

## ***Pengaruh Career Development dan Work-Life Balance Terhadap Job Satisfaction Guru di Kabupaten Sanggau Melalui Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi***

**Markus Iman Benidikto<sup>1\*</sup>, Erna Listiana<sup>1</sup>, Efa Irdhayanti<sup>1</sup>, Ilzar Daud<sup>1</sup>, Dody Pratama Marumpe<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Tanjungpura, Indonesia

\*Corresponding author : markusimanbenidikto@student.untan.ac.id

### **Article History:**

Received : 05-06-2025

Accepted : 11-06-2025

**Keywords:** Pengembangan Karir; Manajemen Sumber Daya Manusia; Keseimbangan Kehidupan Kerja; Keterlibatan Kerja; Kepuasan Kerja

### **ABSTRAK**

Saat ini, guru tidak hanya dituntut untuk mengajar. Survei Nasional Pendidik Indonesia (Kemendikbudristek, 2023) menunjukkan 65% guru terganggu oleh tugas administratif, dan hanya 28% merasa mendapat pelatihan atau pengembangan karier yang memadai. Hal ini menurunkan motivasi dan keterlibatan dalam pembelajaran. Wawancara langsung yang dilakukan peneliti di beberapa sekolah di Kabupaten Sanggau juga menunjukkan ketidaksesuaian antara tugas tambahan dengan pengembangan karier dan keseimbangan kerja-hidup. Penelitian ini menganalisis pengaruh Career Development dan Work-Life Balance terhadap Job Satisfaction guru di Sanggau, Kalimantan Barat, dengan Work Engagement sebagai variabel mediasi. Data dikumpulkan dari 120 guru melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM dengan SmartPLS 4. Hasil menunjukkan Career Development berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement, namun tidak terhadap Job Satisfaction. Work Engagement dan Work-Life Balance berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction. Namun, Work Engagement tidak memediasi secara signifikan hubungan antara Career Development maupun Work-Life Balance dengan Job Satisfaction. Temuan ini memberi wawasan penting tentang faktor yang memengaruhi kepuasan dan keterlibatan kerja guru.

### **PENDAHULUAN**

Kepuasan kerja adalah salah satu indikator utama yang mempengaruhi kinerja dan motivasi seorang guru. Berbagai faktor dapat mempengaruhi kepuasan kerja, di antaranya adalah pengembangan karir dan keseimbangan kerja-hidup. Menurut (Stephen P. Robbins, 2001), kepuasan kerja adalah "sebuah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka percaya seharusnya mereka terima. Fenomena ketidakpuasan kinerja guru semakin menjadi sorotan dalam dunia pendidikan, di mana banyak guru merasa terbebani oleh tugas administratif yang berlebihan, minimnya peluang pengembangan karier, dan kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Data dari Survei Nasional Pendidik Indonesia (Kemendikbudristek, 2023) menunjukkan bahwa 65% guru merasa pekerjaan administratif mengganggu fokus utama mereka dalam mengajar, dan hanya 28% guru yang merasa memiliki akses memadai terhadap pelatihan atau pengembangan karier. Ketidakpuasan ini berdampak langsung pada penurunan motivasi, rendahnya keterlibatan dalam proses pembelajaran, serta munculnya kecenderungan

untuk menjalankan tugas secara formalitas tanpa makna. Selain itu, 52% guru menyatakan mengalami kelelahan emosional (*emotional burnout*) akibat beban kerja yang tidak seimbang. Fenomena ini juga terjadi pada guru di beberapa sekolah yang ada di kabupaten sanggau menurut survei yang dilakukan peneliti dengan wawancara langsung, beberapa guru merasakan ketidaksesuaian antara tugas tambahan dengan pengembangan karier dan keseimbangan kerja-hidup. Kondisi ini mengindikasikan perlunya perhatian serius dari pemangku kebijakan dan institusi pendidikan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, melalui program pengembangan karier yang jelas, peningkatan kesejahteraan, dan perbaikan manajemen beban kerja agar guru dapat menjalankan perannya secara optimal dan berkelanjutan.

Penelitian sebelumnya (Riyanto et al., 2021); (Badrianto & Ekhsan, n.d.); (Paais & Pattiruhu, 2020). telah banyak membahas faktor-faktor yang menjadi tolok ukur untuk meningkatkan kepuasan kerja di berbagai industri. Misalnya, sebuah studi (Saputra et al., 2023) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja dan motivasi memiliki dampak positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan Indonesia Penelitian sebelumnya telah banyak membahas faktor-faktor yang menjadi tolok ukur untuk meningkatkan kepuasan kerja di berbagai industri. Misalnya, sebuah studi menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja dan motivasi memiliki dampak positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, di sebuah institusi pemerintah di Pontianak, Indonesia, disarankan untuk menerapkan interaksi sosial positif dan meningkatkan lingkungan kerja guna secara langsung meningkatkan kepuasan kerja (Karsim et al., 2023). Faktor lain yang juga terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja adalah lingkungan kerja yang mendukung dan kompensasi yang memadai bagi setiap karyawan (Submitter et al., 2021). Dua faktor kunci tambahan yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja adalah pengembangan karier dan keseimbangan kerja-hidup. Saat ini, pengembangan karier menjadi salah satu faktor penting bagi karyawan karena menggambarkan peluang dan bantuan yang ditawarkan perusahaan kepada stafnya untuk berkembang secara profesional dan maju dalam karier mereka. Namun, keseimbangan kerja-hidup adalah upaya menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan profesional seseorang, memastikan bahwa masing-masing mendapatkan perhatian dan dukungan yang cukup (Suci et al., 2023); (Jessica et al., 2023). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan pentingnya baik pengembangan karier maupun keseimbangan kerja-hidup dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dalam studi terbaru yang dilakukan, para peneliti menemukan bahwa pengembangan karier dan keseimbangan kerja-hidup secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dengan efek simultan yang lebih menonjol daripada efek individu dari setiap faktor. Studi lain juga menekankan sifat dinamis dari keseimbangan kerja-hidup dan redefinisinya dalam konteks organisasi kontemporer, menyoroti penekanan yang semakin besar pada kesejahteraan dan kepuasan karyawan Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa generasi milenial sangat memperhatikan keseimbangan kerja-hidup dan pengembangan karier (Purwatiningsih & Sawitri, 2021); (Farah Qistina Yusli et al., 2023)(Nurjanah & Indawati, 2021). Studi lain menemukan bahwa karyawan milenial cenderung bertahan di pekerjaan mereka saat ini jika mereka memiliki keseimbangan kerja-hidup yang baik dan peluang pengembangan karier (Purwatiningsih & Sawitri, 2021). Selain itu, penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup dan stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Rizky Amelia et al., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran pengembangan karier dan keseimbangan kerja-hidup terhadap kepuasan kerja, dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi, khususnya di kalangan guru. Meskipun penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pengembangan karier dan keseimbangan kerja-hidup memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, penelitian ini memperkenalkan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi untuk memberikan perspektif baru mengenai hubungan tidak langsung antara variabel-variabel tersebut. Dengan menggunakan metodologi kuantitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia organisasi layanan kesehatan, dan perusahaan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja guru serta kinerja keseluruhan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Setiap pernyataan diukur menggunakan skala Likert, yang diperkenalkan oleh Rensis Likert pada tahun 1932. Skala ini terdiri dari lima pilihan respons: 1) sangat tidak setuju; 2) tidak setuju; 3) netral; 4) setuju; 5) sangat setuju. Menurut Sugiyono (2006), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat individu terhadap fenomena sosial tertentu serta untuk merinci variabel menjadi indikator yang lebih spesifik dalam penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Google Form sebagai media untuk menyajikan pernyataan dalam kuesioner. Selain itu, Microsoft Excel digunakan untuk merekap jawaban dari responden sebelum data diproses lebih lanjut. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS 3, yang memudahkan dalam konstruksi dan validasi model dengan variabel laten dan manifest. Untuk memastikan keakuratan pengukuran, dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

### **Pengembangan Kuesioner**

Penelitian ini memastikan relevansi dan validitas indikator pada setiap variabel, peneliti merancang butir-butir kuesioner berdasarkan instrumen yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya untuk mengukur variabel yang sama. Selain itu, peneliti juga meminta masukan dari pembimbing lapangan guna meninjau dan memberikan komentar terhadap rancangan kuesioner. Setelah direvisi berdasarkan saran dan masukan yang diberikan, kuesioner kemudian dikirimkan langsung kepada peserta penelitian. Karena para peserta dalam studi ini adalah penutur asli bahasa Indonesia, kuesioner disusun dalam bahasa tersebut.

### **Pengukuran Variabel**

Variabel pengembangan karier dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Byars dan Rue (2008). Terdapat empat indikator utama, yaitu perencanaan karier, jalur karier, manajemen karier mandiri, dan konseling karier. Untuk mengukur variabel ini, responden diminta menjawab delapan pernyataan. Beberapa pernyataan yang digunakan antara lain: “Saya telah menetapkan tujuan karier saya dengan jelas,” “Saya telah menyusun daftar kemampuan dan keterampilan yang perlu dikembangkan untuk mencapai posisi yang diinginkan,” dan “Saya dapat beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja.”

Variabel keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) dalam penelitian ini mengacu pada indikator yang digunakan oleh Rondonuwu et al. (2018). Variabel ini memiliki tiga indikator utama, yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan

keseimbangan kepuasan. Dalam penelitian ini, terdapat enam pernyataan yang harus dijawab oleh responden. Beberapa contoh pernyataan dalam variabel ini adalah: “Saya memiliki cukup waktu untuk mengelola pekerjaan dan aktivitas pribadi,” “Saya memiliki waktu untuk melakukan aktivitas yang saya sukai di luar pekerjaan,” dan “Saya mampu mencapai tujuan pribadi saya di luar pekerjaan.”

Variabel mediasi dalam penelitian ini, yaitu keterlibatan kerja (*work engagement*), menggunakan indikator dari Schaufeli, Bakker, dan Salanova (2006). Indikator yang digunakan mencakup tiga aspek, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterhanyutan dalam pekerjaan (*absorption*). Responden diminta menjawab tujuh pernyataan terkait indikator ini. Beberapa contoh pernyataannya adalah: “Saya dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan efektif,” “Saya mampu memprioritaskan pekerjaan dengan baik,” dan “Saya dapat sepenuhnya fokus pada tugas yang saya kerjakan.”

Variabel dependen dalam penelitian ini, yaitu kepuasan kerja, menggunakan indikator yang diadaptasi dari penelitian Mangkunegara (2009). Terdapat lima indikator utama, yaitu kualitas kerja, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kompensasi, dan kepemimpinan. Untuk variabel ini, digunakan sepuluh pernyataan, di antaranya: “Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan saya secara optimal,” “Lingkungan kerja saya nyaman dan aman,” serta “Gaji dan tunjangan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.”

### **Sampel dan Pengumpulan Data**

Populasi yang menjadi target dalam penelitian ini adalah guru di Kabupaten Sanggau, Kalimantan Barat. Sampel penelitian dipilih menggunakan metode *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2010), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel di mana pemilihannya didasarkan pada kriteria tertentu. Dalam penelitian ini, kriteria yang digunakan untuk menentukan sampel adalah guru yang bekerja di Sanggau, Kalimantan Barat, Indonesia, dengan pengalaman kerja minimal satu tahun. Responden yang berpartisipasi dalam survei diberitahukan bahwa jawaban mereka akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian. Data utama dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Forms. Secara keseluruhan, penelitian ini berhasil mengumpulkan sampel dari 120 responden.

### **Analisis Data**

Pada penelitian ini, metode *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan dengan bantuan software SmartPLS 4 untuk menganalisis data. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif, dengan data yang diperoleh dari sumber primer yang memenuhi kriteria tertentu.

Pengukuran data dilakukan dengan menggunakan SEM dan *Partial Least Squares* (PLS), didukung oleh aplikasi statistik SmartPLS 4. Proses pengujian data terbagi menjadi dua tahap utama: model pengukuran (*Outer Model*) dan model struktural (*Inner Model*) (Ghozali, 2021). *Outer Model* berfungsi untuk mengukur hubungan antara indikator dan variabel laten, dengan memastikan bahwa *Convergent Validity* lebih dari 0.7 (Hair et al., 2014), serta mengevaluasi *Discriminant Validity*, *Average Variance Extracted* (lebih dari 0.5), dan *Composite Reliability* (lebih dari 0.7). Setelah itu, *Inner Model* dianalisis, dan instrumen penelitian diuji untuk memastikan validitasnya melalui Uji Validitas guna menjamin keandalan alat yang digunakan dalam penelitian ini.

**PEMBAHASAN**

Penelitian ini melibatkan 120 responden, yang karakteristiknya disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

Kategori	Item	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	61	51,7
	Perempuan	59	48,3
	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>
Usia	20-30	51	43
	31-39	47	39,7
	40-45	22	17,2
	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>
Pendidikan Terakhir	SMP Sederajat	1	0,7
	SMA/SMK Sederajat	1	0,7
	Sarjana/Diploma	109	92,1
	Pasca Sarjana (S2/S3)	9	6
	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>
Lama Bekerja/Mengajar	1-2 Tahun	1	0,83
	2-3 Tahun	24	20
	> 3 Tahun	95	79,17
	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan, 2025

**Tabel 2.** Outer Loading, Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Item	Outer Loading (>0.7)	AVE (>0.5)	Cronbach's Alpha (>0.7)	Composite Reliability (>0.7)
Job Satisfaction	JS1	0.788	0.641	0.859	0.899
	JS2	0.847			
	JS3	0.796			
	JS4	0.822			
	JS5	0.747			
Carerr Development	CD1	0.752	0.611	0.789	0.862
	CD2	0.804			
	CD3	0.847			
	CD4	0.718			
Work-Life Balance	WLB1	0.721	0.747	0.832	0.899
	WLB2	0.855			
	WLB3	0.784			
Work Engagement	WE1	0.834	0.632	0.713	0.837
	WE2	0.877			

Variabel	Item	Outer Loading (>0.7)	AVE (>0.5)	Cronbach's Alpha (>0.7)	Composite Reliability (>0.7)
	WE3	0.811			

Sumber : Data Olahan, 2025

Tabel 2 memperlihatkan bahwa semua variabel dalam penelitian, yaitu Job Satisfaction, Work Development, Work Engagement, dan Work-Life Balance telah memenuhi standar validitas dan reliabilitas yang optimal. Setiap item memiliki outer loading lebih dari 0.7, nilai AVE melebihi 0.5, serta Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih dari 0.7. Ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi dan mampu menggambarkan konstruk dengan akurat, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

**Tabel 3.** Validitas Diskriminan Heterotrait-Monotrait Ratio

	Job Satisfaction	Job Stress	Motivation	Rewards
Career Development				
Job Satisfaction	0.547			
Work Engagement	0.623	0.626		
Work-Life Balance	0.807	0.559	0.581	

Sumber : Data olahan, 2025

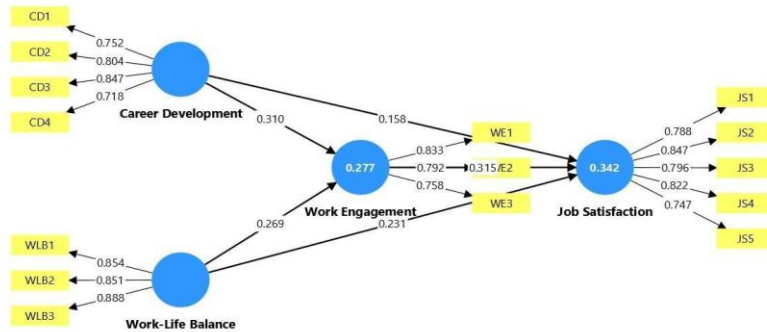
Hasil pengujian validitas diskriminan dengan menggunakan metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) menunjukkan bahwa semua konstruk dalam model yaitu Job Satisfaction, Career Development, Work Engagement, dan Work-Life Balance memiliki nilai HTMT yang berada di bawah ambang batas 0.90. Ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki perbedaan yang jelas dan tidak tumpang tindih secara konseptual. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan siap digunakan untuk analisis lebih lanjut.

**Tabel 4.** R-Square

	R-square	R-square adjusted
<b>Job Satisfaction</b>	0.342	0.325
<b>Work Engagement</b>	0.277	0.264

Sumber : Data olahan, 2025

Tabel 4 menunjukkan nilai R-square dan R-square adjusted untuk dua variabel dependen, yaitu *Job Satisfaction* dan *Work Engagement*. Nilai R-square untuk *Job Satisfaction* adalah 0,342, yang berarti bahwa sebesar 34,2% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh model yang digunakan. Sementara itu, nilai R-square adjusted-nya adalah 0,325, menunjukkan adanya penyesuaian terhadap jumlah prediktor dalam model untuk memberikan estimasi yang lebih akurat. Untuk *Work Engagement*, nilai R-square sebesar 0,277 mengindikasikan bahwa 27,7% variasi dalam keterlibatan kerja dapat dijelaskan oleh model, dengan nilai R-square adjusted sebesar 0,264 setelah penyesuaian terhadap kompleksitas model. Secara keseluruhan, kedua nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan moderat dalam menjelaskan variasi dari kedua variabel dependen.



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual  
**Tabel 5.** Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Career Development -> Job satisfaction	0.158	0.158	0.126	1.257	0.209
Career Development -> Work Engagement	0.310	0.323	0.141	2.189	0.029
Work Engagement -> Job satisfaction	0.315	0.316	0.107	2.954	0.003
Work-Life Balance -> Job satisfaction	0.231	0.220	0.105	2.197	0.028
Work-Life Balance -> Work Engagement	0.269	0.259	0.122	2.203	0.028

Sumber : Data Olahan, 2025

Tabel 5 di atas menunjukkan hasil analisis hubungan antara beberapa variabel dengan menggunakan nilai statistik T dan p-value untuk menguji signifikansi hubungan tersebut. Nilai "Original sample (O)" menunjukkan koefisien hubungan antara variabel, sementara "Sample mean (M)" adalah rata-rata dari koefisien tersebut. "Standard deviation (STDEV)" menunjukkan sebaran data, dan "T statistics (|O/STDEV|)" mengukur kekuatan hubungan berdasarkan perbandingan antara koefisien dengan deviasi standar. Nilai "P" menunjukkan signifikansi hubungan tersebut, dengan p-value yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan hubungan yang signifikan. Berdasarkan tabel, hubungan antara "Career Development" dan "Work Engagement" ( $p = 0.029$ ), serta hubungan "Work Engagement" dengan "Job Satisfaction" ( $p = 0.003$ ), keduanya menunjukkan hubungan yang signifikan. Demikian juga, hubungan antara "Work-Life Balance" dengan "Work Engagement" ( $p = 0.028$ ) dan "Job Satisfaction" ( $p = 0.028$ ) juga signifikan, sedangkan hubungan antara "Career Development" dan "Job Satisfaction" tidak signifikan ( $p = 0.209$ ).

**Tabel 6.** Uji Mediasi

	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample mean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P values</b>
Work-Life Balance -> Work Engagement -> Job satisfaction	0.085	0.082	0.049	1.718	0.086
Career Development -> Work Engagement -> Job satisfaction	0.098	0.104	0.061	1.607	0.108

Tabel 6 ini menunjukkan hasil analisis hubungan mediasi antara dua jalur variabel: pertama, antara "Work-Life Balance" melalui "Work Engagement" menuju "Job Satisfaction", dan kedua, antara "Career Development" melalui "Work Engagement" menuju "Job Satisfaction". Nilai "Original sample (O)" menunjukkan koefisien pengaruh jalur, sementara "Sample mean (M)" adalah rata-rata koefisien tersebut. "Standard deviation (STDEV)" menggambarkan sebaran data, dan "T statistics (|O/STDEV|)" mengukur kekuatan pengaruh jalur berdasarkan perbandingan antara koefisien dengan deviasi standar. Nilai "P" menunjukkan signifikansi hubungan tersebut, dimana p-value yang lebih besar dari 0.05 ( $p = 0.086$  dan  $p = 0.108$ ) menunjukkan bahwa kedua jalur ini tidak signifikan pada tingkat 0.05. Dengan demikian, meskipun ada pengaruh yang terlihat, hubungan-hubungan ini tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan.

Hubungan antara Career Development dan Job Satisfaction tidak menunjukkan hasil yang signifikan dalam penelitian ini, dengan nilai path coefficient sebesar 0.158, T-statistik 1.257, dan nilai P sebesar 0.209, yang lebih besar dari 0.05. Hal ini mengindikasikan bahwa Career Development tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Job Satisfaction dalam sampel responden yang sebagian besar telah bekerja lebih dari tiga tahun. Beberapa faktor dapat menjelaskan ketidak-signifikan ini, antara lain perbedaan persepsi individu terhadap peluang pengembangan karir, di mana responden yang lebih berpengalaman mungkin merasa pengembangan karir bukan lagi faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Menurut Herzberg (1959) dalam teori motivasi dua faktor, meskipun career development merupakan faktor motivasi ekstrinsik, faktor-faktor intrinsik seperti hubungan interpersonal dan pencapaian pribadi sering kali lebih dominan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja, terutama bagi mereka yang sudah berpengalaman. Selain itu, Job Satisfaction dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang lebih dominan, seperti hubungan interpersonal di tempat kerja, kompensasi, dan keseimbangan kehidupan kerja, yang mungkin lebih relevan bagi responden berpengalaman. Locke (1976) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal seperti pengembangan karir, tetapi lebih banyak dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial dalam pekerjaan.

Kemungkinan lain adalah bahwa pengaruh Career Development terhadap Job Satisfaction bersifat tidak langsung, melalui jalur Work Engagement, yang berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Seperti yang dijelaskan oleh Kahn (1990), keterlibatan kerja atau work engagement memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, dan mungkin inilah yang menjadi faktor penghubung antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, meskipun pengembangan karir memiliki peran penting, faktor-faktor

lain yang lebih langsung dan relevan dengan pengalaman kerja jangka panjang tampaknya lebih menentukan tingkat kepuasan kerja.

Koefisien antara Career Development dan Work Engagement adalah 0.310 dengan p-value sebesar 0.029, yang menunjukkan hubungan signifikan pada tingkat 0.05. Hal ini berarti bahwa peningkatan dalam Career Development memiliki pengaruh positif terhadap Work Engagement. Bakker & Demerouti (2008) mengemukakan bahwa career development yang efektif dapat meningkatkan work engagement, karena pekerja yang merasa diberdayakan dengan peluang pengembangan karier cenderung lebih terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan keterlibatan individu dalam pekerjaan, menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan dan perkembangan karyawan dapat mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam tugas dan tanggung jawab mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja mereka.

Hubungan antara Work Engagement dan Job Satisfaction menunjukkan koefisien sebesar 0.315 dengan p-value yang sangat signifikan (0.003). Ini menunjukkan bahwa Work Engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction. Ketika karyawan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini konsisten dengan teori Schaufeli et al. (2002) yang menyatakan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan, yang akhirnya berdampak positif pada persepsi mereka terhadap pekerjaan secara keseluruhan.

Hubungan antara Work-Life Balance dan Job Satisfaction menunjukkan koefisien sebesar 0.231 dengan p-value 0.028, yang juga signifikan pada tingkat 0.05. Ini mengindikasikan bahwa Work-Life Balance yang baik dapat meningkatkan Job Satisfaction. Greenhaus & Allen (2011) mengemukakan bahwa keseimbangan kerja-hidup yang baik sangat penting untuk kesejahteraan karyawan, karena karyawan yang merasa bahwa pekerjaan mereka tidak mengganggu kehidupan pribadi mereka secara berlebihan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Menjaga keseimbangan ini penting untuk kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kepuasan dalam pekerjaan.

Koefisien antara Work-Life Balance dan Work Engagement adalah 0.269 dengan p-value 0.028, yang juga signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Work-Life Balance yang baik memiliki pengaruh positif terhadap Work Engagement. Schaufeli & Bakker (2004) menjelaskan bahwa ketika karyawan dapat mengelola waktu dan energi mereka dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka lebih cenderung untuk terlibat secara maksimal dalam pekerjaan mereka. Keseimbangan ini memungkinkan mereka untuk menjaga energi dan motivasi yang tinggi di tempat kerja, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka dalam tugas-tugas yang diberikan.

Secara keseluruhan, hasil-hasil ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti Career Development, Work Engagement, dan Work-Life Balance memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk Job Satisfaction dan Work Engagement. Namun, pengembangan karir tampaknya memerlukan perhatian lebih lanjut, karena hubungannya dengan Job Satisfaction tidak signifikan dalam penelitian ini. Heskett et al. (1994) menyarankan bahwa perusahaan atau organisasi harus lebih memfokuskan pada pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk menjaga kepuasan kerja mereka.

Hubungan mediasi antara Work-Life Balance melalui Work Engagement menuju Job Satisfaction menunjukkan koefisien 0.085 dengan p-value sebesar 0.086, yang lebih besar dari

0.05. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun ada pengaruh positif yang terlihat, efek mediasi ini tidak signifikan pada tingkat 0.05. Artinya, meskipun Work-Life Balance dapat meningkatkan Work Engagement, dan Work Engagement pada gilirannya berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction, pengaruh total jalur mediasi ini belum cukup kuat untuk dianggap signifikan dalam konteks penelitian ini. Faktor-faktor lain yang tidak terukur atau dinamika di tempat kerja yang lebih kompleks mungkin juga berperan dalam menentukan sejauh mana Work-Life Balance benar-benar memengaruhi kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja.

Hubungan mediasi antara Career Development melalui Work Engagement menuju Job Satisfaction menunjukkan koefisien sebesar 0.098 dengan p-value 0.108. Sama seperti pada jalur mediasi sebelumnya, meskipun terdapat efek positif dalam jalur ini, pengaruh mediasi ini tidak signifikan pada tingkat 0.05. Hal ini berarti bahwa meskipun Career Development meningkatkan Work Engagement, yang pada gilirannya dapat meningkatkan Job Satisfaction, kekuatan pengaruh jalur mediasi ini tidak cukup besar untuk dianggap signifikan secara statistik. Mungkin saja faktor-faktor lain, seperti kepuasan intrinsik atau dukungan sosial di tempat kerja, memainkan peran lebih penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja, yang mengindikasikan bahwa jalur ini memerlukan eksplorasi lebih lanjut.

Secara keseluruhan, meskipun kedua jalur mediasi menunjukkan hubungan positif, baik Work-Life Balance maupun Career Development melalui Work Engagement tidak menunjukkan efek mediasi yang signifikan terhadap Job Satisfaction dalam penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun faktor-faktor ini berpotensi untuk memengaruhi kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja, pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan pada tingkat 0.05, yang menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk menggali faktor-faktor lain yang mungkin turut mempengaruhi hubungan ini.

## **KESIMPULAN**

Dari analisis data, ditemukan bahwa Career Development berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement, namun tidak langsung terhadap Job Satisfaction. Sementara itu, Work-Life Balance memiliki pengaruh signifikan terhadap kedua variabel tersebut, dan Work Engagement secara signifikan berpengaruh terhadap Job Satisfaction. Namun, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Work Engagement tidak mampu memediasi hubungan antara Career Development maupun Work-Life Balance terhadap Job Satisfaction. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun beberapa hubungan langsung cukup kuat, mekanisme mediasi masih memerlukan penelitian lebih lanjut.

Oleh karena itu, disarankan agar institusi pendidikan memperkuat program pengembangan karier yang lebih terarah dan relevan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup, serta membangun sistem manajemen kinerja yang tidak hanya menekankan pada hasil, tetapi juga pada keterlibatan emosional guru dalam proses pembelajaran. Selain itu, penting bagi kebijakan pendidikan untuk mengintegrasikan dukungan pengembangan karier yang lebih holistik dan menyediakan pelatihan yang meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan psikologis guru, guna mengurangi tingkat ketidakpuasan kerja dan meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja secara berkelanjutan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work life balancemediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62.
- [2] Aliasah, M.W., Abdullah, Z., & Shafee, S. (2020). The impact of the work-life balance on work engagement of non-academic employee in higher learning institutions in Malaysia.
- [3] Aziza, M., & Syahrizal, S. (2022). Career Development and Work Engagement: The moderating role of Perceived Organizational Support. *Human Resource Management Studies*, 2(3), 157-165.
- [4] Amelia, F. R., Heriyadi, H., Daud, I., Shalahuddin, A., & Sulistiowati, S. (2023). Influence of work-life balance and job stress to employee performance mediated by job satisfaction on millennial employees. *Enrichment : Journal of Management*, 13(5), 3066-3081.
- [5] Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (n.d.). Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries. In Management, and Accounting Vol. 2.
- [6] Bocean, C. G., Popescu, L., Varzaru, A. A., Avram, C. D., & Iancu, A. (2023). Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 15(15).
- [7] Dewi, C. T. T., & Krisnadi, H. (2023). The Effects of Using Digitalization, Work Life Balance and Work Engagement on Employee Performance Through Job Satisfaction at PT Waskita Karya Infrastruktur. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 8(2), 1197-1207.
- [8] Dewi, R. S., & Nurhayati, M. (2021). The Effect of Career Development on Turnover Intention with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediators, Study at PT Control Systems Arena Para Nusa. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 11–18.
- [9] Fahlevi, M., Irma, D., Maemunah, S., Mahfud, I., & Dhyan Parashakti, R. (2020). Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Case Study of Employees on Banking Companies in Jakarta. *Article in International Journal of Control and Automation*, 50(4), 439–451.
- [10] Ferdy Leuhery, Sari Zulfiana Hasan, Vera Herlina Mustari, Raden Rara Ayu Widaningsih, & Fatimah Malini Lubis. (2024). The Evolution of Work-Life Balance: Redefining Priorities in Human Resource Management. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(1), 23–34.
- [11] Febrianti, N. T., Suharto, S., & Wachyudi, W. (2020). The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in PT Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, 25–35.
- [12] Fukuzaki, T., Iwata, N., Ooba, S., Takeda, S., & Inoue, M. (2021). The Effect of Nurses' Work-Life Balance on Work Engagement: The Adjustment Effect of Affective Commitment. *Yonago acta medica*, 64(3), 269– 281.

- [13] García-Salirrosas, E.E., & Rondon-Eusebio, R.F. (2023). Impact of Labor Autonomy and Work-Life Balance on Job Satisfaction in Teleworking. *Proceedings of the 2023 7th International Conference on E - Commerce, E- Business and E-Government*. 79- 86.
- [14] 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).
- [15] Hayashi, K., & Nagata, T. (2018). 1409 Influence of factors of work-life balance on work engagement among japanese workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 75(2), A623 - A623.
- [16] Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234.
- [17] Hesty Rahmadani, Ilzar Daud, Yulyanti Fahrana, Titik Rosnani, & Anwar Azazi. (2023). Work engagement as a mediator of transactional leadership and workload on employee turnover intention. *International Journal on Social Science, Economics and Art*, 13(3), 163–174.
- [18] Hidayat, W. G. P. A. (2023). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Characteristics on Job Satisfaction and Performance. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(4), 1652– 1659.
- [19] Huaman, N., Morales-García, W. C., Castillo-Blanco, R., Saintila, J., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, S. B., Calizaya-Milla, Y. E., & Palacios-Fonseca, A. (2023). An Explanatory Model of Work-family Conflict and Resilience as Predictors of Job Satisfaction in Nurses: The Mediating Role of Work Engagement and Communication Skills. *Journal of primary care & community health*, 14, 21501319231151380.
- [20] Jaya, A., Rosnani, T., Rosnani, R., Fahrana, Y., & Marumpe, D. P. (2023). Turnover Intention: is it Influenced by Quality of Work Life and Job Satisfaction as a Mediator? *South Asian Research Journal of Business and Management*, 5(06), 179–187.
- [21] Jayasri, R. I. A., & Annisa, I. T. (2023). Effect of Workload and Career Development on Turnover Intention through Job Satisfaction as Variable Mediator. *Research of Business and Management*, 1(1), 10–20.
- [22] Jessica, N., Afifah, N., Daud, I., Sulistiowati., & Pebrianti, W. (2023). The Effect of Work Environment and Work- life Balance on Job Satisfaction: Work Stress as a Mediator. *Journal of Economics, Management and Trade*, 54–65.
- [23] Karjuni, A., Rosid, A., Selasi, D., & Haida, N. (2024). Work-Life Balance and Career Development Towards Job Satisfaction under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. 2.
- [24] Iis, E. Y., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Ilham, R. N., & Sintia, I. (2022). The effect of career development and work environment on employee performance with work motivation as intervening variable at the office of agriculture and livestock in Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 2(2), 227-236.
- [25] Muchtadin, M., Zainal, V. R., Riyanto, S., & Nurhayati, M. (2023). Literature Review: Dosen. *Scientific Journal of Reflection : Economic, Accounting, Management and Business*, 6(4), 830-838.

- [26] Marumpe, D. P., Rosnani, T., Heriyadi, Fahrana, Y., & Jaya, A. (2023). Are Perceived Organizational Support and Flexible Working Arrangement Able to Influence Employee Engagement among Millennials? *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(11), 28–44.
- [27] Naini, N. F., & Riyanto, S. (2023). The Influence of Perceived Organizational Support and Work-Life
- [28] Balance on Turnover Intention Through Job Satisfaction. *International Journal of Islamic Business and Management Review*, 3(2), 183-193.
- [29] Nathania, F., Ramadhan, Y., & Jus'at, I. (2023). The Effect of Compensation, Work Environment, Career Development On Job Satisfaction With Employee Work Motivation As An Intervening Variable In Rs X. *Jurnal Health Sains*, 4(9), 75-89.
- [30] Nguyen, Q. V., Nguyen, H. N., & Phan, T. U. (2023). Unveiling the dynamics of motivation, work-life balance, and work engagement among Vietnamese employees in multinational corporations. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 629.
- [31] Nurjanah, D., & Indawati, N. (2021). Effect Of Emotional Intelligence on Employee Engagement and Job Satisfaction with Work-Life Balance as Intervening Variables in The Generation Z In Surabaya. *Management, Business and Social Science (IJEMBIS) Peer Reviewed-International Journal*, 1(3).
- [32] Nurhayati, M., Asih, D., Kasmoo, A., & Santosa, A. (2024). Effect of Career Development Support on Work Engagement Using Workplace Social Capital and Organizational Commitment as Moderation and Mediation. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 17(1), 111-120.
- [33] Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
- [34] Panchal, N., Sharma, S., Sharma, R., & Rani, R. (2022). Job satisfaction and organizational commitment among nurses working on temporary versus permanent jobs at a tertiary care teaching hospital, Uttarakhand, India. *Journal of Integrative Nursing*, 4, 224–230.
- [35] Padmavathi, T. (2023). Does Sustainable Work Environment Influence Work Engagement, Job Satisfaction and Employee Retention? Perspective From E-Commerce Industry. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 17(4).
- [36] Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, 7(6), 1287–1292.
- [37] Permadi, I. K. O., Diputra, I. K. S., & Sanjiwani, P. A. P. (2023). The Effect of Work-Life Balance and Workload on Job Satisfaction to Affect Nurse Performance. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(2), 884-891.
- [38] Purwatiningsih, E., & Sawitri, H. S. R. (2021). Analysis on the effect of work-life balance and career development on turnover intention for millennial generations. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(15), 80–88.
- [39] Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *In*

- Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. LLC CPC Business Perspectives.
- [40] Rathi, S.R. & Islam, A. (2024). Work-Life Balance and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance among Bankers: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Indian Psychology*, 12(1), 120- 129.
- [41] Robianto, F., & Masdupi, E. (2020). The effect of career development, compensation, work environment and job satisfaction on work engagement. In 4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2019) (pp. 737-748).
- [42] S., T., & S.N., G. (2023). Work-life balance -a systematic review. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 20(2), 258–276.
- [43] Saleem, Y., Kamran, M.R., Sabir, F., & Iqbal, J. (2013). Career Development an Imperative of Job Satisfaction and Career Commitment: Empirical Evidence from Pakistani Employees in Banking Sector. *European Journal of Business and Management*, 5, 108-118.
- [44] Salsabilla, A., & Andriani, C. (2023). Self Efficacy and Work Life Balance on Job Satisfaction. *Human Resource Management Studies*, 3(3).
- [45] Saputra, E. B. (2022). The Effect Career Development and Rewards on Job Satisfaction (Study of Human Resource Management Literature). 1(2).
- [46] Saputra, P., Karsim, K., Mayasari, E., & Yakin, I. (2023). Analisis Pengaruh Quality of Work Life dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Yamaha Banjarmasin. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(6), 4232-4246.
- [47] Sariwulan, T., Sudiarditha, I.K., Susita, D., & Raharjo, A. (2019). The Effect of Job Demands and Work Engagement on Job Satisfaction of KOPINDOSAT Employees in Jakarta. *Proceedings of the 20th Malaysia Indonesia International Conference on Economics, Management and Accounting*.
- [48] Sinambela, E. A., Halizah, S. N., Naufalia, S., Amelia, F. N., Arifin, S., Darmawan, D., & Putra, A. R. (2023). The Effect of Experience, Work Supervision and Career Development on Job Satisfaction. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(2), 96–107.
- [49] Siagian, G. F., Setyabudi, C. M., & Mayastinasari, V. (2024). The Impact of Quality of Work Life and Work- Life Balance on Job Satisfaction: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal La Sociale*, 5(2), 273-286.
- [50] Submitter, G. A. T. R., Daud, I., & Afifah, N. (2021). The mediating role of job satisfaction in the relationship between compensation and work environment on performance. *Journals and Daud, Ilzar and Afifah, Nur, The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Compensation and Work Environment on Performance (June 30, 2021). Reference to this paper should be made as follows: Daud, I, 110-116.*
- [51] Suci, F. E., Karyatun, S., & Digidowiseiso, K. (2023). The Effect of Job Placement, Competency, Career Development, and Motivation on Employee Job Satisfaction at Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(5), 810–821.

- [52] Sun, L., & Cheng, N. (2023). Impacts of sense of career calling and perceived career development opportunities on work engagement: A case study of undergraduate academic advisor. *International Journal of Business and Management*, 16(8), 1-37.
- [53] Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work- Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family -Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13.
- [54] Susanto, A. (2023). The Role of Green Human Resources Management (GHRM) on Job Satisfaction and Green Work Engagement (GWE): an Empirical Study on Manufacturing Industries. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(03).
- [55] Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Christiana, M., Kalis, I., & Hendri, M. I. (2024). The influence of reward, work - life balance on employee retention: The mediating effect of Job satisfaction Generation Z employees in West Kalimantan. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 270–279.
- [56] Tirta, A. H., & Enrika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. In *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)* (Vol. 14).
- [57] Tenriawali, A. Y., Umanailo, M. C. B., Wonua, A. R., Mutiara, I. A., & Ahriani, A. (2021). The Effect of Balanced Life and Career Development on Job Satisfaction in Bank Maluku. In *11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 6133-6142).
- [58] Udin, U. (2023). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: Mediating Role of Affective Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(11).
- [59] WauJ., & Purwanto. (2021). The Effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction On Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 7(2), 262.
- [60] Wiyanto, J., Ratnaningsih, D. J., & Suratini, S. (2024). Self-efficacy, career development, and work engagement on employee performance: Evidence from aviation sector organizations. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, 6(1), 223-236.
- [61] Yildiz, B., & Yildiz, T. (2022). A systematic review and meta-analytical synthesis of the relationship between work engagement and job satisfaction in nurses. In *Perspectives in Psychiatric Care* (Vol. 58, Issue 4, pp. 3062– 3078). John Wiley and Sons Inc.
- [62] Yusli, N. F. Q., Suhaimi, S. A., Taib, N. Z., Abdullah, S. A., & Mohamad, M. H. (2023). Examining Effects of Work Environment and Work-Life Balance towards Job Satisfaction among MNCs Millennials in Klang Valley during Covid-19 Pandemic Outbreak. *International Journal of Business Management (IJBM)*, 6(1), 1-6.
- [63] Yusnani, E., & Prasetyo, A. P. (2018). Kontribusi work life balance terhadap job satisfaction pada karyawan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 18(2), 135-143.