

**EFEK MODERASI DUKUNGAN ORGANISASI DAN MEDIASI *WORK-LIFE BALANCE*
PADA PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA (STUDI
KASUS KARYAWAN WANITA DI PT BANK CENTRAL ASIA, Tbk.)**

Albertus James¹

Sylvia Diana Purba²

jamesofyan@gmail.com

(Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta)

ABSTRACT

Penelitian bertujuan untuk mengetahui efek moderasi dukungan organisasi dan mediasi Work-life Balance pada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan wanita yang telah memiliki keluarga pada PT Bank Central Asia, Tbk. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling method. Populasi penelitian berjumlah 120 karyawan dengan sampel sebanyak 45 karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur The Simple Mediation and Moderation Model dengan menggunakan software SPSS versi 22 dan macro Hayess 2013. Dari temuan penelitian di PT Bank Central Asia, Tbk diketahui pengembangan karir, kepuasan kerja, Work-life Balance serta dukungan organisasi sudah baik. Namun demikian Work-life Balance terbukti tidak dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, begitu pula dengan dukungan organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Keywords : Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, *Work-life Balance* dan Dukungan Organisasi.

1. PENDAHULUAN

Keadaan dunia usaha yang semakin maju dan berkembang dengan sangat cepat menuntut setiap perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing terhadap semua kompetitornya. Salah satu faktor penting dalam menciptakan keunggulan dalam bersaing adalah melalui pendayagunaan maksimal peran sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting karena untuk mencapai keberhasilan suatu usaha tidak lepas dari kontribusi sumber daya manusia, baik secara fisik maupun mental terhadap keterlibatan mereka di dalamnya. Dalam setiap organisasi perusahaan yang sedang bertumbuh, baik besar maupun sedang, sumber daya manusia pada masa kini menjadi *trend* terhadap keunggulan bersaing dalam memasuki era globalisasi, persaingan antarperusahaan yang semakin berat sehingga perusahaan dituntut lebih memperhatikan pengelolaan dan pengembangan kegiatan sumber daya

¹ Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta

² Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta

manusia agar lebih efisien dan produktif di semua tingkatan mulai dari staff dan manajerial yang ada.

Perusahaan harus menyadari bahwa kebutuhan manajemen terhadap sumber daya manusia yang berkualitas pada saat ini sangatlah mendesak tanpa mengurangi perhatian sedikit pun terhadap fungsi manajerial yang lain di dalam suatu perusahaan. Meskipun faktor-faktor lain di luar faktor sumber daya manusia telah sempurna, seperti sumber daya alam, modal dan teknologi, tanpa didukung oleh aspek sumber daya manusia maka tidak mudah bagi perusahaan untuk memaksimalkan keberhasilan dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Karena begitu penting peranan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan maka perusahaan harus menjadikan sumber daya manusia sebagai subjek bukan objek. Dengan demikian, perlu memberikan perhatian yang besar terhadap sumber daya manusia agar karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik dan dapat meningkatkan produktivitas serta memberi kepuasan kerja bagi setiap karyawan yang terlibat di dalam organisasi perusahaan. Saat ini, perusahaan tidak hanya melihat karyawan sebagai mesin dan menetapkan target yang harus dicapai oleh karyawan, tetapi pengembangan karir dan *work-life balance* bagi karyawan merupakan dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Pengembangan karir menjadi alternatif penting pada perusahaan untuk mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena ketika perusahaan *concern* terhadap pengembangan karir, secara tidak langsung menjadi investasi yang besar bagi perusahaan. Pengembangan karir itu sendiri merupakan perencanaan karir, dimana proses tersebut memiliki keterkaitan *supportif* antarindividu, manajer, dan perusahaan yang bersangkutan. Relevan dengan Baruch (2006) yang mengatakan organisasi lebih baik memberikan dukungan *supportif* daripada secara *direktif* untuk kemajuan karir. Dengan demikian, pengembangan karir sudah harus mendapat dukungan dari pihak organisasi dan manajemen sehingga dapat berjalan sesuai dengan rencana karir.

Faktor utama keberhasilan penerapan pengembangan karir ini adalah pemberian kesempatan kepada karyawan internal dan dukungan dari pihak perusahaan. Selain itu, perusahaan harus memiliki strategi jangka panjang jenjang karir yang terencana dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta mencegah timbulnya tingkat *turnover* yang tinggi.

Seiring berjalannya pengembangan karir individu maka biasanya akan berdampak pada *work-life balance*. Schemerhorn (2008) menyatakan bahwa *work-life balance* adalah cara seseorang dapat menyeimbangkan tuntutan karir dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Secara singkat, dapat dinyatakan bahwa program *work-life balance* dilakukan perusahaan dalam membantu karyawan untuk menyeimbangkan dunia kerja dan dunia pribadinya. Untuk dapat terus memberikan dukungan pada pengembangan karir dan *work-life balance* karyawan, perusahaan harus memberikan dukungan. Dukungan organisasional dapat diartikan bahwa dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, memberikan kesejahteraan, dan penghargaan. Dalam suatu perusahaan, apabila karyawan mendapat dukungan yang baik dan benar dari organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan maka akan tercipta perasaan nyaman dan senang dalam bekerja. Karyawan akan merasa senang karena kebutuhan bekerja terpenuhi dengan baik oleh perusahaan. Perasaan senang dalam bekerja ini akan membawa karyawan pada suatu perasaan terikat secara emosional dengan perusahaan. Selanjutnya, akan menciptakan komitmen yang kuat dari dalam diri karyawan untuk memberikan seluruh kemampuannya dalam menjalankan tugas agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kepuasan kerja menurut Noe *et al.* (2006, p. 436) adalah perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting. Herzberg di dalam teorinya *Two Factors Theory* mengatakan bahwa kepuasan karyawan terbagi atas dua faktor, yaitu *hygiene factor* dan *motivator factor*. Faktor eksternal atau *hygiene factor* tidak mengarah pada kepuasan positif, tetapi jika faktor ini tidak terpenuhi maka akan muncul ketidakpuasan seperti gaji, kondisi kerja, dan jaminan kerja jangka panjang. Jadi, perusahaan harus tetap menjaga agar faktor eksternal ini dapat terpenuhi. Adapun faktor intrinsik atau *motivator factor* dapat memotivasi para karyawan dalam menciptakan kinerja yang unggul, seperti salah satunya adalah pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan dalam perspektif organisasi misalnya memberikan kesempatan yang lebih banyak kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas, fleksibilitas, dan otonomi atas pekerjaan. Tetapi, manajer harus memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya sudah tepat dan bermanfaat sehingga termotivasi untuk bekerja lebih keras dan lebih baik lagi.

Dari pembahasan yang disampaikan maka terlihat bahwa dukungan organisasi yang efektif dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Sumber Daya Manusia dewasa ini, baik pria maupun wanita membutuhkan *work-life Balance* dalam berkarir.

Di tengah kesibukan sebagai ibu rumah tangga, bekerja serta ketatnya waktu bekerja, misalnya di sebuah Bank, *work-life balance* sebagai salah satu strategi bagi organisasi untuk memberikan kebijakan-kebijakan agar para wanita tetap dapat menjalankan peran sebagai ibu rumah tangga dan berkarir, seperti pada PT Bank Central Asia, Tbk. yang merupakan bank swasta terbesar di Indonesia. Bank ini didirikan pada 21 Februari 1957 pernah menjadi bagian penting dari Salim Group. PT Bank Central Asia, Tbk. merupakan perusahaan yang bersaing dengan perusahaan lain dalam mencari dan mendapatkan karyawan yang berkompentensi baik. Pada tahun 2014, BCA mengadakan program pengembangan karir atau *BCA Development Program (BDP)* dimana para peserta pelatihan harus menyelesaikan program pelatihan komprehensif selama satu tahun penuh sebelum ditempatkan di berbagai unit kerja sebagai *account officer*, *relationship officer*, staf operasional kantor cabang, serta berbagai posisi di kantor wilayah dan kantor pusat. Program yang telah berjalan lama ini secara konsisten dilaksanakan sejak tahun 1991 dan sejumlah lulusan BDP kini berhasil menduduki berbagai posisi penting di BCA. BCA menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang dipusatkan di *BCA Learning Center*, serta rutin memberikan beasiswa ke luar negeri kepada karyawannya. Menyadari bahwa proses regenerasi karyawan adalah aspek penting untuk mempertahankan dan mengembangkan keunggulan kompetitif jangka panjang Bank sehingga PT Bank Central Asia, Tbk. berupaya untuk menawarkan kesempatan luas dalam pembinaan karir. Selain itu, BCA juga bertujuan mempersiapkan kaderisasi agar dapat memikul tanggung jawab yang lebih besar serta dapat memberikan pelayanan yang baik untuk seluruh nasabahnya.

Berdasarkan uraian di atas, penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian yang terkait dengan dukungan organisasi, *work-life balance*, pengembangan karir, dan kepuasan kerja karyawan di PT Bank Central Asia, Tbk..

2. TINJAUAN LITERATUR

Pengembangan Karir

Pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.

- 2) Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
- 3) Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
- 4) Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentivikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Berikut merupakan beberapa pengertian pengembangan karir yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Mathis dan Jackson (2006, p.342) mengemukakan bahwa karir merupakan “rangkaiian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.” Lain halnya menurut Monis dan Sreedhara (2011) sesuai dengan penelitiannya menyatakan bahwa perencanaan dan pengembangan karir di lingkungan kerja dapat membantu perusahaan menarik dan mempertahankan kinerja yang tinggi pada karyawannya.

Pengembangan karir adalah proses dimana karyawan melalui tahapan-tahapan yang ditandai dengan perbedaan aturan tugas, aktivitas, dan hubungan (Greenhaus *et al.*, 2011). Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan kemampuan para pegawainya melalui pemberian aktivitas-aktivitas dengan mengembangkan kebutuhan dari tiap individunya. Walaupun pengembangan karir merupakan keputusan yang dipilih oleh masing-masing individu, namun hal tersebut tidak terlepas dari keterlibatan manager karyawan dan organisasi tempat individu tersebut bernaung. Oleh karena itu, untuk melancarkan program pengembangan karir hendaklah organisasi dan manager memberikan dukungan kepada karyawan.

Kepuasan Kerja

Salah satu sasaran pentingnya dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah terciptanya kepuasan kerja karyawan yang lebih lanjut akan meningkatkan prestasi kerja. Dengan kepuasan kerja tersebut maka pencapaian tujuan perusahaan akan lebih baik dan akurat.

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang rajin, produktif,

malas dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Berikut adalah beberapa teori dari para ahli mengenai kepuasan kerja.

Noe *et al.* (2006) mendefinisikan Kepuasan Kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting. Adapun menurut pendapat Greenberg (2008, p. 221) bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dimiliki setiap individu terhadap pekerjaan mereka.

Selanjutnya, Kinicki and Kreitner (2005, p. 125) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal. Lebih dari itu seseorang dapat secara *relative* dipuaskan dengan suatu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek.

Work-life Balance

Work-Life Balance adalah kemampuan masing-masing individu dalam menemukan irama yang akan memberikan mereka kesempatan untuk menggabungkan tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab di luar pekerjaan, kegiatan, dan aspirasi tanpa memandang usia dan batas-batas gender (Felstead *et al.*, 2002). Jadi, *work-life balance* adalah sebuah isu mencakup semua individu, yang mendapatkan gaji untuk melakukan pekerjaan. Terlepas dari apakah mereka memiliki tanggung jawab keluarga atau tidak. *Work-life balance* secara luas didefinisikan sebagai tingkat yang memuaskan antara berbagai peran dalam kehidupan pribadi seseorang. Dari definisi dan perspektif yang berbeda, *work-life balance* umumnya dikaitkan dengan keseimbangan atau peningkatan kerukunan hidup (Hudson, 2005).

Menurut Robbins dan Coulter (2012) praktek *work-life balance* sudah di programkan, program ini meliputi sumber daya pada perawatan orang tua dan anak, perawatan kesehatan dan kesejahteraan karyawan, dan relokasi.

Ada pendapat lain mengenai *work-life balance* menurut Preeti Singh dan Parul Khanna (2011), *work-life balance* merupakan konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) pada satu sisi dan kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual) disisi lain.

Jadi *work-life balance* dapat dinyatakan sebagai cara yang tepat dapat dilakukan perusahaan dalam membantu karyawan demi menyeimbangkan dunia kerja karyawan dengan kehidupan pribadi karyawan.

Dukungan Organisasi

Organisasi merupakan tempat berinteraksi sejumlah orang yang mempunyai tujuan yang sama. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan dukungan organisasi agar mereka dapat bekerja dengan baik untuk mendukung tujuan organisasi tersebut. Ketika seorang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi, kinerja karyawan menjadi sorotan utama pihak manajemen. Karyawan sangat membutuhkan dukungan perusahaan yang sangat peduli pada apa yang terjadi dilingkungan karyawan tersebut. Banyak riset yang membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh seberapa besar dukungan organisasi di tempat ia bekerja. Jika perusahaan menginginkan hasil kinerja karyawan yang baik maka perusahaan wajib memberikan perhatian lebih terhadap dukungan organisasi. Jadi, dukungan organisasi menjadi cara untuk mengelola sumber daya manusia sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik.

Menurut Polat (2010, p 3134-3138) dalam hasil penelitian yang berjudul *The effect of organizational support; Perception of teachers on organizational trust perceptions of their schools*, menyatakan bahwa karyawan akan merasa aman jika organisasi mendukung mereka.

Menurut Eisenberger, Huntington, dan Sowa (2007, p 236-247) menyatakan bahwa karyawan mengembangkan keyakinan global tentang kesiapan sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan imbalan yang meningkatkan upaya kerja mereka. Hal demikian mempunyai implikasi bahwa akan tercapai kesepakatan dalam tingkat dukungan yang diharapkan oleh karyawan dari organisasi dari berbagai situasi. Situasi yang dimaksud adalah reaksi yang mungkin diberikan oleh organisasi terkait dengan beberapa kesalahan karyawan yang dapat terjadi di masa mendatang, kinerja melebihi standar, kecenderungan organisasi memberikan kompensasi yang adil sehingga membuat pekerjaan karyawan lebih menarik dan berarti. Selanjutnya, menurut mereka dukungan organisasi dapat meningkatkan harapan karyawan bahwa organisasi dapat memberikan penghargaan yang lebih besar kepada karyawan yang dapat mencapai sasaran organisasional. Hal ini dapat mempengaruhi upaya yang dihasilkan karyawan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan oleh organisasi melalui kinerja yang baik.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2008) disebutkan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi persepsi tentang dukungan organisasi.

- a. Prosedur kerja yang adil, yaitu keadilan atau kesetaraan prosedural kerja yang digunakan dalam menentukan pendistribusian beban kerja di antara para karyawan.

- b. Dukungan dari *supervisor*, yaitu suatu tingkat dimana *supervisor* menilai hasil kontribusi karyawan dan memperdulikan kesejahteraan karyawan.
- c. Penghargaan dan kondisi kerja, yaitu adanya kesempatan/peluang bagi karyawan untuk memperoleh penghargaan yang layak diterima atas kontribusi kerja yang dihasilkannya dan kondisi kerja yang mendukung bagi para karyawannya untuk dapat menjalankan pekerjaannya lebih baik lagi.

Hubungan Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Moris dan Sreedhan (2011) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara peluang karir terhadap kepuasan kerja pada MNC BPO firms. Hal tersebut diukung oleh subvariabel pengembangan karir yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, subvariabel-variabel tersebut antara lain adalah pekerjaan saya dapat mengembangkan kemampuan dan pengetahuan, saya mendapat kesempatan untuk belajar dan berkembang, dan saya memiliki jalur karir yang jelas.

Hubungan Pengembangan Karir dan *Work-Life Balance*

Pengaruh pengembangan karir terhadap *work-life Balance* telah dibahas dalam Penelitian yang dilakukan oleh Voydanoff, P (2004) pada 1938 karyawan yang telah memiliki keluarga dan diwawancarai untuk *National Study* tahun 1997. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif yang relatif kuat karir dan *work-life balance* dengan membuat aturan, kebijakan, dan menyediakan fasilitas yang mendukung kehadiran *work-life balance* tersebut.

Hubungan *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja

Penelitian yang menguji pengaruh *Work-life Balance* terhadap kepuasan kerja pernah dilakukan oleh John Lewison pada tahun 2006. Penelitian tersebut dilakukan di beberapa perusahaan besar yang berada di New York, Amerika Serikat, antara lain *Citigroup, Ernst & Young, Ford, Xerox, Delloite dan Touche*. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa lebih dari 25% pekerja menyatakan *work-life balance* merupakan masalah yang lebih penting daripada gaji yang kompetitif ataupun jaminan keamanan kerja. Selain itu, juga diperoleh hasil bahwa lebih dari 25% ketidakhadiran karyawan disebabkan oleh masalah-masalah yang terjadi dalam rumah tangganya. Dengan demikian, simpulan dari penelitian ini adalah *work-life balance* memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja bagi para karyawan.

Hubungan Dukungan Organisasi dan *Work-Life Balance*

Penelitian yang dilakukan oleh Breugh (2008) menguji hubungan antara *four family-friendly employment practices* (yaitu, *telecommuting*, kemampuan untuk membawa pulang pekerjaan, jam kerja yang fleksibel dan cuti keluarga) dan *work-life balance* terhadap para pekerja wanita. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa penggunaan tiga dari empat praktik terkait untuk *work-life balance*. Hasil lain menunjukkan bahwa pelaporan ke seorang supervisor keluarga-mendukung terkait dengan penggunaan praktik-praktik tertentu dan *work-life balance*.

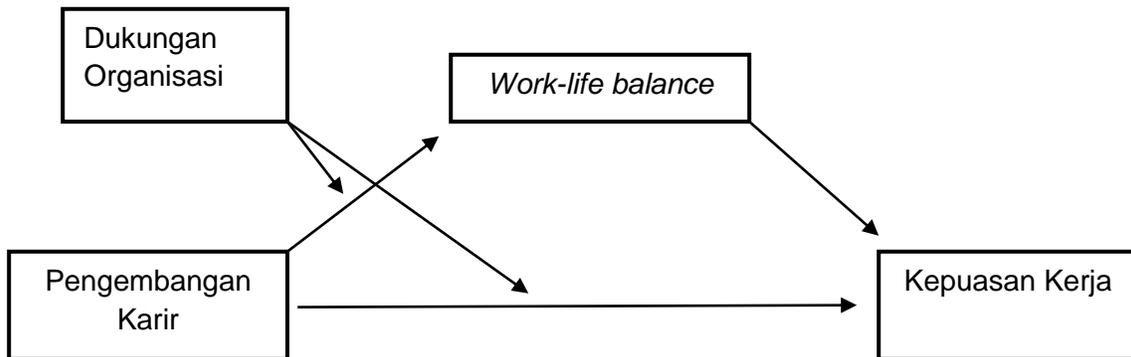
Hubungan Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kim (2002), penelitian tersebut menguji pengaruh dukungan organisasi dalam bentuk pengembangan karir terhadap tingkat kepuasan kerja di departemen energi Nevada. Penelitian tersebut menguji hubungan antara program-program pengembangan karir secara formal dengan tingkat kepuasan kerja. Lima hipotesis yang dihasilkan dalam implikasi-implikasi tersebut telah dikaitkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, hipotesis tersebut adalah sebagai berikut.

1. Manager yang memberikan penilaian kinerja serta kompetensi secara adil mempunyai hubungan yang positif dengan tingkat kepuasan kerja karyawan.
2. Karyawan yang memahami pemanfaatan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka saat ini lebih mungkin mengekspresikan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan yang tidak.
3. Karyawan yang merasakan dukungan dari penyelia lebih mungkin menyatakan kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.
4. Partisipasi karyawan dalam proses mentoring mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja mereka.
5. Partisipasi karyawan dalam perencanaan suksesi di dalam proses kepemimpinan di perusahaan mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja mereka.

Dari lima hipotesis yang telah diuji oleh Kim, hanya empat yang digunakan dalam penelitian ini dan memiliki hubungan positif antara dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Model Penelitian



Hipotesis Penelitian

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap *work-life balance* pada PT Bank Central Asia, Tbk..
2. Dukungan organisasi dapat memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap *work-life balance* secara signifikan pada PT Bank Central Asia, Tbk..
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Central Asia, Tbk..
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Central Asia, Tbk..
5. Dukungan organisasi dapat memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja secara signifikan pada PT Bank Central Asia, Tbk..
6. *Work-life balance* dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja secara signifikan pada PT Bank Central Asia, Tbk..

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan selama bulan April 2016. Adapun tempat penelitian dilakukan di kantor cabang PT Bank Central Asia, Tbk. Wisma Slipi, Jakarta dengan responden karyawan wanita yang telah memiliki keluarga.

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah wanita karir yang memiliki keluarga bekerja di PT Bank Central Asia, Tbk. sebanyak 82 karyawan. Proses pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu yakni sumber data yang dianggap paling berpengaruh pada

hasil yang diharapkan. Dengan demikian mempermudah peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang sedang diteliti (Sugiyono, 2009, p. 85). Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 45 orang dihitung menggunakan metode *Slovin*.

Teknik Analisis

Dalam pengujian model mediasi dan moderasi menggunakan *software* yang telah dikembangkan oleh Preacher-Hayes pada tahun 2013. Uji ini mengukur pengaruh langsung dari variabel dependen (*direct effect*), dan pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi (*indirect effect*), dan pengaruh total variabel independen terhadap variabel dependen (*total effect*). Dalam melakukan pengujian ini penulis menggunakan aplikasi SPSS 22.0 dengan menggunakan *macro* dan *syntax* dari Preacher Hayes.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas pengembangan karir, kepuasan kerja, work-life balance, dan dukungan organisasi dapat dilihat bahwa seluruh instrumen pernyataan yang digunakan dalam kuesioner adalah valid.

Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai Pearson Correlation lebih dari nilai r tabel, yaitu 0,294.

Hasil uji reliabilitas pengembangan karir memiliki nilai Cronbach's Alpha =0,958. Nilai ini jelas lebih besar dari nilai minimal 0,7 sehingga penulis dapat menarik simpulan bahwa pengukuran instrumen pengembangan karir reliable. Begitu juga dengan hasil uji reliabilitas kepuasan kerja, work-life balance dan dukungan organisasi memiliki nilai cronbach's alpha lebih dari nilai minimal 0,7 sehingga dapat disimpulkan pengukuran instrumen kepuasan kerja, work-life balance dan dukungan organisasi reliable.

Karakteristik Responden

Tabel 1. Hasil Mean Score Career Development

Jabatan	%	Pendidikan	%	Lama		Status	%	Frekuensi	
				Kerja	%			Gaji	%
ASI	11,1	SMA	6,67	1-5 Thn	55,6	Menikah	88,89	<5jt	11,1
ASO	2,2	DIPLOMA	6,67	>5-10 Thn	13,3	Single			
KABID	6,7	STRATA 1	86,66	>10-15 Thn	2,2	Parent	11,11	>5jt-7jt	35,5
KAUR	2,2			>15-20 Thn	17,8			>7,5jt-10jt	22,2
OFFICER	6,7			>20 Thn	11,1			>10jt-15jt	6,7
STAFF	73,3							>15jt-20jt	17,8
TOTAL	100		100		100		100	>20jt	6,7
									100

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian

Tabel 2. Mean Score Hasil Jawaban Kuesioner

No	Variabel	N	Overall Mean Score
1	Pengembangan Karir	45	7,73
2	Kepuasan Kerja	45	7,82
3	Work-life Balance	45	7,89
4	Dukungan Organisasi	45	7,89

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian

Berdasarkan Tabel 2 *mean score* dari keempat variabel dalam skala 1-10 dapat disimpulkan bahwa program pengembangan karir yang berada di PT Bank Central Asia, Tbk. termasuk pada kategori baik, yaitu dengan nilai rata-rata 7,73. Tingkat kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia, Tbk. berada pada skor baik, yaitu dengan nilai rata-rata 7,82, sedangkan *work-life balance* yang terjadi di PT Bank Central Asia, Tbk. memiliki skor rata-rata 7,89. Hal itu menunjukkan *work-life balance* dapat berjalan dengan baik di PT bank Central Asia, Tbk.. Dukungan organisasi yang berada di PT Bank Central Asia, Tbk., termasuk pada kategori tinggi, yaitu dengan nilai rata-rata 7,89.

The Simple Mediation and Moderation Model

Tabel 3. Outcome Work-life Balance

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5822	.3390	89.4655	17.3557	3.0000	41.0000	.0000
<hr/>						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
<hr/>						
constant	86.4128	1.5847	54.5286	.0000	83.2123	89.6133
PK	.1100	.0541	2.0329	.0486	.0007	.2192
DO	.3903	.0765	5.0992	.0000	.2357	.5449
int_1	.0052	.0021	2.4050	.0208	.0008	.0095

Interactions:

int_1 PK X DO

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian

Berdasarkan Tabel 3 di atas jalur 1 hasil *work-life balance* bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap variabel *work-life balance* karena nilai $p < 0,05$, yaitu sebesar 0,0486. Dukungan organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap variabel *Work-life balance* dapat terlihat nilai p sebesar 0,0000. Begitu pula dengan hasil dukungan organisasi sebagai moderasi, berpengaruh signifikan pada pengaruh pengembangan karir dengan *work-life balance* karena nilai p sebesar 0,0208.

Tabel 4. Outcome Kepuasan Kerja

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.8827	.7792	58.6840	20.5444	4.0000	40.0000	.0000
		coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
		144.3209	14.1160	10.2239	.0000	115.7910	172.8508
WLB		-.0379	.1651	-.2296	.8196	-.3715	.2957
PK		.4391	.0994	4.4192	.0001	.2383	.6399
DO		.4798	.1689	2.8413	.0070	.1385	.8211
int_2		.0018	.0042	.4255	.6728	-.0067	.0103

Interactions:

int_2 PK X DO

***** INDEX OF MODERATED MEDIATION *****

Mediator

	Index	SE(Boot)	BootLLCI	BootULCI
WLB	-.0002	.0010	-.0036	.0013

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat dalam jalur 2 hasil kepuasan kerja bahwa variabel *work-life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karena nilai $p > 0,05$. Namun, variabel pengembangan karir juga berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dapat terlihat nilai p sebesar 0,0001. Variabel dukungan organisasi juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena memiliki nilai p sebesar 0,007.

Ketika variabel dukungan organisasi menjadi moderasi pada pengaruh variabel pengembangan karir terhadap variabel kepuasan kerja, juga tidak signifikan dengan nilai p sebesar 0,6728. *Work-life balance* juga tidak dapat memediasi pada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karena terlihat nilai atas dan bawah berada di antara titik 0, yaitu LLCI -.0036 dan ULCI .0013.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Hasil Uji Hipotesis
H1	Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap <i>work-life balance</i>	Hipotesis diterima
H2	Dukungan organisasi dapat memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap <i>work-life balance</i> secara signifikan	Hipotesis diterima
H3	Terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>work-life balance</i> terhadap kepuasan kerja	Hipotesis ditolak
H4	Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja	Hipotesis diterima
H5	Dukungan organisasi dapat memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja secara signifikan	Hipotesis ditolak
H6	<i>Work-life balance</i> dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja	Hipotesis ditolak

Berdasarkan Tabel 5 hasil uji hipotesis 1 menunjukkan terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir dan *work-life balance*. Hasil tersebut dapat terlihat dari nilai signifikansi 0,000. Artinya pengembangan karir menunjukkan pengaruh yang efektif terhadap *work-life balance*. Dan hasil tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Vaydanoff, p (2004) terhadap 1983 karyawan wanita yang telah memiliki keluarga.

Hasil uji hipotesis 2 menunjukkan ada pengaruh signifikan dukungan organisasi sebagai moderator antara pengembangan karir dan *work-life balance*. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Breugh *et al.* (2008) terhadap karyawan wanita yang

mendapatkan dukungan organisasi dari tempat mereka bekerja, yaitu *telecommuting*, kemampuan untuk membawa pulang pekerjaan, jam kerja yang fleksibel, dan cuti keluarga. Hasil tersebut juga dapat terlihat dari nilai signifikansi $0,0486 < p$.

Hasil uji hipotesis 3 menunjukkan tidak terdapat pengaruh signifikan *Work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh John Lewison pada beberapa perusahaan besar di New York, Amerika Serikat tahun 2006. Karena dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa lebih dari 25% pekerja menyatakan *work-life balance* merupakan masalah yang lebih penting daripada gaji yang kompetitif ataupun jaminan keamanan kerja. Selain itu, juga diperoleh hasil bahwa lebih dari 25% ketidakhadiran karyawan disebabkan oleh masalah-masalah yang terjadi dalam rumah tangganya. Dengan demikian, simpulan dari penelitian ini adalah *work-life balance* memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja bagi para karyawan.

Hasil hipotesis 4 menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut relevan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bianca dan Susihono (2012) yang menyatakan bahwa pengembangan karir sangat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil uji hipotesis 5 juga menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan dari dukungan organisasi yang memoderasi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja hasil nilai signifikansi adalah 0,6728. Oleh karena itu, penelitian tersebut tidak sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kim di departemen energi Nevada pada tahun 2002 yang menyatakan dalam penelitiannya memiliki hubungan positif antara dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pada hasil hipotesis ke-6 menunjukkan *work-life balance* tidak dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Hasilnya dapat dilihat mediasi *work-life balance* memiliki nilai $p > 0,05$.

Program pengembangan karir yang ada di PT Bank Central Asia, Tbk. sudah berjalan dengan baik yang ditandai dari *overall mean score* sebesar 7,73. Dengan tingkat pengembangan karir yang tinggi, menunjukkan keberhasilan PT Bank Central Asia, Tbk. dalam mengelola sumber daya manusia sangat baik, dimana karir merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan kemampuan mereka bagi perusahaan. Pengembangan karir diperusahaan tentunya harus terus ditingkatkan agar seluruh karyawan

mendapat kesempatan untuk meningkatkan karir sehingga dapat mencapai kepuasan dalam bekerja.

Kepuasan kerja pada PT Bank Central Asia relatif tinggi dengan nilai *overall mean score* sebesar 7,82. Artinya, karyawan di PT Bank Central Asia telah puas dengan apa yang telah didapat seperti, jabatan, *reward*, organisasi yang baik dan pencapaian dalam berkarir.

Pada hipotesis 6 menyatakan *work-life balance* terbukti tidak dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Maka dapat dikatakan, *work-life balance* bukan merupakan masalah utama dalam perusahaan, khususnya karyawan wanita yang telah memiliki keluarga untuk meningkatkan kepuasan kerja. Hal itu disebabkan karyawan wanita di PT Bank Central Asia, Tbk. lebih mementingkan kehidupan berkarir dan mengurus keluarga merupakan kegiatan yang dapat diantisipasi sedemikian rupa, sebagai contohnya adalah dapat menggunakan jasa *baby sitter* untuk mengasuh anak. *Work-life balance* di PT Bank Central Asia, Tbk. adalah baik, dapat terlihat dari nilai *overall mean score* sebesar 7,89.

Dukungan organisasi pada PT Bank Central Asia, Tbk. dapat dikatakan baik, terlihat dari nilai *overall mean score* sebesar 7,89. Meskipun dalam hipotesis 5 terbukti dukungan organisasi tidak dapat memoderasi.

5. SIMPULAN

Simpulan

Berdasarkan penelitian memiliki nilai *overall mean score* yang cukup tinggi, pengembangan karir, kepuasan kerja, *work-life balance*, dan dukungan organisasi pada PT Bank Central Asia, Tbk. sudah terlaksana dengan baik. Pengembangan karir bersama dengan dukungan organisasi dapat meningkatkan *Work-life Balance*. *Work-life Balance* terbukti tidak dapat menjadi variabel *intervening* atau mediasi. Dukungan organisasi tidak dapat menjadi variabel moderasi pada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, tetapi dapat memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap *Work-life balance*. Pengembangan karir terbukti dapat berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Saran

Berdasarkan penelitian dukungan organisasi dapat memoderasi pada pengaruh pengembangan karir terhadap *work-life balance* maka program dukungan organisasi di PT Bank Central Asia, Tbk. sudah seharusnya lebih ditingkatkan. Pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja maka

program pengembangan karir harus dikelola, dimajukan secara berkesinambungan agar dapat meningkatkan lagi kepuasan kerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Atsumi, Naoki. (2007). *Work-Life Balance Strategies for Advanced Companies*. Japan Labor Review, vol.4, no.4.
- Baruch, Y. (2006). *Human Resources Management Review* 16.
- Bianca, A., & Susihono, W. (2012). Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Spektrum Industri*, 2012, 10 (2).
- Breugh, J. A., Frye, N., & Kathleen, N. (2008). Work-Family Conflict: The Importance of Family-Friendly Employment Practices and Family-Supportive Supervisors. *Journal Bus Psychool* 22: 345-353.
- Felstead, A., Jewson, A., Phizacklea, and Walters, S. (2002). The option to work at home: Another privilege for the favoured few? *New Technology, Work and Employment* 17 (3).
- Fonseca, M., and Verma, A. (2001). Learning and Work-Life Balance in Canada: Evidence from the General Social Survey. Paper read at The CIRA XXXVIII Annual Conference at Quebec City Toronto.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2008). *Behavior in Organizations (9th Ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2010). *Work-Related Attitudes: Prejudice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment (10th Ed)*. New Jersey: Pearson Education, Inc..
- Greenhaus, J.H., Callahan., & Godshalk. (2011). *Career Management (4th Ed)* USA: Sage.inc.
- Handoko, T.H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction To Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis A Regression – Based Approach (Series Editor’s Notes by Little, D.T)*. New York: The Guilford Press.
- Huali-Wu. (2008). On the basis and predicament of applying organizational support theory to Chinese public human resource management. *International Journal Of Business*. 3 (12), 102-105.
- Hudson, A. (2005). The Case for Work-Life Balance: Closing the gap between policies and practice.
- Kim. (2002). *Organizational Support of Career Development and Job Satisfaction, A Case Study of the Nevada Operations Office of the Departement of Energy*. Sage Publications.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2005). *Organizational Behavior Key Concepts Skills and Best Practice*, New York : Mc Graw-Hill.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2010). *Organizational Behavior (9th Ed.)*. New York : Mc Graw-Hill.

- Lewison, J. (2006). The work/life balance sheet so far. *Journal of Accountancy* 202 (2):45.
- Mangkunegara, A.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Edisi Pertama*. Jakarta : PT Remaja Rosda Karya Offset.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (2nd Ed.)*. Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis & Jackson. (2006). *Human Resources Management (1st Ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moris, S.H., & Sreedhara, T.N. (2011). Employee Satisfaction With Career Development Practice : A Comparative Study Of Indian and Foreign MNC BPO Firms. *Journal of Arts Science & Commerce* Vol.-II, Issue-1.
- Nawawi, H. (2005). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2006). *Human Resources Management*. New York: Mc Graw-Hill.
- Polat, S. (2010). The Effect of Organizational Support; Perception of teachers on organizational trust perception of their schools. *African Journal of Business Management*. Volume 4 (14), 3134-3138.
- Preeti, S., & Parul, K. (2011). "Work-Life Balance – A Tool for Increased Employee Productivity and Retention".
- Purba, S.D. (2014). Effect of Work-Life Balance & Antecedent Variable on Intention to Stay (A Study of Female Employees in High Performing Banks in Jakarta). *International Journal of Management & Information Technology*.
- Rivai, Veitzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2012). *Management (11th ed.)*. Boston : Pearson Education.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi 12*. (Penerjemah: Diana Angelica). Jakarta: Salemba Empat.
- Schemerhorn, J.R. (2008). *Introduction to Management*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Schemerhorn, J.R. (2010). *Introduction to Management (10th Ed.)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U. (2006). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Chichester: John Willey & Sons
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London: Sage Publications.

- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tser-Yieth, C., Pao-Long, C., & Ching-Wen, Y. (2010). An Investigation of Career Development Programs, Job Satisfaction, Professional Development and Productivity: the case of Taiwan. *Human Resource Development International*.
- Uyanto, S. (2009). *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Voydanoff, P. (2004). The Effect of Work Demand and Resources on Work to Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412.