asumsi tradisional meliputi pemeriksaan normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji-t dan uji-F dengan tingkat signifikansi 0,10. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi loyalitas karyawan. Berikut adalah rumus model regresi yang digunakan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e.$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Sebanyak 44 partisipan dari Politeknik Batulicin berpartisipasi dalam penelitian ini. Temuan penelitian dapat lebih dipahami dengan melihat profil responden dalam hal jenis kelamin, usia, lama pengabdian, tingkat pendidikan tertinggi, dan posisi pekerjaan.

Menurut rincian jenis kelamin, terdapat 29 responden laki-laki (66% dari total) dan 15 responden perempuan (34% dari total). Rincian jenis kelamin staf Politeknik Batulicin adalah sebagai berikut. Kelompok usia terbesar, dengan 18 responden (41% dari total), adalah kelompok usia antara 26 dan 30 tahun. Kelompok usia terbesar kedua, dengan 15 responden (34% dari total), adalah kelompok usia antara 31 dan 40 tahun. Sementara itu, responden berusia  $\leq 25$  tahun berjumlah 5 orang (11%) dan usia di atas 40 tahun sebanyak 6 orang (14%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia produktif, khususnya pada rentang 26–40 tahun.

Berdasarkan data masa kerja, 14 dari 30 responden telah bekerja di perusahaan selama 6-11 bulan. Di antara responden yang tersisa, 7 orang telah bekerja selama 1-2 tahun (16%), 9 orang selama 2-3 tahun (20%), 3-4 tahun (6%), 4-5 tahun (1%), dan lebih dari 5 tahun (16%). Distribusi ini menunjukkan bahwa dinamika operasional lembaga tersebut didukung oleh perpaduan antara staf baru dan berpengalaman.

Melihat tingkat pendidikan, 25 dari 30 responden (57% dari total) memiliki gelar magister, sedangkan 13 orang (30%) memiliki gelar sarjana. Empat orang yang

mengikuti survei memiliki gelar lanjutan: tiga orang dengan gelar sarjana, dua orang dengan gelar magister, dan satu orang dengan gelar doktor. Ini membuktikan bahwa Politeknik Batulicin memiliki staf dengan tingkat akademik yang layak.

Berdasarkan status kepegawaian, mayoritas responden berstatus sebagai dosen tetap sebanyak 23 orang (52%), diikuti oleh tenaga kependidikan sebanyak 18 orang (41%), dan dosen tidak tetap sebanyak 3 orang (7%). Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan pegawai inti yang berperan langsung dalam pelaksanaan kegiatan akademik dan administrasi di Politeknik Batulicin.

### Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan distribusi frekuensi dari jawaban responden berdasarkan hasil pengisian kuesioner.

Tabel 2 Rata-rata Tanggapan Responden Variabel *Work-Life Balance* (X1)

| Butir                        | Rata-rata   | Kategori    |
|------------------------------|-------------|-------------|
| X1.1                         | 4,07        | Baik        |
| X1.2                         | 3,93        | Baik        |
| X1.3                         | 4,09        | Baik        |
| X1.4                         | 4,16        | Baik        |
| X1.5                         | 3,95        | Baik        |
| X1.6                         | 3,98        | Baik        |
| <b>Rata-rata Variabel X1</b> | <b>4,03</b> | <b>Baik</b> |

Berdasarkan Tabel 2, *Work Life Balance* pada pegawai Politeknik Batulicin menunjukkan kondisi yang baik, dengan mayoritas indikator berada pada kategori “Baik”. Hal ini menunjukkan bahwa para pekerja umumnya mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Politeknik Batulicin memiliki *Work Life Balance* yang kuat. Butir X1.4, yang termasuk dalam kategori “Baik” dari butir pernyataan, memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu 4,16. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa para pekerja memandang pengelolaan keseimbangan kerja-hidup sebagai aspek penting dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

Secara keseluruhan, variabel *Work Life Balance* memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,03 yang termasuk dalam kategori “Baik”. Hal ini mengindikasikan bahwa *Work Life Balance* pegawai di Politeknik Batulicin telah terkelola dengan baik, sehingga dapat mendukung kenyamanan kerja pegawai dan berpotensi berperan dalam meningkatkan loyalitas pegawai terhadap institusi.

Tabel 3 Rata-rata Tanggapan Responden Variabel Pengembangan Karir (X2)

| Butir                        | Rata-rata   | Kategori    |
|------------------------------|-------------|-------------|
| X2.1                         | 3,44        | Baik        |
| X2.2                         | 3,59        | Baik        |
| X2.3                         | 3,45        | Baik        |
| X2.4                         | 3,43        | Baik        |
| X2.5                         | 3,55        | Baik        |
| X2.6                         | 3,59        | Baik        |
| X2.7                         | 3,50        | Baik        |
| X2.8                         | 3,61        | Baik        |
| <b>Rata-rata Variabel X2</b> | <b>3,52</b> | <b>Baik</b> |

Berdasarkan Tabel 3, pengembangan karir pada pegawai Politeknik Batulicin menunjukkan kondisi yang baik, dengan seluruh indikator berada pada kategori “Baik”. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai adanya kesempatan dan dukungan yang memadai dalam pengembangan karir di lingkungan kerja. Berdasarkan data yang diperoleh, pengembangan karir di Politeknik Batulicin tergolong baik. Butir pernyataan yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi adalah butir X2.8 dengan skor rata-rata sebesar 3,61 yang termasuk dalam kategori “Baik”. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki persepsi positif terhadap aspek pengembangan karir yang disediakan oleh institusi.

Secara keseluruhan, variabel pengembangan karir memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,52 yang termasuk dalam kategori “Baik”. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir pegawai di Politeknik Batulicin telah berjalan dengan baik, sehingga dapat memberikan motivasi kerja bagi pegawai dan berpotensi berperan dalam meningkatkan loyalitas pegawai terhadap institusi.

Tabel 4 Rata-rata Tanggapan Responden Variabel Loyalitas Pegawai (Y)

| Butir                       | Rata-rata   | Kategori    |
|-----------------------------|-------------|-------------|
| Y.1                         | 3,64        | Baik        |
| Y.2                         | 3,75        | Baik        |
| Y.3                         | 3,80        | Baik        |
| Y.4                         | 4,43        | Sangat Baik |
| Y.5                         | 4,43        | Sangat Baik |
| Y.6                         | 4,23        | Sangat Baik |
| Y.7                         | 4,18        | Baik        |
| Y.8                         | 4,39        | Sangat Baik |
| Y.9                         | 3,77        | Baik        |
| Y.10                        | 3,86        | Baik        |
| <b>Rata-rata Variabel Y</b> | <b>4,05</b> | <b>Baik</b> |

Berdasarkan Tabel 4, loyalitas pegawai di Politeknik Batulicin menunjukkan kondisi yang baik, dengan mayoritas indikator berada pada kategori “Baik” dan “Sangat Baik”. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai memiliki tingkat loyalitas yang positif terhadap institusi. Berdasarkan data yang diperoleh, loyalitas pegawai di Politeknik Batulicin tergolong baik. Butir pernyataan yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi adalah butir Y.4 dan Y.5 dengan skor rata-rata sebesar 4,43 yang termasuk dalam kategori “Sangat Baik”. Temuan ini menunjukkan adanya komitmen dan keterikatan yang kuat dari pegawai terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Secara keseluruhan, variabel loyalitas pegawai memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,05 yang termasuk dalam kategori “Baik”. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai Politeknik Batulicin memiliki sikap loyal yang baik terhadap institusi, yang tercermin dari kesediaan untuk bertahan, berkontribusi, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tingkat loyalitas yang baik ini berpotensi dipengaruhi oleh kondisi *Work Life Balance* dan pengembangan karir yang telah dikelola dengan baik di lingkungan kerja.

## Hasil Uji Instrumen

Tabel 5 Hasil Uji Validitas

| Butir | R hitung | R tabel | Sig.  | Keterangan |
|-------|----------|---------|-------|------------|
| X1.1  | 0.839    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| X1.2  | 0.877    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| X1.3  | 0.804    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| X1.4  | 0.866    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| X1.5  | 0.785    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| X1.6  | 0.810    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| X2.1  | 0.852    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| X2.2  | 0.921    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| X2.3  | 0.846    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| X2.4  | 0.870    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| X2.5  | 0.875    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| X2.6  | 0.905    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| X2.7  | 0.927    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| X2.8  | 0.876    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| Y.1   | 0.744    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| Y.2   | 0.787    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| Y.3   | 0.774    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| Y.4   | 0.814    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| Y.5   | 0.770    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| Y.6   | 0.858    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| Y.7   | 0.736    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| Y.8   | 0.828    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| Y.9   | 0.731    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |
| Y.10  | 0.741    | 0.2973  | 0.000 | Valid      |

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan pada variabel “*Work Life Balance* (X1), Pengembangan Karir (X2), dan Loyalitas Pegawai (Y) memiliki nilai R-hitung yang lebih besar daripada R-tabel yaitu 0,2973 ( $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ ), dengan seluruh nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ ”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner dapat dinyatakan valid. dan layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel                      | Cronbach's Alpha |
|-------------------------------|------------------|
| <i>Work-Life Balance</i> (X1) | 0.908            |
| Pengembangan Karir (X2)       | 0.957            |
| Loyalitas Pegawai (Y)         | 0.924            |

Berdasarkan Tabel 6, diketahui bahwa masing-masing variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0.7, yaitu *Work-Life Balance* sebesar 0.908, Pengembangan Karir sebesar 0.957, dan Loyalitas Pegawai sebesar 0.924. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item-

item pengukur variabel dari kuesioner dalam penelitian ini adalah reliabel yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan instrumen yang reliabel, handal, dan layak digunakan untuk mengukur ketiga variabel tersebut secara akurat.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Tabel 7 Hasil Uji Normalitas

|                        |       |
|------------------------|-------|
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0,082 |
|------------------------|-------|

Hasil uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,082, yang lebih besar dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa data mengikuti distribusi normal, karena nilai tersebut memenuhi kriteria distribusi normal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

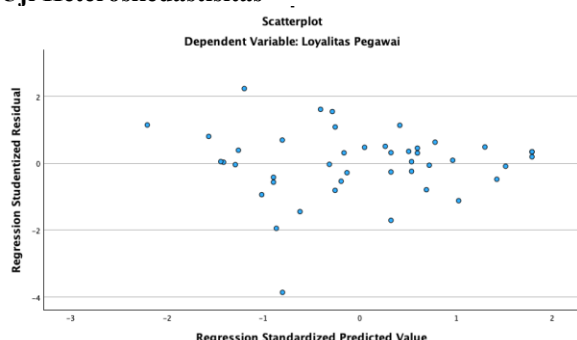
#### Uji Multikolinieritas

Tabel 8 Hasil Uji Multikolinieritas

| Variabel                | Tolerance | VIF   |
|-------------------------|-----------|-------|
| Work-Life Balance (X1)  | .708      | 1.412 |
| Pengembangan Karir (X2) | .708      | 1.412 |

Nilai VIF untuk variabel *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir adalah 1,412. Semua nilai VIF tersebut lebih kecil dari 10, yang menunjukkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas dalam model regresi. Selain itu, nilai *Tolerance* untuk setiap variabel adalah 0,708 yang semuanya lebih besar dari 0,1, mengindikasikan bahwa model regresi ini tidak mengalami masalah multikolinieritas. Kesimpulannya, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak terpengaruh oleh multikolinieritas.

#### Uji Heteroskedastisitas



Gambar 3 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan Gambar 3, *scatterplot* tidak ada gejala heteroskedastisitas, karena pola titik menyebar secara acak di atas, di bawah, dan di sekitar angka 0. Pola titik-titik tidak berkumpul di atas atau di bawah saja, tidak membentuk pola bergelombang, melebar dan menyempit serta melebar kembali. Maka dapat disimpulkan bahwa pada data penelitian ini tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

### Hasil Uji Hipotesis

#### Uji t (Uji Parsial)

Tabel 9 Hasil Uji t

| Variabel                | t hitung | t tabel | Sig.  |
|-------------------------|----------|---------|-------|
| Work Life Balance (X1)  | 1.503    | 2.01954 | 0.140 |
| Pengembangan Karir (X2) | 2.094    | 2.01954 | 0.043 |

Berdasarkan hasil uji t (parsial) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 9, diketahui bahwa variabel *Work Life Balance* (X1) memiliki nilai t-hitung sebesar 1,503 yang lebih kecil dibandingkan t-tabel sebesar 2,01954, dengan nilai signifikansi 0,140 yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Work Life Balance* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Loyalitas Pegawai (Y), sehingga hipotesis pertama (H1) ditolak dan hipotesis nol (H0) diterima.

Sementara itu, variabel Pengembangan Karir (X2) memiliki nilai t-hitung sebesar 2,094 yang lebih besar dibandingkan t-tabel sebesar 2,01954, dengan nilai signifikansi 0,043 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Pegawai (Y), sehingga hipotesis kedua (H2) diterima dan hipotesis nol (H0) ditolak.

Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas pegawai di Politeknik Batulicin lebih dipengaruhi oleh adanya kesempatan dan kejelasan pengembangan karir dibandingkan dengan faktor keseimbangan kehidupan kerja, yang dalam konteks penelitian ini belum menunjukkan pengaruh signifikan secara parsial.

#### Uji F (Uji Simultan)

Tabel 10 Hasil Uji F

| F hitung | F tabel | Sig.  |
|----------|---------|-------|
| 7.091    | 3.22    | 0.002 |

Berdasarkan Tabel 10, diperoleh nilai F-hitung sebesar 7.091. Nilai ini secara signifikan lebih tinggi dibandingkan nilai F-tabel pada taraf signifikansi 5%, yaitu sebesar 3.22 ( $7.091 > 3.22$ ). Selain itu, nilai signifikansi (p-value) yang dihasilkan adalah 0.002, yang berarti lebih kecil dari  $\alpha = 0.05$  ( $0.002 < 0.05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa model regresi secara simultan signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini dapat diterima.

### Hasil Uji Koefisien Determinasi

Tabel 11 Hasil Uji Koefisien Determinasi

| R     | R Square | Adjusted R Square |
|-------|----------|-------------------|
| 0.507 | 0.257    | 0.221             |

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi yang ditunjukkan pada Tabel 11, diperoleh nilai R sebesar

0,507 yang menunjukkan adanya hubungan sedang antara variabel *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai. Nilai korelasi tersebut berada pada interval 0,400–0,599, sehingga dapat dikategorikan memiliki tingkat hubungan yang sedang.

Selanjutnya, nilai R Square sebesar 0,257 menunjukkan bahwa sebesar 25,7% variasi Loyalitas Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir, sedangkan 74,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Sementara itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0,221 mengindikasikan bahwa setelah dilakukan penyesuaian terhadap jumlah variabel independen dalam model, sebesar 22,1% perubahan pada Loyalitas Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen yang diteliti. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup, masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi loyalitas pegawai di Politeknik Batulicin.

### Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 12 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

| Variabel                      | B      | Beta  |
|-------------------------------|--------|-------|
| (Constant)                    | 18.160 |       |
| <i>Work-Life Balance</i> (X1) | 0.493  | 0,240 |
| Pengembangan Karir (X2)       | 0.369  | 0,335 |

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada Tabel 4.16, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 18,160 + 0,493X_1 + 0,369X_2 + e.$$

Nilai konstanta sebesar 18,160 menunjukkan bahwa apabila variabel *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir dianggap bernilai nol, maka Loyalitas Pegawai berada pada nilai dasar sebesar 18,160. Nilai ini merepresentasikan tingkat loyalitas awal pegawai yang terbentuk tanpa pengaruh kedua variabel independen tersebut.

Koefisien regresi *Work Life Balance* (X<sub>1</sub>) sebesar 0,493 menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai. Artinya, setiap peningkatan satu satuan *Work Life Balance* akan meningkatkan Loyalitas Pegawai sebesar 0,493 satuan dengan asumsi variabel Pengembangan Karir berada dalam kondisi konstan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pegawai, maka loyalitas pegawai cenderung meningkat.

Selanjutnya, koefisien regresi Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>) sebesar 0,369 juga menunjukkan pengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai. Setiap peningkatan satu satuan pada Pengembangan Karir akan meningkatkan Loyalitas Pegawai sebesar 0,369 satuan dengan asumsi *Work Life Balance* tetap. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik peluang dan sistem

pengembangan karir yang diberikan organisasi, semakin tinggi pula tingkat loyalitas pegawai.

### Pembahasan Hasil Penelitian

#### Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Loyalitas Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Life Balance* tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap loyalitas pegawai pada Politeknik Batulicin. Meskipun *Work Life Balance* memiliki arah pengaruh positif dengan koefisien regresi sebesar 0,493, pengaruh tersebut tidak signifikan karena nilai signifikansi berada di atas 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi belum cukup untuk membentuk loyalitas, karena loyalitas lebih dipengaruhi oleh keterikatan emosional, penghargaan, serta manfaat timbal balik dari organisasi. Hasil ini sejalan dengan Greenhaus dan Allen (2011) serta Social Exchange theory (Blau, 1964) yang menyatakan bahwa loyalitas tidak terbentuk hanya dari keseimbangan peran, melainkan dari pertukaran sosial yang dirasakan adil dan bernilai oleh pegawai.

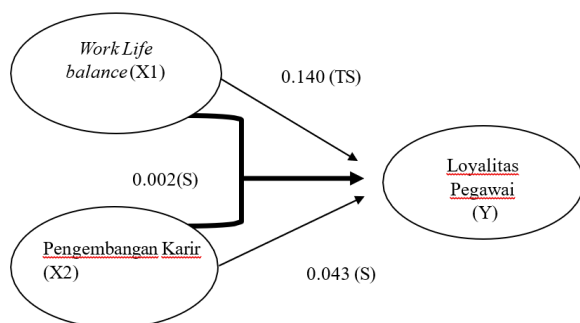
#### Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai

Pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap loyalitas pegawai pada Politeknik Batulicin. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kesempatan pengembangan karir yang diberikan organisasi, seperti pelatihan, kejelasan jalur karir, dan peningkatan kompetensi, maka semakin tinggi loyalitas pegawai terhadap institusi. Temuan ini mencerminkan bahwa pegawai yang melihat adanya prospek masa depan di dalam organisasi cenderung memiliki komitmen dan keinginan untuk bertahan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge (2017) serta penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan faktor penting dalam membentuk loyalitas pegawai.

#### Pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai

Secara simultan, *Work Life Balance* dan pengembangan karir berpengaruh terhadap loyalitas pegawai pada Politeknik Batulicin, yang menunjukkan bahwa kombinasi antara keseimbangan kerja dan kesempatan pengembangan diri mampu meningkatkan loyalitas pegawai. Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange theory* yang menjelaskan bahwa “ketika organisasi memberikan dukungan terhadap keseimbangan hidup serta peluang karir, pegawai akan membalasnya dengan sikap loyal, keterlibatan, dan komitmen jangka panjang.” Dengan demikian, meskipun *Work Life Balance* tidak berpengaruh secara parsial, keberadaannya bersama pengembangan karir

tetap berkontribusi dalam membentuk loyalitas pegawai.



### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Dari 45 kuesioner yang disebarkan, 44 kuesioner yang dikembalikan dan Dapat dianalisis, Hal ini Menyebabkan penyesuaian pada jumlah data akhir yang digunakan dalam analisis.
2. Penelitian ini hanya mencakup *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir. Tanpa mempertimbangkan faktor-faktor llain yang kemungkinan meiliki Pengaruh lebih besar terhadap loyalitas pegawai.

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

1. *Work Life Balance* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai di Politeknik Batulicin
2. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai di Politeknik Batulicin
3. *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan Secara Simultan terhadap loyalitas pegawai Di Politeknik Batulicin.

#### Saran

##### Akademis

1. Menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi loyalitas pegawai, seperti kepuasan kerja, sistem balas jasa, jenjang jabatan, dan beban kerja hal ini diharapkan Dapat memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas pegawai

##### Praktis

1. Mempertahankan dan meningkatkan kebijakan *Work Life Balance* melalui pengelolaan beban kerja yang proporsional, pembagian tugas yang adil, serta komunikasi yang efektif antara pimpinan dan pegawai.
2. Memperkuat program Pengembangan Karir melalui pelatihan berkelanjutan, kesempatan pendidikan lanjutan, sertifikasi kompetensi, serta penyusunan jalur karir yang jelas dan transparan.

3. Mengintegrasikan kebijakan *Work Life Balance*, pengembangan karir, serta pemberian apresiasi dan pengakuan terhadap kinerja pegawai guna meningkatkan komitmen dan loyalitas pegawai secara berkelanjutan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Akhmal, L., Lala, & Sari. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(1), 78–92.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Anggraeni, R. (2022). Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(2), 45–60.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page. <https://www.koganpage.com/product/armstrongs-handbook-of-human-resource-management-practice-9780749498276>
- Arum, H. K. P., Azis, D. A., Nasution, H., Hamidi, & Purwaningrum, A. H. (2024). *Pengaruh Time Management, Pengembangan Karir, Work-Life Balance, dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT TDK Electronics Indonesia Batam*. *Equilibria*, 11(1), 35–47.
- Back, K. W. (1965). *EXCHANGE AND POWER IN SOCIAL LIFE*. By Peter M. Blau. New York: John Wiley & Sons, 1964. 352 pp. \$7.75. *Social Forces*, 44(1), 128. <https://doi.org/10.2307/2574842>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Beby, T. (2023). Pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen*. <https://doi.org/10.33510/manajemen2023.042>
- Bintoro, S. R., & Daryanto. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Talent Management* (8th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/applied-psychology-in-talent-management/book244820>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

- Cropanzano, R., Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2017). Organizational Justice. In S. G. Rogelberg (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., pp. 1089–1092). SAGE Publications.
- De Vos, A., De Clippeler, I., & Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 761–777. <https://doi.org/10.1348/096317909X471013>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000007065>
- Dessler, G. (2024). *Human Resource Management* (17th ed.). Pearson.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Reputations*. Pearson Education.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 37(1), 17–52. <https://doi.org/10.1177/0149206310381422>
- Hotama, V., & Setiorini, A. (2025). *The Effect of Work-Life Balance, Self-Esteem, and Work Motivation, on Organizational Commitment of Gen Z Employees*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. (stoner)
- Irumba, A., & Mugabi, V. (2023). *WORK LIFE BALANCE, CAREER DEVELOPMENT AND EMPLOYEE RETENTION AMONG INTERNATIONAL NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN KAMPALA*. *Metropolitan Journal of Business & Economics (MJB)*, 2(5), 823–833.
- Istikarani, M., Rosnani, T., Marumpe, D. P., Daud, I., & Karsim. (2024). THE ROLE OF CAREER DEVELOPMENT AND WORK-LIFE BALANCE ON JOB SATISFACTION THROUGH WORK ENGAGEMENT. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA)*, 8(4), 1112–1129. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBA/article/view/15538/6198>
- Idjra'i, H. M., & Maryadi, H. (Directors). (2025). *REKAPITULASI DAN KEBUTUHAN DOSEN TETAP POLITEKNIK BATULICIN*
- John C. Maxwell. (2010). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader*. Surabaya: Menuju Insan Cemerlang. <https://images.bowl.com/bowl/media/legacy/internap/bowl/associations/pdfs/21LeaderQualities.pdf>
- Kasmir. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kumar, P., Kumar, N., Aggarwal, P., & Yeap, J. A. (2021). Working in lockdown: the relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction. *Current Psychology*, 40(12), 6308–6323. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01567-0>
- Madiyah, A. P. A. (2024). *Pengaruh Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Kerjasama Tim terhadap Loyalitas Karyawan ASN Disdukcapil Jakarta*. *Jurnal Ilmiah Reformasi*, 10(2), 661–675.
- Malayu S. P. Hasibuan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara. [https://books.google.com/books/about/Manajemen\\_Sumber\\_Daya\\_Manusia.html?id=ZQk0tAEA\\_CAAJ](https://books.google.com/books/about/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia.html?id=ZQk0tAEA_CAAJ)
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mondy, R. W., Noe, R. M., Premeaux, S. R., & Mondy, J. B. (2012). *Human Resource Management* (8th ed.). Prentice Hall.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure of work design. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Pramudita, A., & Suyono. (2022). The Effect Of Career Development And Job Satisfaction On Employee Loyalty. *Jurnal Ilmiah Ekonomi & Bisnis Universitas Islam Nusantara (UNIDA)*, 12, 2301–2310.
- Priansa, D. J. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan*. Bandung: Alfabeta.
- Rahman, A., & Azizah, S. (2023). The Effect of *Work Life Balance*, Self Esteem, and Work Motivation on Organizational Commitment of Gen Z Employees. *SHS Web of Conferences*, 172, 02012. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202317202012>

- Rahman, A., & Rahim, S. K. (2024). Assessing the Effect of Compensation Packages, *Work-Life Balance* Policies, and Career Development Opportunities on Employee Retention. *SHS Web of Conferences*, 172, 02020. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202417202020>
- Reners, Harahap, P., & Sugiarti, R. (2024). The Effect of Compensation, Career Development, and *Work-Life Balance* on Employee Loyalty With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Indonesian Journal of Social Technology*, 5(3), 860–878. <https://jst.publikasiindonesia.id/index.php/jst/article/view/954>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rivai, V. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik (Edisi ke-7). PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- R. Supomo. (2018). Pengantar Manajemen. Bandung: Yrama Widya.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 70(6), 1011–1026. <https://doi.org/10.1177/0013164409353190>
- Schweitzer, L., Lyons, S., & Smith, C. J. (2023). Career Sustainability: Framing the past to adapt in the present for a sustainable future. *Sustainability*, 15(15), 11800. <https://doi.org/10.3390/su151511800>
- Sedarmayanti. (2011). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian, P. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia (Ed. 1, Cet. 27). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sulistianto, R. H., Haikal, F., Priyono, A., & Johardi, M. R. (2024). The Influence of Work Motivation and Career Development on Employee Loyalty, Case Study of PT Delta Indonesia Pranenggar. *Komunitas Dosen Indonesia*, 7(2), 1412–1421. <https://jurnal.kdi.or.id/index.php/eb/article/view/1797>
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2018). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 44(6), 2033–2060. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Sulistianto, Santoso, & Hidayati. (2024). The Influence of Work Motivation and Career Development on Employee Loyalty. *International Journal of Economics, Management and Social Science*. <https://doi.org/10.2991/ijemss.k.240101.009>
- Suprayitno, D. (2024). Assessing the Effect of Compensation Packages, *Work-Life Balance* Policies, and Career Development Opportunities on Employee Retention: A Case Study of MSME Employee. *International Journal of Business Law and Education*, 5(2), 1592–1601.
- Supriadi, CF., Kusumaningsih, Kohar, Priadi, Mendo, Asi, Podungge, & Tahta Media Group. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* (Cetakan Pertama). Tahta Media Group.
- Wardhani, B. T., & Hasan, H. (2024). Pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan pada Universitas Swasta di Pekanbaru). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(2), 1018–1035.
- Wibowo. (2021). Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yusuf, M. (2020). Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan. Jakarta: Kencana.