

# PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. ELNUSA PETROFIN TBBM TEMBILAHAN INDRAGIRI HILIR

Syarifah Yossi Mariamah<sup>1</sup>, SM.Guntur<sup>2</sup>, Muhammad Fauzan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Indragiri, Indonesia

\*e-mail: [syarifahyossi@gmail.com](mailto:syarifahyossi@gmail.com)

| <b>Article Info</b>  | <b>Abstract</b>  |
|--|--|
| <p><b>Article history:</b></p> <p>Received 02 12, 2026<br/>                     Revised 02 26, 2026<br/>                     Accepted 02 26, 2026</p> <p><b>Keywords:</b></p> <p>Career Development<br/>                     Work-Life Balance<br/>                     Employee Job Satisfaction<br/>                     Strategic Human Resource Management<br/>                     Energy Sector Organizations</p>  | <p><i>This study aims to examine the effect of career development and work-life balance on employee job satisfaction at PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan, Indragiri Hilir. This research employed a quantitative approach using a survey method. The population of this study consisted of all employees of PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan, with a total sample of 30 respondents determined using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires using a Likert scale and analyzed using multiple linear regression analysis. The results show that partially, career development has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Likewise, work-life balance also has a positive and significant effect and is more dominant in influencing job satisfaction. Simultaneously, career development and work-life balance have a significant effect on employee job satisfaction. The coefficient of determination test shows an R Square value of 0.820, indicating that 82% of the variation in employee job satisfaction can be explained by career development and work-life balance, while the remaining 18% is influenced by other factors outside this study. Therefore, effective career development and a well-maintained work-life balance are important factors in improving employee job satisfaction at PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan.</i></p>   |
| <p><b>Info Artikel</b></p> <p><b>Article history:</b></p> <p>Received 02 12, 2026<br/>                     Revised 02 26, 2026<br/>                     Accepted 02 26, 2026</p> <p><b>Kata Kunci:</b></p> <p>Pengembangan Karir Karyawan<br/>                     Work-Life Balance<br/>                     Kepuasan Kerja<br/>                     Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis<br/>                     Kinerja Organisasi<br/>                     Sektor Energi</p> | <p><b>Abstrak</b></p> <p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan <i>work-life balance</i> terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan dengan jumlah sampel sebanyak 30 orang yang ditentukan menggunakan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, demikian pula <i>work-life balance</i> yang memiliki pengaruh positif dan signifikan serta lebih dominan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, pengembangan karir dan <i>work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square sebesar 0,820 yang berarti bahwa 82% variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh pengembangan karir dan <i>work-life balance</i>, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Dengan demikian, pengembangan karir yang baik dan keseimbangan kehidupan kerja yang terjaga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan.</p> |

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa distribusi dan transportasi energi, khususnya dalam memastikan kelancaran suplai bahan bakar minyak (BBM) di wilayah Kabupaten Indragiri Hilir. Sebagai bagian dari rantai pasok energi nasional, perusahaan ini memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas kebutuhan energi masyarakat, industri, dan sektor transportasi. Kompleksitas operasional yang melibatkan aktivitas bongkar muat, pengiriman, hingga penyaluran BBM menuntut penerapan standar keselamatan dan kualitas kerja yang tinggi. Kondisi tersebut membuat peran karyawan menjadi sangat penting untuk menjaga kelancaran dan keamanan proses operasional perusahaan.

Dalam menjalankan tugas sehari-hari, karyawan dihadapkan pada beban pekerjaan yang padat, situasi kerja yang berisiko, serta tuntutan penyelesaian tugas yang tepat waktu. Hal ini menuntut disiplin, ketelitian, dan tanggung jawab yang tinggi dari setiap individu. Di tengah dinamika pekerjaan yang cukup menekan, perusahaan dituntut tidak hanya fokus pada pencapaian target operasional, tetapi juga memperhatikan aspek-aspek sumber daya manusia, terutama terkait kesempatan pengembangan karir. Pengembangan karir yang jelas dan terarah dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta komitmen karyawan dalam menjalankan tugas. Ketidakjelasan karir, sebaliknya, dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan produktivitas.

Selain pengembangan karir, aspek *work-life balance* juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi sangat diperlukan agar karyawan dapat bekerja secara optimal tanpa mengalami stres berkepanjangan atau kelelahan emosional. Dalam konteks operasional PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan yang cenderung intensif dan sering membutuhkan kesiapan kerja tinggi, perhatian perusahaan terhadap keseimbangan kerja–kehidupan menjadi semakin relevan. Dengan memberikan dukungan terhadap keseimbangan tersebut serta memastikan adanya jalur karir yang jelas, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Untuk melihat data Rekapitulasi dan Evaluasi kinerja Karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 1 : Rekapitulasi dan Evaluasi Kinerja Karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir**

| Item Penilaian                | Jumlah Karyawan | Rata-rata (%) | Keterangan Umum  |
|-------------------------------|-----------------|---------------|--|
| Amanah                        | 30 karyawan     | ±92%          | Karyawan menunjukkan tingkat integritas, kejujuran, dan kedisiplinan yang tinggi.  |
| Kompeten                      | 30 karyawan     | ±90%          | Kompetensi teknis dan kemampuan melaksanakan tugas tergolong baik, namun inovasi belum merata di semua pegawai.                          |
| Harmonis                      | 30 karyawan     | ±89%          | Hubungan kerja antarpegawai baik, namun koordinasi lintas bagian masih perlu ditingkatkan.   |
| Loyal                         | 30 karyawan     | ±91%          | Loyalitas dan komitmen kerja karyawan berada pada kategori sangat baik.  |
| Adaptif                       | 30 karyawan     | ±88%          | Kemampuan beradaptasi cukup baik, namun belum seragam di seluruh unit.   |
| Kolaboratif                   | 30 karyawan     | ±90%          | Kolaborasi tim berjalan baik, tetapi masih bergantung pada beberapa individu tertentu.   |
| Overall (Keseluruhan Kinerja) | 30 karyawan     | ±90%          | Secara umum kinerja karyawan baik dan stabil, namun peningkatan masih diperlukan terutama pada aspek adaptasi dan koordinasi lintas tim. |

Sumber: PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir

Berdasarkan tabel diatas, dapat dipahami bahwa kinerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir secara umum menunjukkan hasil yang cukup baik dengan nilai rata-rata  $\pm 90\%$ . Namun, bila dianalisis lebih dalam, terdapat beberapa aspek yang menunjukkan adanya potensi masalah, seperti Harmonis (89%) dan adaptif (88%) yang masih di bawah aspek lainnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan memiliki disiplin dan kehadiran yang tinggi, namun motivasi internal dan kepuasan kerja mereka belum optimal.

Salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah pengembangan karir. Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan karir yang diinginkan[1]. Ketika perusahaan memberikan kesempatan yang adil untuk pelatihan, promosi, dan peningkatan kompetensi, maka karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Selain pengembangan karir, faktor penting lainnya adalah *work-life balance*, yaitu keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan kehidupan kerja dicapai ketika seseorang mampu memenuhi tuntutan peran pekerjaan dan peran pribadi secara seimbang tanpa mengalami konflik yang berarti[2]. Karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir menghadapi tuntutan kerja yang cukup tinggi karena sistem operasional perusahaan berjalan selama 24 jam. Beban kerja yang tinggi dan sistem shift dapat menimbulkan stres, kelelahan, serta kesulitan untuk mengatur waktu bersama keluarga. Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa kualitas pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam penelitian mengenai kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menemukan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi[3].

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun Kepuasan Kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir secara umum tergolong baik, masih diperlukan peningkatan pada aspek kualitas kerja dan kerja sama tim melalui penguatan Pengembangan Karir dan *Work-life balance*. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Pengembangan Karir dan *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir.”

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan analisis masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir?
- Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir?
- Apakah pengembangan karir dan *work-life balance* secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini Sebagai Berikut:

- Untuk mengetahui apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir.
- Untuk mengetahui apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir.
- Untuk mengetahui apakah pengembangan karir dan *work-life balance* secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dilakukan secara terencana untuk mencapai tujuan karir di masa depan[4]. pengembangan karir tidak hanya berfokus pada promosi jabatan, tetapi juga pada peningkatan kompetensi dan kesiapan karyawan dalam menghadapi

tantangan pekerjaan[5]. Pengembangan sumber daya manusia melalui perencanaan karir yang jelas dan berkelanjutan mampu mendorong motivasi serta kepuasan kerja karyawan dalam organisasi [6]. pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu melalui pelatihan, pengalaman, dan program pengembangan yang sistematis agar mereka mampu menjalankan tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang[7]. pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan informal yang membantu individu mempersiapkan diri untuk posisi kerja di masa depan[8]. Selanjutnya, pengembangan karir adalah proses berkelanjutan yang melibatkan eksplorasi diri, penetapan tujuan karir, dan pengambilan keputusan untuk mencapai prestasi karir yang lebih tinggi[9]. Selain itu, Hall (2016) melalui *Protean Career Theory* menyatakan bahwa karir modern bersifat fleksibel, dinamis, dan dipengaruhi nilai pribadi[10]. Pengembangan karir yang efektif harus sejalan antara kepentingan individu dan organisasi, karena ketidaksesuaian antara keduanya dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja[11]. Faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karir meliputi:

- a. Kejelasan jalur karir
- b. Kesempatan pelatihan dan pengembangan
- c. Kesesuaian kompetensi dengan jabatan
- d. Sistem penilaian promosi
- e. Dukungan manajemen

## 2.2 *Work-life balance*

*Work-life balance* merupakan konsep penting dalam menciptakan kesejahteraan karyawan. *work-life balance* adalah keadaan ketika individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi sehingga tidak menimbulkan konflik yang berlebihan. Lingkungan kerja yang memberikan fleksibilitas dapat meningkatkan motivasi dan mengurangi tingkat stres karyawan[12]. keseimbangan kehidupan kerja terbentuk ketika pekerja merasa puas terhadap waktu, energi, dan perhatian yang mereka berikan baik untuk pekerjaan maupun kehidupan pribadi[13].

*Work-life balance* meliputi tiga aspek utama, yaitu keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan dalam menjalankan peran kerja dan keluarga[14]. Semakin seimbang alokasi waktu dan energi terhadap kedua peran, semakin rendah tingkat konflik yang dirasakan. konsep *work-family conflict* yang menjelaskan bahwa ketidakseimbangan terjadi karena adanya tekanan peran, tekanan waktu, atau tekanan perilaku antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika perusahaan memberikan dukungan seperti fleksibilitas waktu, kebijakan kerja ramah keluarga, dan budaya kerja positif, maka keseimbangan ini dapat lebih mudah tercapai. Konsep *work-life balance* mengacu pada sejauh mana individu dapat menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi[15]. *work-life balance is the extent to which an individual is equally engaged and satisfied with work role and family role*[2]. keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat mengurangi stres, meningkatkan komitmen organisasi, dan memperbaiki kinerja individu[16]. Aspek-aspek *work-life balance* dalam penelitian ini meliputi:

- a. Keseimbangan waktu kerja-pribadi
- b. Tingkat stres dan kelelahan kerja
- c. Kegiatan sosial dan keluarga
- d. Dukungan Perusahaan
- e. Kepuasan terhadap pola kerja.

## 2.3 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan gambaran perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya. kepuasan kerja adalah hasil evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya berdasarkan persepsi sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhannya. Faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi beban kerja, hubungan kerja, kesempatan promosi, serta kenyamanan lingkungan kerja[17]. Kepuasan kerja mencerminkan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. *Value Theory of Job Satisfaction* menyatakan bahwa kepuasan kerja terjadi ketika terdapat kesesuaian antara nilai yang diinginkan individu dengan apa yang ia peroleh dari pekerjaan[11]. Ketidaksesuaian nilai tersebut menyebabkan ketidakpuasan. Kepuasan kerja mencakup berbagai dimensi seperti supervisi, upah, promosi, penghargaan, dan sifat pekerjaan itu sendiri[18]. kepuasan

kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, tingkat absensi rendah, serta kinerja yang meningkat[12]. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja:

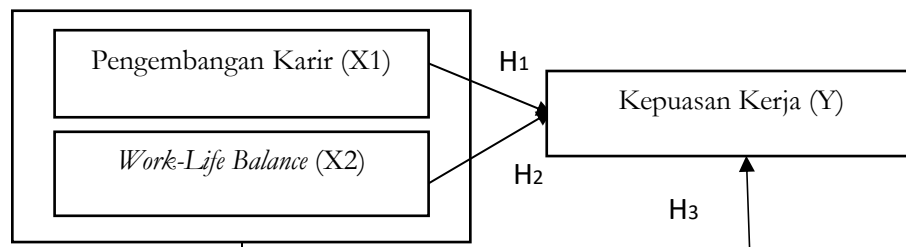
- Gaji dan imbalan yang adil
- Kesempatan berkembang
- Kondisi kerja
- Hubungan antar rekan kerja
- Dukungan dari atasan

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara pengembangan karir dan work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan. Wulandari (2020) dalam penelitiannya di PT Pertamina Lubricants Jakarta menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan[19]. Selanjutnya, Putri dan Santoso (2021) melalui penelitian pada karyawan swasta di Jakarta membuktikan bahwa work-life balance memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja[20]. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Rahmawati (2022) yang meneliti pegawai BUMN di Yogyakarta, di mana pengembangan karir dan work-life balance terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan[21]. Sari (2023) dalam penelitiannya pada industri energi menyatakan bahwa work-life balance tidak hanya berhubungan kuat dengan kepuasan kerja, tetapi juga mampu meningkatkan produktivitas karyawan[22]. Selain itu, Fadhilah (2023) dalam penelitiannya pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan kontribusi terbesar berasal dari kejelasan jalur karir dan dukungan manajemen[23].

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Hubungan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 : Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber: Diolah Peneliti (2026) Berdasarkan Pendapat Handoko (2015), Greenhaus & Allen (2016), dan Robbins & Judge (2019)

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritis dan penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- Diduga Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir.
- Diduga *Work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir.
- Diduga Pengembangan karir dan *Work-life balance* secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan, yang berlokasi di Kabupaten Indragiri Hilir, Provinsi Riau Adapun waktu penelitian berlangsung mulai dari bulan November 2025 sampai dengan Februari 2026.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya[24]. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan yang berjumlah 30 orang.

Karena jumlah populasi relatif kecil (kurang dari 100 responden), maka teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian[24]. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 30 karyawan.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- Kuesioner (Angket) [25], Metode utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan.
- Dokumentasi [25], Teknik dokumentasi membantu memperkuat analisis dan menjadi data pendukung
- Observasi [26], dilakukan untuk memahami kondisi lingkungan kerja, pola interaksi antar karyawan, dan proses operasional perusahaan. peneliti mengamati tanpa terlibat langsung dalam aktivitas kerja.

### 3.4 Variabel Penelitian

Berikut tabel **definisi operasional variabel** yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 2 : Operasional Variabel Penelitian**

| Variabel                             | Definisi Konseptual  | Indikator  | Skala              |
|--------------------------------------|--|--|--------------------|
| Pengembangan Karir (X <sub>1</sub> ) | Pengembangan karir yang efektif harus sejalan antara kepentingan individu dan organisasi, karena ketidaksesuaian antara keduanya dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja[23]. | <ol style="list-style-type: none"> <li>Kejelasan jalur karir</li> <li>Kesempatan pelatihan dan pengembangan</li> <li>Kesesuaian kompetensi dengan jabatan</li> <li>Sistem penilaian untuk promosi</li> <li>Dukungan manajemen</li> </ol>                                       | Skala Likert (1–5) |
| Work-life balance (X <sub>2</sub> )  | <i>Work-life balance</i> adalah sejauh mana individu dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan sosialnya[15].   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Keseimbangan waktu kerja dan pribadi</li> <li>Tingkat stres dan kelelahan</li> <li>Kegiatan sosial dan keluarga</li> <li>Dukungan perusahaan</li> <li>Kepuasan terhadap pola kerja</li> </ol>   | Skala Likert (1–5) |
| Kepuasan Kerja (Y)                   | Kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan perasaan positif[16].   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Kepuasan terhadap gaji dan tunjangan</li> <li>Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri</li> <li>Kepuasan terhadap atasan dan rekan kerja</li> <li>Kepuasan terhadap kesempatan karir</li> <li>Kepuasan terhadap kondisi kerja</li> </ol> | Skala Likert (1–5) |

Sumber : Diolah Peneliti, 2026.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga analisis data dilakukan secara numerik dan diolah menggunakan bantuan perangkat lunak *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut :

#### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui pengaruh simultan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, digunakan analisis regresi linear berganda dengan persamaan:

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

Keterangan:

- Y = Kinerja karyawan
- X<sub>1</sub> = Pengembangan Karir
- X<sub>2</sub> = *Work-life balance*
- a = Konstanta
- b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Koefisien regresi
- e = Error

## 2. Uji Hipotesis

- a. Uji t (Parsial) : Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria: jika Sig < 0,05 → H<sub>1</sub> diterima.
- b. Uji F (Simultan) : Untuk mengetahui pengaruh bersama antara X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap Y. Kriteria: jika Sig < 0,05 → H<sub>3</sub> diterima.
- c. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) : Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap Y secara keseluruhan.

## 3. Interpretasi Hasil Analisis Data

Untuk menentukan sejauh mana tingkat pengaruh atau hubungan antar variabel, digunakan interval sub rata-rata Sebagaimana disajikan pada tabel berikut[27]:

**Tabel 3. Interval Sub Rata-rata**

| Interval Rata-rata | Katagori      |
|--------------------|---------------|
| 0,00 – 0,99        | Sangat Rendah |
| 1,00 – 1,99        | Rendah        |
| 2,00 – 2,99        | Cukup         |
| 3,00 – 3,99        | Kuat          |
| 4,00 – 4,99        | Sangat Kuat   |

Sumber: Arikunto (2017:228)

Berdasarkan interval tersebut, nilai rata-rata yang diperoleh dari hasil analisis kuesioner kemudian dikategorikan ke dalam tingkat hubungan yang sesuai. Dengan demikian, peneliti dapat menarik kesimpulan mengenai sejauh mana Pengaruh Pengembangan Karir dan *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir..

## 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Karakteristik Responden

**Tabel 4. Karakteristik Responden**

| Jumlah Karyawan | Jenis Kelamin |   | Usia (Tahun) |       |     | Tingkat Pendidikan |         |    |
|-----------------|---------------|---|--------------|-------|-----|--------------------|---------|----|
|                 | Lk            | P | 20–25        | 26–30 | >30 | SMA/SMK            | Diploma | S1 |
| 30              | 26            | 4 | 12           | 8     | 10  | 17                 | 3       | 10 |

Sumber : Data Diolah Peneliti (2026).

Berdasarkan karakteristik responden, dapat diketahui bahwa dari total 30 karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan yang menjadi responden, mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 26 orang, sedangkan perempuan berjumlah 4 orang. Dari segi usia, responden didominasi oleh kelompok usia produktif 20–25 tahun dan 26–30 tahun, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia kerja yang aktif dan produktif. Sementara itu, dari tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK, diikuti oleh lulusan Sarjana (S1) dan Diploma. Komposisi ini mencerminkan karakteristik tenaga kerja operasional yang mendukung aktivitas distribusi dan transportasi energi di PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan.

### 4.2 Hasil Penelitian

**Pengembangan Karir (X1)**

**Tabel 5. Tanggapan Responden Tentang Variabel Pengembangan Karir (X1)**

| No | Pernyataan   | SS | S  | N | TS | STS | F  | Mean        | Rank |
|----|--|----|----|---|----|-----|----|-------------|------|
| 1  | Saya memahami jalur karir yang tersedia dalam perusahaan.                        | 9  | 11 | 6 | 4  | 0   | 30 | 3,83        | 6    |
| 2  | Perusahaan memberikan informasi yang jelas tentang tahapan karir karyawan.       | 10 | 12 | 5 | 3  | 0   | 30 | 3,97        | 4    |
| 3  | Saya mendapatkan kesempatan pelatihan sesuai kebutuhan pekerjaan.                | 11 | 12 | 4 | 3  | 0   | 30 | 4,03        | 3    |
| 4  | Pelatihan yang diberikan perusahaan membantu saya meningkatkan kompetensi kerja. | 10 | 13 | 4 | 3  | 0   | 30 | 4,00        | 5    |
| 5  | Tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan keahlian saya.                  | 9  | 11 | 6 | 4  | 0   | 30 | 3,83        | 7    |
| 6  | Saya ditempatkan pada posisi kerja yang sesuai dengan kompetensi.                | 12 | 11 | 4 | 3  | 0   | 30 | 4,07        | 2    |
| 7  | Sistem promosi di perusahaan dirasa adil dan transparan.                         | 8  | 11 | 7 | 4  | 0   | 30 | 3,77        | 9    |
| 8  | Penilaian promosi berbasis pada kinerja dan kemampuan kerja saya.                | 9  | 11 | 6 | 4  | 0   | 30 | 3,83        | 8    |
| 9  | Pimpinan mendukung pengembangan karir karyawan.                                  | 13 | 10 | 4 | 3  | 0   | 30 | 4,10        | 1    |
| 10 | Perusahaan memiliki rencana karir yang jelas untuk pengembangan karyawan.        | 12 | 11 | 4 | 3  | 0   | 30 | 4,07        | 2    |
|    | <b>Rata-rata</b>   |    |    |   |    |     |    | <b>3,95</b> |      |

Sumber : Data Diolah Peneliti (2026).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel pengembangan karir, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,95, yang berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan menilai pengembangan karir yang diberikan perusahaan sudah berjalan cukup efektif. Pernyataan dengan nilai mean tertinggi terdapat pada item *“Pimpinan mendukung pengembangan karir karyawan”* dengan nilai mean 4,10. Temuan ini menunjukkan bahwa peran pimpinan dalam memberikan motivasi, arahan, serta kesempatan berkembang dirasakan positif oleh karyawan. Dukungan pimpinan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Dessler (2020) bahwa dukungan manajemen merupakan elemen utama dalam sistem pengembangan karir.

Sementara itu, pernyataan dengan nilai mean terendah terdapat pada item *“Sistem promosi di perusahaan dirasa adil dan transparan”* dengan nilai mean 3,77. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat persepsi sebagian karyawan yang merasa sistem promosi belum sepenuhnya transparan. Kondisi ini menjadi perhatian penting bagi perusahaan karena kejelasan dan keadilan promosi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, peningkatan transparansi dan objektivitas dalam sistem promosi diharapkan dapat memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan.

**Work-life balance (X2)**

**Tabel 6. Tanggapan Responden Tentang Variabel Work-life balance (X2)**

| No | Pernyataan  | SS | S  | N | TS | STS | F  | Mean | Rank |
|----|---|----|----|---|----|-----|----|------|------|
| 1  | Saya dapat membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik.                | 10 | 11 | 5 | 4  | 0   | 30 | 3,9  | 5    |
| 2  | Saya tidak mengalami kesulitan dalam mengatur waktu antara pekerjaan dan aktivitas pribadi. | 9  | 12 | 5 | 4  | 0   | 30 | 3,87 | 6    |
| 3  | Saya jarang merasa kelelahan berlebih akibat pekerjaan.                                     | 8  | 11 | 7 | 4  | 0   | 30 | 3,77 | 9    |

| No | Pernyataan  | SS | S  | N | TS | STS | F  | Mean        | Rank |
|----|---|----|----|---|----|-----|----|-------------|------|
| 4  | Pekerjaan saya tidak menyebabkan tingkat stres yang tinggi.   | 7  | 11 | 8 | 4  | 0   | 30 | 3,70        | 10   |
| 5  | Saya tetap bisa menjalankan aktivitas sosial dan berkumpul bersama keluarga.                        | 10 | 12 | 4 | 4  | 0   | 30 | 3,93        | 4    |
| 6  | Pekerjaan tidak mengganggu hubungan saya dengan keluarga.   | 11 | 11 | 4 | 4  | 0   | 30 | 3,97        | 3    |
| 7  | Perusahaan memberikan dukungan yang memadai untuk menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. | 12 | 11 | 4 | 3  | 0   | 30 | 4,07        | 1    |
| 8  | Perusahaan memberi kebijakan yang fleksibel terhadap kebutuhan pribadi karyawan.                    | 11 | 11 | 5 | 3  | 0   | 30 | 4           | 2    |
| 9  | Saya puas dengan pengaturan jam kerja yang berlaku saat ini.  | 10 | 11 | 5 | 4  | 0   | 30 | 3,9         | 5    |
| 10 | Pola kerja perusahaan membantu saya tetap produktif tanpa mengganggu kehidupan pribadi.             | 11 | 11 | 4 | 4  | 0   | 30 | 3,97        | 3    |
|    | <b>Rata-rata</b>  |    |    |   |    |     |    | <b>3,91</b> |      |

Sumber : Data Diolah Peneliti (2026).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel *work-life balance*, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,91 yang berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan telah mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Nilai mean tertinggi terdapat pada pernyataan "*Perusahaan memberikan dukungan untuk menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi*" dengan nilai 4,07. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan dan dukungan perusahaan dirasakan cukup membantu karyawan dalam mengelola peran kerja dan kehidupan pribadi. Dukungan organisasi ini menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja, terutama pada lingkungan kerja dengan aktivitas operasional yang padat.

Sementara itu, nilai mean terendah terdapat pada pernyataan "*Pekerjaan saya tidak menyebabkan tingkat stres yang tinggi*" dengan nilai 3,70. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih merasakan tekanan kerja dan tingkat stres tertentu. Kondisi tersebut wajar mengingat karakteristik pekerjaan di sektor distribusi energi yang menuntut ketepatan waktu dan tanggung jawab tinggi. Oleh karena itu, peningkatan *work-life balance* melalui pengelolaan beban kerja dan kebijakan fleksibilitas diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

### Kepuasan Kerja (Y)

**Tabel 7. Tanggapan Responden Tentang Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

| No | Pernyataan  | SS | S  | N | TS | STS | F  | Mean | Rank |
|----|---|----|----|---|----|-----|----|------|------|
| 1  | Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya lakukan saat ini. | 12 | 11 | 4 | 3  | 0   | 30 | 4,07 | 3    |
| 2  | Saya menikmati tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan saya.   | 11 | 12 | 4 | 3  | 0   | 30 | 4,03 | 4    |
| 3  | Saya merasa nyaman dengan lingkungan dan suasana kerja.         | 10 | 12 | 5 | 3  | 0   | 30 | 3,97 | 5    |
| 4  | Sarana dan fasilitas kerja mendukung penyelesaian pekerjaan.    | 11 | 11 | 5 | 3  | 0   | 30 | 4    | 4    |
| 5  | Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan satu tim.   | 13 | 10 | 4 | 3  | 0   | 30 | 4,1  | 1    |
| 6  | Komunikasi antar karyawan berjalan dengan baik.                 | 12 | 11 | 4 | 3  | 0   | 30 | 4,07 | 3    |
| 7  | Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan.         | 9  | 11 | 6 | 4  | 0   | 30 | 3,83 | 9    |

| No               | Pernyataan  | SS | S  | N | TS | STS | F  | Mean        | Rank |
|------------------|---|----|----|---|----|-----|----|-------------|------|
| 8                | Sistem kenaikan gaji dinilai adil dan sesuai kontribusi karyawan. | 8  | 11 | 7 | 4  | 0   | 30 | 3,77        | 10   |
| 9                | Saya merasa memiliki peluang berkembang dalam perusahaan.         | 11 | 11 | 5 | 3  | 0   | 30 | 4           | 4    |
| 10               | Sistem promosi membuat saya termotivasi dalam bekerja.            | 10 | 11 | 5 | 4  | 0   | 30 | 3,9         | 6    |
| <b>Rata-rata</b> |   |    |    |   |    |     |    | <b>3,97</b> |      |

Sumber : Data Diolah Peneliti (2026).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,97 yang berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani, baik dari aspek pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, hubungan kerja, maupun sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan. Nilai mean tertinggi terdapat pada pernyataan “*Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan satu tim*” dengan nilai 4,10. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal dan kerja sama tim yang baik menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang harmonis mendorong rasa nyaman dan meningkatkan motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sementara itu, nilai mean terendah terdapat pada pernyataan “*Sistem kenaikan gaji dinilai adil dan sesuai kontribusi karyawan*” dengan nilai 3,77. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan cukup puas terhadap kompensasi yang diterima, masih terdapat persepsi ketidakpuasan terkait keadilan sistem kenaikan gaji. Oleh karena itu, perbaikan sistem kompensasi yang lebih transparan dan berbasis kinerja diharapkan dapat semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan.

#### Uji Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir ( $X_1$ ) dan *work-life balance* ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan program statistik, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

Tabel 8. Uji Regresi Berganda

| Model                              | Unstandardized Coefficients (B) | Std. Error | Standardized Coefficients(B) |
|------------------------------------|---------------------------------|------------|------------------------------|
| (Constant)                         | 2,115                           | 0,542      | -                            |
| Pengembangan Karir ( $X_1$ )       | 0,432                           | 0,112      | 0,418                        |
| <i>Work-life balance</i> ( $X_2$ ) | 0,517                           | 0,114      | 0,489                        |

Sumber : Spss For Windows, 2026.

$$Y = 2,115 + 0,432X_1 + 0,517X_2$$

- Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 2,115 berarti apabila pengembangan karir dan *work-life balance* dianggap konstan, maka kepuasan kerja karyawan tetap berada pada nilai positif.
- Koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,432 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pengembangan karir akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,432, dengan asumsi variabel lain tetap.
- koefisien regresi *work-life balance* sebesar 0,517 menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan pengembangan karir.

#### Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

Tabel 9. Uji t

| Variabel                           | t hitung | t tabel | Sig.  | Keterangan             |
|------------------------------------|----------|---------|-------|------------------------|
| Pengembangan Karir ( $X_1$ )       | 3,864    | 2,052   | 0,001 | Berpengaruh signifikan |
| <i>Work-life balance</i> ( $X_2$ ) | 4,521    | 2,052   | 0,000 | Berpengaruh signifikan |

Sumber : Spss For Windows, 2026.

- Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung pengembangan karir sebesar 3,864 dengan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin jelas jalur karir, semakin baik pelatihan, serta semakin besar dukungan pimpinan terhadap pengembangan karir, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

b. Pengaruh *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji t untuk variabel *work-life balance* menunjukkan nilai t hitung sebesar 4,521 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, dukungan perusahaan, serta fleksibilitas kerja sangat berperan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan, khususnya pada lingkungan kerja dengan tuntutan operasional yang tinggi.

**Uji F (Uji Simultan)**

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan *work-life balance* secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Tabel 10. Uji f**

| Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F hitung | Sig.  |
|------------|----------------|----|-------------|----------|-------|
| Regression | 312,457        | 2  | 156,229     | 61,327   | 0,000 |
| Residual   | 68,743         | 27 | 2,546       |          |       |
| Total      | 381,2          | 29 |             |          |       |

Sumber : Spps For Windows, 2026.

Berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 61,327 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dan *work-life balance* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil kombinasi dari sistem pengembangan karir yang baik dan keseimbangan kehidupan kerja yang terjaga.

**Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

**Tabel 11 . Uji Determinasi**

| Model | R     | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | 0,906 | 0,82     | 0,807             | 1,595                      |

Sumber : Spps For Windows, 2026.

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square (R<sup>2</sup>) sebesar 0,820 atau 82%. Hal ini berarti bahwa 82% variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karir dan *work-life balance*, sedangkan 18% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti kompensasi, lingkungan kerja fisik, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Nilai R<sup>2</sup> yang tinggi ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian tergolong sangat kuat, sehingga pengembangan karir dan *work-life balance* merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan.

**5. KESIMPULAN DAN SARAN**

**5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh pengembangan karir dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan Indragiri Hilir, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji t yang menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05. Artinya, semakin jelas jalur karir, semakin baik pelatihan, serta semakin besar

dukungan pimpinan terhadap pengembangan karir, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

- b. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dukungan perusahaan, serta fleksibilitas kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- c. Pengembangan karir dan *work-life balance* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil uji F membuktikan bahwa kedua variabel independen tersebut secara bersama-sama mampu memengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hasil dari kombinasi antara pengelolaan karir yang baik dan keseimbangan kehidupan kerja yang terjaga.
- d. Besarnya kontribusi pengembangan karir dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 82%. Hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa 82% variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh pengembangan karir dan *work-life balance*, sedangkan sisanya sebesar 18% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian, seperti kompensasi, lingkungan kerja fisik, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar PT.Elnusa Petrofin TBBM Tembilahan terus meningkatkan sistem pengembangan karir melalui kejelasan jalur karir, transparansi promosi, serta pemerataan kesempatan pelatihan bagi seluruh karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu memperkuat penerapan *work-life balance* dengan pengelolaan beban kerja yang proporsional, kebijakan kerja yang lebih fleksibel, serta dukungan terhadap kesejahteraan karyawan guna menekan tingkat stres kerja. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan keberhasilan operasional perusahaan.

## REFERENSI

- [1] V. Rivai and E. J. Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2017.
- [2] J. H. Greenhaus and T. D. Allen, "Work--family balance: A review and extension," *J. Manage.*, vol. 43, no. 1, pp. 1–32, 2017, doi: 10.1177/0149206316654450.
- [3] M. Fauzan and others, "Analisis kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Lancang Kuning Desa Rumbai Jaya Kecamatan Kempas Kabupaten Indragiri Hilir periode 2018--2022," *J. Mbs. Ekon. Bisnis*, 2025.
- [4] S. M. Guntur and others, "Pengaruh reward dan punishment terhadap semangat kerja karyawan PT. FIF Group Unit Tembilahan," *J. Anal. Manaj.*, vol. 6, no. 1, pp. 55–64, 2024.
- [5] L. P. Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- [6] A. Syafrinadina, B. Rahman, and C. Widyawati, *Ekonomi dan manajemen sumber daya manusia*. Gita Lentera, 2025.
- [7] G. Dessler, "Human Resource Management," 2020.
- [8] H. Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN, 2018.
- [9] J. H. Greenhaus and G. A. Callanan, *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2016.
- [10] D. T. Hall, *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2016.
- [11] E. A. Locke, "The nature and causes of job satisfaction," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 2016.
- [12] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2019.
- [13] R. Kreitner and A. Kinicki, *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education, 2017.
- [14] G. G. Fisher, C. A. Bulger, and C. S. Smith, "Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement," *J. Occup. Health Psychol.*, vol. 14, no. 4, pp. 441–456, 2009, doi: 10.1037/a0016737.

- [15] J. H. Greenhaus and N. J. Beutell, "Sources of conflict between work and family roles," *Acad. Manag. Rev.*, vol. 10, no. 1, pp. 76–88, 2016.
- [16] S. P. Robbins and T. A. Judge, "Organizational Behavior," 2018.
- [17] F. Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 13th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017.
- [18] P. E. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2020.
- [19] D. Wulandari, "Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja," 2020, *Jakarta*.
- [20] A. Putri and B. Santoso, "Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja," *J. Manaj. dan Bisnis*, 2021.
- [21] S. Rahmawati, "Pengaruh pengembangan karir dan work-life balance terhadap kepuasan kerja," *J. Ekon. dan Manaj.*, 2022.
- [22] M. Sari, "Work-life balance dan kepuasan kerja di industri energi," *J. Ilm. Manaj.*, 2023.
- [23] Fadhilah, "Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau," 2023, *Pekanbaru, Indonesia*.
- [24] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- [25] C. Widyawati, A. Syafrinadina, A. Bindas, and dkk., *Metode penelitian manajemen*. CV Mega Pres Nusantara, 2025.
- [26] M. Nazir, *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2017.
- [27] S. Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2017.