



Membangun Loyalitas Karyawan Melalui Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja Pada Industri Jasa Keuangan Di Tangerang Selatan

Eko Sudarso

Universitas Pamulang

Email: dosen02070@unpam.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja dalam membangun loyalitas karyawan pada industri jasa keuangan di Tangerang Selatan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap tujuh informan dengan masa kerja yang beragam. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan triangulasi sumber serta teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berperan dalam menciptakan kenyamanan kerja melalui fleksibilitas waktu, pengelolaan beban kerja, dan dukungan organisasi, tetapi penerapannya belum optimal. Kepuasan kerja menjadi faktor yang lebih dominan dalam membangun loyalitas, terutama melalui kompensasi, pengembangan karier, hubungan kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki komitmen dan keinginan bertahan yang lebih kuat. Temuan ini menunjukkan pentingnya integrasi kebijakan *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja dalam membangun loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Work-Life Balance*; Kepuasan Kerja; Loyalitas Karyawan; Industri Jasa Keuangan; Tangerang Selatan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of Work-Life Balance and job satisfaction in building employee loyalty in the financial services industry in South Tangerang. This study employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving seven informants with diverse work experiences. Data were analyzed through data reduction, data presentation, conclusion drawing, and triangulation of sources and techniques. The findings indicate that Work-Life Balance contributes to creating a comfortable work environment through work-time flexibility, manageable workloads, and organizational support, although its implementation remains suboptimal. Job satisfaction plays a more dominant role in building employee loyalty, particularly through compensation, career development, work relationships, the work environment, and leadership. Employees who experience higher job satisfaction



tend to demonstrate stronger commitment and willingness to remain with the organization. These findings highlight the importance of integrating Work-Life Balance policies and job satisfaction to build sustainable employee loyalty.

Keywords: *Work-Life Balance; Job Satisfaction; Employee Loyalty; Financial Services Industry; South Tangerang.*

A. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut perusahaan untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga memperhatikan keberlangsungan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan merupakan bagian strategis dalam menjalankan aktivitas operasional, memberikan pelayanan kepada pelanggan, serta menjaga keberlangsungan kinerja organisasi. Kondisi tersebut menjadi semakin penting pada industri jasa keuangan yang memiliki tuntutan pekerjaan relatif tinggi, target yang harus dicapai, serta kebutuhan untuk memberikan pelayanan secara optimal. Dalam kondisi demikian, kemampuan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu memberikan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi serta memberikan kepuasan kepada karyawan menjadi salah satu aspek yang perlu mendapatkan perhatian. Salah satu persoalan yang dapat muncul ketika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi adalah menurunnya loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Work-Life Balance merupakan salah satu aspek yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. Keseimbangan tersebut dapat tercermin melalui kemampuan mengatur waktu, mengelola beban pekerjaan, memenuhi tanggung jawab keluarga maupun pribadi, serta memperoleh dukungan dari organisasi. Kondisi keseimbangan yang baik dapat menciptakan kenyamanan dalam menjalankan pekerjaan sehingga karyawan dapat melaksanakan tanggung jawab profesional tanpa mengabaikan kehidupan di luar pekerjaan. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan tekanan yang pada akhirnya berpotensi memengaruhi sikap dan keterikatan karyawan terhadap



organisasi. Oleh karena itu, *Work-Life Balance* menjadi salah satu aspek yang relevan untuk dikaji dalam kaitannya dengan loyalitas karyawan.

Selain keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam membangun hubungan antara karyawan dan organisasi. Kepuasan kerja menggambarkan tingkat perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti kompensasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, lingkungan kerja, kesempatan pengembangan karier, kesesuaian pekerjaan, serta kepemimpinan. Karyawan yang memperoleh pengalaman kerja yang sesuai dengan harapan cenderung memiliki sikap yang lebih positif terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan dapat memunculkan keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja menjadi penting karena hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa aspek kompensasi, pengembangan karier, hubungan kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan merupakan bagian yang perlu diperhatikan dalam membangun loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan merupakan salah satu bentuk keterikatan karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui keinginan untuk tetap bertahan, komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, serta kesediaan memberikan kontribusi secara positif. Loyalitas tidak hanya berkaitan dengan lamanya seseorang bekerja dalam organisasi, tetapi juga dengan sikap, keterikatan, dan kemauan karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat dan memiliki keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi. Sebaliknya, rendahnya loyalitas dapat ditunjukkan melalui meningkatnya keinginan untuk meninggalkan organisasi dan berkurangnya keterikatan terhadap pekerjaan. Dengan demikian, membangun loyalitas menjadi bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada industri jasa keuangan yang sangat bergantung pada kualitas dan keberlanjutan sumber daya manusianya.

Permasalahan dalam membangun loyalitas karyawan tidak dapat dipandang hanya dari satu aspek. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat memberikan pengalaman kerja yang lebih baik, tetapi kondisi tersebut



perlu didukung oleh kepuasan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan. Berdasarkan temuan penelitian dalam naskah ini, *Work-Life Balance* telah memberikan kontribusi terhadap kenyamanan kerja melalui fleksibilitas waktu, pengelolaan beban kerja, dan dukungan organisasi, tetapi penerapannya belum sepenuhnya optimal. Sementara itu, kepuasan kerja terlihat memiliki peran yang lebih dominan dalam membangun loyalitas, terutama berkaitan dengan kompensasi, pengembangan karier, hubungan kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa loyalitas karyawan merupakan fenomena yang terbentuk melalui interaksi berbagai pengalaman yang dirasakan karyawan dalam kehidupan kerja maupun kehidupan pribadinya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk memahami hubungan antara *Work-Life Balance*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan pada industri jasa keuangan di Tangerang Selatan. Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: (1) bagaimana hubungan antara *Work-Life Balance* dan loyalitas karyawan pada industri jasa keuangan di Tangerang Selatan? (2) bagaimana hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan pada industri jasa keuangan di Tangerang Selatan? dan (3) bagaimana keterkaitan *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja dalam membangun loyalitas karyawan pada industri jasa keuangan di Tangerang Selatan? Pertanyaan tersebut menjadi dasar untuk memahami faktor-faktor yang dapat membentuk loyalitas karyawan berdasarkan pengalaman dan persepsi karyawan dalam lingkungan kerja.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan *Work-Life Balance* dengan loyalitas karyawan, menganalisis hubungan kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan, serta memahami keterkaitan *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja dalam membangun loyalitas karyawan pada industri jasa keuangan di Tangerang Selatan. Melalui pendekatan tersebut, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya menciptakan keseimbangan kehidupan kerja dan meningkatkan kepuasan kerja sebagai bagian dari upaya membangun serta mempertahankan loyalitas karyawan secara berkelanjutan.



B. KAJIAN LITERATUR

Loyalitas karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan komitmen, keterikatan, dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Mathis dan Jackson (2010) menyatakan bahwa loyalitas karyawan tercermin dari keinginan karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan serta kesediaannya memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi. Loyalitas tidak hanya dimaknai sebagai bertahanannya karyawan dalam organisasi, tetapi juga mencakup keterlibatan aktif, rasa memiliki, komitmen, dan kesediaan memberikan kontribusi secara optimal. Pandangan tersebut sejalan dengan Allen dan Meyer (1996) yang menjelaskan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi dapat dilihat melalui komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, komitmen berkelanjutan berkaitan dengan pertimbangan mengenai manfaat dan konsekuensi apabila meninggalkan organisasi, sedangkan komitmen normatif berkaitan dengan perasaan memiliki kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi. Landasan tersebut menjadi relevan dalam penelitian ini karena loyalitas karyawan pada perusahaan jasa keuangan tidak hanya terlihat dari keinginan untuk bertahan, tetapi juga dari rasa bangga terhadap perusahaan, kesediaan merekomendasikan perusahaan, serta rendahnya keinginan untuk mengundurkan diri.

Work-Life Balance merupakan konsep penting dalam pengelolaan sumber daya manusia modern karena berkaitan dengan kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus memenuhi kebutuhan kehidupan pribadi dan keluarga. Greenhaus dan Allen (2011) menjelaskan bahwa Work-Life Balance merupakan kondisi ketika individu dapat secara memadai terlibat dalam peran pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Keseimbangan tersebut tidak berarti bahwa waktu yang digunakan untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi harus sama, tetapi menunjukkan kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan kedua ranah kehidupan tanpa mengorbankan salah satunya. Dalam perspektif ini, Work-Life Balance dapat dipahami sebagai kondisi yang memungkinkan karyawan menjalankan pekerjaan secara optimal sekaligus tetap memiliki kesempatan untuk



memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarga. Konsep tersebut diperkuat oleh Frone, Russell, dan Cooper (1992) yang menjelaskan adanya keterkaitan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan keluarga melalui dua arah, yaitu *work-to-family conflict* dan *family-to-work conflict*. Dengan demikian, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berpotensi menimbulkan konflik, tekanan, kelelahan, serta menurunkan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Dalam penelitian ini, Work-Life Balance tercermin melalui fleksibilitas waktu kerja, kecukupan waktu untuk kehidupan pribadi dan keluarga, kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa mengganggu urusan pribadi, dukungan organisasi terhadap keseimbangan kehidupan kerja, serta kemampuan mengelola beban kerja. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dalam artikel yang menjadi dasar penelitian ini, sebagian karyawan menilai fleksibilitas waktu dan beban kerja berada pada kondisi cukup baik, tetapi penerapannya belum sepenuhnya optimal. Dukungan organisasi terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi juga belum dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Work-Life Balance dapat memberikan kenyamanan dalam bekerja, tetapi kekuatannya dalam membentuk loyalitas masih dipengaruhi oleh faktor lain, khususnya kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan konsep yang menggambarkan tingkat perasaan positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya secara keseluruhan. Kepuasan kerja menjadi penting karena persepsi karyawan terhadap pekerjaan akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam organisasi. Karyawan yang merasa pekerjaannya sesuai dengan harapan cenderung menunjukkan sikap yang lebih positif terhadap organisasi, sedangkan ketidaksesuaian antara harapan dan kondisi pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan dan mendorong keinginan untuk meninggalkan organisasi. Luthans (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, antara lain kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, atasan, rekan kerja, promosi, dan gaji. Dimensi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan konsep multidimensional



yang tidak hanya berkaitan dengan kompensasi, tetapi juga berhubungan dengan hubungan interpersonal, kepemimpinan, kesempatan pengembangan karier, dan karakteristik pekerjaan.

Dalam konteks perusahaan jasa keuangan, kepuasan kerja menjadi semakin penting karena karakteristik pekerjaan menuntut karyawan untuk memberikan pelayanan secara konsisten, berinteraksi dengan pelanggan, memenuhi target, serta menjaga kualitas pelayanan. Hasil penelitian yang menjadi dasar penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, pengembangan karier, hubungan kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan merupakan aspek yang berkaitan erat dengan kepuasan kerja karyawan. Hubungan dengan rekan kerja dan lingkungan kerja relatif dinilai positif, sedangkan kompensasi dan pengembangan karier masih menjadi aspek yang perlu diperbaiki. Bahkan, terdapat informan yang menyatakan adanya keinginan untuk keluar karena ketidaksesuaian gaji dan ketidakjelasan pengembangan karier. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki posisi strategis dalam membangun loyalitas karyawan.

Hubungan antara Work-Life Balance dan loyalitas karyawan dapat dijelaskan melalui pemikiran bahwa karyawan yang mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang akan memiliki pengalaman kerja yang lebih nyaman. Greenhaus dan Allen (2011) menempatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sebagai kondisi yang memungkinkan individu menjalankan berbagai perannya secara lebih efektif. Ketika karyawan memiliki waktu yang memadai untuk kehidupan pribadi, beban kerja dapat dikelola, serta organisasi memberikan dukungan terhadap kebutuhan keseimbangan tersebut, maka potensi tekanan dan konflik pekerjaan-kehidupan pribadi dapat berkurang. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian Haar et al. (2014) juga menunjukkan bahwa Work-Life Balance berkaitan dengan berbagai outcome pekerjaan, termasuk kepuasan kerja, kehidupan pribadi, dan kesehatan mental. Dengan demikian, Work-Life Balance dapat menjadi salah satu mekanisme yang mendukung terbentuknya sikap positif karyawan terhadap organisasi.



Hasil penelitian sebelumnya yang terdapat dalam artikel menunjukkan kecenderungan yang sejalan dengan landasan tersebut. Karyawan yang merasakan fleksibilitas waktu kerja dan beban kerja yang realistis cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih baik. Namun, ditemukan pula kondisi bahwa karyawan tetap dapat memiliki loyalitas meskipun Work-Life Balance belum ideal, karena terdapat faktor lain seperti tanggung jawab, hubungan kerja, dan lingkungan kerja yang tidak toksik. Oleh karena itu, hubungan Work-Life Balance dengan loyalitas dalam penelitian ini dipahami sebagai hubungan yang bersifat kontekstual dan tidak berdiri sendiri.

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang lebih kuat dengan loyalitas karyawan karena kepuasan menggambarkan evaluasi langsung karyawan terhadap pengalaman kerjanya. Karyawan yang merasa memperoleh kompensasi yang layak, memiliki hubungan kerja yang baik, memperoleh dukungan pimpinan, mempunyai peluang pengembangan karier, serta bekerja dalam lingkungan yang kondusif cenderung memiliki sikap positif terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi dan ketidakjelasan karier dapat meningkatkan keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Hasil penelitian terdahulu dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam membentuk loyalitas. Informan yang merasa puas terhadap pekerjaan, kompensasi, hubungan kerja, lingkungan, dan kepemimpinan cenderung memiliki keinginan bertahan serta bersedia merekomendasikan perusahaan.

Hubungan Work-Life Balance dan kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan juga dapat dipahami secara simultan. Work-Life Balance memberikan kondisi yang mendukung kenyamanan karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sedangkan kepuasan kerja mencerminkan evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan yang diterimanya. Apabila kedua kondisi tersebut terpenuhi secara bersamaan, karyawan cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif dan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, Work-Life Balance yang baik belum tentu menghasilkan loyalitas yang tinggi apabila karyawan mengalami ketidakpuasan terhadap kompensasi, karier, atau kepemimpinan. Hasil penelitian yang menjadi dasar penelitian ini menunjukkan



bahwa loyalitas paling kuat muncul ketika karyawan merasakan Work-Life Balance yang baik dan kepuasan kerja yang memadai, sementara kepuasan kerja terlihat lebih dominan dibandingkan Work-Life Balance.

Penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini memperlihatkan adanya keterkaitan antara Work-Life Balance, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa Work-Life Balance berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan berbagai outcome pekerjaan, sedangkan penelitian mengenai loyalitas karyawan menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam mempertahankan karyawan. Rahman dan Wicaksono (2020), misalnya, membahas pengaruh Work-Life Balance terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada industri jasa keuangan. Sari (2019) juga mengkaji pengaruh Work-Life Balance dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada sektor perbankan Indonesia. Temuan-temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja merupakan aspek yang relevan dalam menjelaskan loyalitas karyawan, meskipun konteks organisasi dan karakteristik karyawan dapat menghasilkan pengalaman yang berbeda. Referensi penelitian terdahulu tersebut tercantum dalam artikel sumber yang digunakan sebagai dasar penelitian ini.

Berdasarkan telaah teoritis dan penelitian terdahulu tersebut, dapat dibangun kerangka konseptual bahwa Work-Life Balance dan kepuasan kerja merupakan dua aspek yang saling berkaitan dengan loyalitas karyawan. Work-Life Balance dipandang mampu menciptakan kenyamanan dan mengurangi tekanan akibat ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sedangkan kepuasan kerja membentuk evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Kedua kondisi tersebut pada akhirnya dapat tercermin dalam komitmen, keinginan untuk bertahan, rasa bangga, kesediaan merekomendasikan perusahaan, serta rendahnya keinginan untuk mengundurkan diri. Dalam konteks perusahaan jasa keuangan di Tangerang Selatan, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Work-Life Balance berada pada kategori cukup tetapi belum optimal, sementara kepuasan kerja menjadi faktor yang lebih dominan dalam membangun loyalitas karyawan.



Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, hipotesis penelitian dapat dirumuskan bahwa H1: Work-Life Balance memiliki hubungan positif dengan loyalitas karyawan pada industri jasa keuangan di Tangerang Selatan. H2: Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan loyalitas karyawan pada industri jasa keuangan di Tangerang Selatan. H3: Work-Life Balance dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki hubungan dengan loyalitas karyawan pada industri jasa keuangan di Tangerang Selatan. Secara konseptual, hubungan tersebut menempatkan loyalitas karyawan sebagai kondisi yang terbentuk dari kombinasi keseimbangan kehidupan kerja dan pengalaman kepuasan terhadap pekerjaan. Namun, karena penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, ketiga hipotesis tersebut lebih tepat diposisikan sebagai proposisi atau dugaan hubungan konseptual yang kemudian diperdalam melalui hasil wawancara dan interpretasi data, bukan sebagai hipotesis statistik yang diuji menggunakan uji signifikansi. Pendekatan studi kasus sendiri digunakan untuk memahami fenomena dalam konteks kehidupan nyata secara mendalam.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai keterkaitan *Work-Life Balance*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan pada industri jasa keuangan di Tangerang Selatan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan antarvariabel secara statistik, tetapi untuk memahami pengalaman, persepsi, dan kondisi yang dirasakan karyawan dalam menjalankan pekerjaan serta kehidupan pribadi, memperoleh kepuasan kerja, dan membangun loyalitas terhadap perusahaan. Metode studi kasus digunakan karena fenomena *Work-Life Balance*, kepuasan kerja, dan loyalitas dikaji dalam konteks kehidupan kerja yang nyata pada perusahaan jasa keuangan. Yin (2018) menjelaskan bahwa studi kasus sesuai digunakan untuk mengeksplorasi fenomena dalam konteks kehidupan nyata ketika batas antara fenomena dan konteks tidak dapat dipisahkan secara jelas.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, berupa informasi, pengalaman, persepsi, pendapat, dan penjelasan informan mengenai



kondisi pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, serta loyalitas terhadap perusahaan. Sumber data utama penelitian berasal dari data primer yang diperoleh secara langsung dari karyawan melalui wawancara mendalam. Informan penelitian berjumlah tujuh orang, yang terdiri atas satu laki-laki dan enam perempuan, dengan masa kerja yang bervariasi antara dua sampai dengan dua puluh dua tahun. Keragaman masa kerja tersebut digunakan untuk memperoleh gambaran pengalaman dan persepsi yang lebih beragam mengenai *Work-Life Balance*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Data penelitian juga didukung oleh data sekunder berupa dokumentasi yang relevan dengan objek penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pengalaman dan pandangan informan mengenai fleksibilitas waktu kerja, kesejahteraan psikologis, dukungan organisasi, beban kerja, kesesuaian pekerjaan dengan harapan, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, pengembangan karier dan pelatihan, lingkungan kerja, kepemimpinan, serta bentuk-bentuk loyalitas karyawan. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi dan aktivitas kerja yang berkaitan dengan fenomena penelitian, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat informasi yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang lebih komprehensif mengenai fenomena yang diteliti.

Teknik analisis data dilakukan secara kualitatif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, yang kemudian diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik. Pada tahap reduksi data, informasi hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi, dikelompokkan, dan difokuskan berdasarkan tema penelitian. Data kemudian disajikan dalam bentuk uraian dan matriks temuan untuk memperlihatkan pola positif maupun negatif yang muncul dari masing-masing variabel. Selanjutnya, peneliti melakukan interpretasi terhadap pola tersebut untuk memperoleh kesimpulan mengenai hubungan atau keterkaitan antara *Work-Life Balance*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, sedangkan triangulasi



teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses tersebut dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas dan konsistensi temuan penelitian.

Variabel atau fokus penelitian terdiri atas Work-Life Balance, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. *Work-Life Balance* dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadi dan keluarga. Pengukuran secara kualitatif terhadap *Work-Life Balance* dilakukan melalui beberapa indikator, yaitu fleksibilitas waktu kerja, kesejahteraan psikologis, dukungan organisasi terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta pengelolaan beban kerja. Berdasarkan indikator tersebut, peneliti menggali sejauh mana karyawan memperoleh fleksibilitas dalam menjalankan pekerjaan, merasakan dukungan terhadap kesejahteraan psikologis, memperoleh dukungan organisasi, serta mampu mengelola beban kerja tanpa mengganggu kehidupan pribadi.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini dipahami sebagai penilaian dan perasaan karyawan terhadap pekerjaan serta berbagai aspek yang menyertainya. Pengukuran secara kualitatif dilakukan melalui indikator kesesuaian pekerjaan dengan harapan, kompensasi dan insentif, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, pengembangan karier dan pelatihan, lingkungan kerja, serta kepemimpinan. Indikator tersebut digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan karyawan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Dalam penelitian ini, aspek kompensasi, pengembangan karier, hubungan kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan menjadi bagian penting dalam memahami tingkat kepuasan yang dirasakan informan.

Loyalitas karyawan merupakan fokus penelitian yang menggambarkan keterikatan dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan serta kesediaan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Pengukuran loyalitas secara kualitatif dilakukan melalui indikator komitmen afektif atau rasa bangga terhadap perusahaan, niat bertahan di perusahaan, komitmen normatif atau perasaan memiliki kewajiban untuk tetap bekerja, keinginan mengundurkan diri, serta kesediaan merekomendasikan perusahaan. Indikator tersebut digunakan



untuk melihat bagaimana pengalaman kerja dan tingkat kepuasan informan tercermin dalam sikap mereka terhadap perusahaan. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja lebih baik cenderung memiliki niat bertahan dan bersedia merekomendasikan perusahaan, sedangkan ketidakpuasan terhadap kompensasi dan pengembangan karier berkaitan dengan munculnya keinginan untuk mengundurkan diri.

Dengan demikian, desain penelitian ini menempatkan *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja sebagai fokus yang berkaitan dengan terbentuknya loyalitas karyawan. Analisis tidak dilakukan melalui perhitungan statistik, melainkan melalui pendalaman pengalaman informan dan pencarian pola hubungan antarfokus penelitian. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* memberikan kontribusi terhadap kenyamanan kerja melalui fleksibilitas waktu dan pengelolaan beban kerja, sedangkan kepuasan kerja tampak lebih dominan dalam membentuk loyalitas, terutama melalui kompensasi, pengembangan karier, hubungan kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Dengan desain tersebut, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai proses terbentuknya loyalitas karyawan melalui *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja pada industri jasa keuangan di Tangerang Selatan.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap tujuh informan yang memiliki pengalaman kerja antara dua sampai dengan dua puluh dua tahun pada perusahaan jasa keuangan di Tangerang Selatan. Informan terdiri atas satu laki-laki dan enam perempuan dengan karakteristik pengalaman kerja yang beragam. Keragaman masa kerja tersebut memberikan variasi perspektif mengenai *Work-Life Balance*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak terbentuk hanya karena satu kondisi tertentu, tetapi merupakan hasil interaksi antara kemampuan karyawan menjaga keseimbangan kehidupan kerja, pengalaman kepuasan terhadap pekerjaan, hubungan interpersonal, kondisi lingkungan kerja, kompensasi, pengembangan karier, dan kualitas kepemimpinan.


Tabel 1. Karakteristik dan Gambaran Umum Informan

Kode Informan	Jenis Kelamin	Masa Kerja	Gambaran Umum
R1	Laki-laki	5 tahun	Cenderung kurang puas, loyalitas belum kuat
R2	Perempuan	20 tahun	Cukup puas dan loyal
R3	Perempuan	5 tahun	Loyal cukup baik meskipun WLB belum ideal
R4	Perempuan	4 tahun	Kepuasan rendah dan terdapat niat keluar
R5	Perempuan	20 tahun	Cukup puas dan loyal
R6	Perempuan	2 tahun	Kepuasan rendah dan loyalitas rendah
R7	Perempuan	22 tahun	Sangat loyal dan cukup puas

Sumber: Data diolah dari hasil wawancara penelitian, 2026.

Karakteristik informan pada Tabel 1 menunjukkan adanya pola yang menarik bahwa masa kerja yang panjang cenderung ditemukan pada informan dengan loyalitas relatif tinggi, seperti R2, R5, dan R7. Namun, masa kerja bukan satu-satunya faktor yang menjelaskan loyalitas karena R3 yang memiliki masa kerja lima tahun juga menunjukkan loyalitas yang cukup baik meskipun *Work-Life Balance* belum ideal. Sebaliknya, R4 dengan masa kerja empat tahun dan R6 dengan masa kerja dua tahun menunjukkan tingkat kepuasan serta loyalitas yang lebih rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak semata-mata merupakan konsekuensi dari lamanya seseorang bekerja, tetapi berkaitan dengan kualitas pengalaman kerja yang diterima selama berada dalam organisasi.

Hasil penelitian mengenai *Work-Life Balance* menunjukkan bahwa kondisi keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan berada pada kategori cukup, tetapi belum optimal. Pada aspek fleksibilitas waktu kerja, sebagian besar informan menilai perusahaan memberikan fleksibilitas dalam batas tertentu, antara lain melalui izin atau cuti. Namun, fleksibilitas tersebut belum sepenuhnya mampu



mengakomodasi kebutuhan pribadi karena sebagian karyawan masih menghadapi jam kerja yang relatif tetap. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa fleksibilitas formal belum tentu identik dengan fleksibilitas substantif. Karyawan dapat memperoleh izin ketika memiliki kebutuhan pribadi, tetapi tetap merasakan keterbatasan apabila karakteristik pekerjaan dan jam kerja tidak memberikan ruang yang cukup untuk menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadi.

Aspek kesejahteraan psikologis juga memperlihatkan kondisi yang belum seragam. Sebagian informan menilai perusahaan cukup memberikan perhatian terhadap kesejahteraan psikologis, sementara informan lainnya tidak merasakan adanya program khusus yang secara eksplisit mendukung kesehatan mental. Meskipun demikian, lingkungan kerja yang tidak toksik dinilai membantu karyawan mempertahankan kondisi psikologis yang relatif baik. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kesejahteraan psikologis dalam konteks penelitian ini belum sepenuhnya dibangun melalui kebijakan formal, tetapi sebagian masih bergantung pada karakteristik lingkungan kerja sehari-hari. Dengan demikian, organisasi memiliki ruang untuk memperkuat *Work-Life Balance* melalui dukungan yang lebih sistematis terhadap kesejahteraan psikologis karyawan.

Dukungan organisasi terhadap *Work-Life Balance* juga menunjukkan adanya perbedaan persepsi antar-informan. Sebagian karyawan merasakan adanya kebijakan atau program yang membantu keseimbangan kehidupan kerja, sedangkan sebagian lainnya menyatakan tidak mengetahui atau tidak merasakan keberadaan program tersebut. Perbedaan persepsi ini menjadi temuan penting karena keberadaan kebijakan organisasi tidak secara otomatis menghasilkan manfaat apabila kebijakan tersebut belum dikomunikasikan dan diterapkan secara merata. Artinya, efektivitas *Work-Life Balance* tidak hanya ditentukan oleh ada atau tidaknya kebijakan, tetapi juga oleh akses, komunikasi, dan konsistensi implementasinya.

Pengelolaan beban kerja menjadi aspek lain yang menentukan pengalaman *Work-Life Balance*. Sebagian informan menilai beban kerja cukup realistis dan dapat dikelola, sementara beberapa informan menyatakan beban kerja terkadang



atau bahkan secara konsisten mengganggu keseimbangan kehidupan pribadi. Temuan ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* tidak cukup dibangun hanya dengan menyediakan fleksibilitas waktu. Apabila volume dan tuntutan pekerjaan tetap tinggi, fleksibilitas yang tersedia dapat kehilangan manfaatnya. Oleh sebab itu, keseimbangan kehidupan kerja dalam konteks perusahaan jasa keuangan perlu dilihat sebagai kombinasi antara fleksibilitas, beban kerja yang realistis, dukungan organisasi, dan perhatian terhadap kondisi psikologis karyawan.

Hasil penelitian mengenai kepuasan kerja menunjukkan pola yang lebih kuat dibandingkan *Work-Life Balance*. Kesesuaian pekerjaan dengan harapan menjadi salah satu aspek yang membedakan pengalaman karyawan. Sebagian informan merasa pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan harapan, sedangkan informan lainnya merasa terdapat ketidaksesuaian antara harapan dan kondisi pekerjaan. Ketidaksesuaian tersebut berpotensi memunculkan ketidakpuasan dan pada akhirnya memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh kondisi objektif pekerjaan, tetapi juga oleh kesesuaian antara ekspektasi karyawan dengan realitas yang mereka alami.

Kompensasi dan insentif muncul sebagai temuan yang paling menonjol dalam kepuasan kerja. Sebagian informan menilai kompensasi sudah cukup atau memadai, tetapi beberapa informan menganggap kompensasi belum sesuai dengan harapan. Bahkan, terdapat informan yang secara eksplisit menyatakan bahwa ketidaksesuaian gaji menjadi alasan munculnya keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini memperlihatkan bahwa kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan ekonomi, tetapi juga menjadi bentuk evaluasi karyawan terhadap penghargaan organisasi atas kontribusi mereka. Ketika karyawan menilai imbalan yang diterima tidak sebanding dengan pekerjaan atau harapan, ketidakpuasan dapat berkembang menjadi keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan.

Hubungan dengan rekan kerja dan atasan merupakan aspek yang relatif positif. Mayoritas informan menggambarkan hubungan dengan rekan kerja sebagai baik, bahkan terdapat informan yang menilai hubungan tersebut sangat baik. Lingkungan kerja juga secara umum dipersepsikan cukup kondusif. Kondisi ini



menjadi kekuatan internal organisasi karena interaksi sosial yang positif dapat menciptakan kenyamanan, dukungan, dan rasa memiliki terhadap lingkungan kerja. Akan tetapi, hubungan interpersonal yang baik belum sepenuhnya mampu mengimbangi ketidakpuasan yang bersumber dari kompensasi, pengembangan karier, dan kepemimpinan. Dengan demikian, hubungan kerja yang harmonis merupakan faktor pendukung loyalitas, tetapi bukan faktor tunggal yang mampu mempertahankan karyawan.

Pada aspek pengembangan karier dan pelatihan, ditemukan adanya ketidakkonsistenan pengalaman antar-informan. Sebagian karyawan merasakan adanya kesempatan pengembangan karier, tetapi terdapat informan yang menyatakan bahwa program tersebut pernah ada namun tidak berkelanjutan, bahkan terdapat informan yang tidak merasakan adanya kesempatan pengembangan karier. Ketidakjelasan karier menjadi persoalan penting karena karyawan tidak hanya mempertimbangkan kondisi pekerjaan saat ini, tetapi juga prospek masa depan dalam organisasi. Temuan ini menjadi salah satu penjelasan mengapa beberapa karyawan memiliki keinginan untuk mengundurkan diri meskipun hubungan kerja dan lingkungan kerja relatif baik.

Kepemimpinan juga menunjukkan variasi persepsi. Sebagian informan menilai atasan memberikan arahan dengan baik, mudah dimengerti, dan cukup mendukung, sedangkan informan lainnya menilai dukungan kepemimpinan masih kurang. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan dapat menjadi pengalaman yang sangat bergantung pada interaksi langsung antara atasan dan karyawan. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, dukungan, dan motivasi berpotensi memperkuat kepuasan kerja dan loyalitas. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang mendukung dapat memperbesar kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan pekerjaan alternatif.

Hasil penelitian mengenai loyalitas karyawan menunjukkan bahwa loyalitas informan memiliki tingkat yang beragam. Pada dimensi rasa bangga terhadap perusahaan, sebagian informan menyatakan bangga menjadi bagian dari organisasi, sedangkan sebagian lainnya tidak merasakan kebanggaan yang kuat. Informan dengan pengalaman kerja lebih panjang dan kepuasan yang relatif baik



cenderung menunjukkan keterikatan emosional yang lebih kuat. Sebaliknya, karyawan yang mengalami ketidakpuasan terhadap kompensasi atau harapan pekerjaan menunjukkan ikatan emosional yang lebih lemah. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa loyalitas memiliki dimensi emosional yang tidak dapat dipisahkan dari pengalaman karyawan dalam organisasi.

Pada aspek niat bertahan, sebagian besar informan menyatakan masih memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan, bahkan terdapat informan yang menyatakan keinginan untuk bekerja sampai pensiun. Namun, terdapat pula informan yang tidak memiliki niat kuat untuk bertahan. Pola tersebut berkaitan erat dengan pengalaman kepuasan kerja. Karyawan yang merasa pekerjaannya sesuai dengan harapan, lingkungan kerjanya kondusif, dan kompensasinya memadai menunjukkan kecenderungan bertahan lebih kuat. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap gaji dan prospek karier menjadi alasan penting munculnya keinginan untuk keluar.

Komitmen normatif juga menunjukkan variasi. Sebagian informan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja, yang dikaitkan dengan tanggung jawab, nilai pribadi, maupun masa kerja. Karyawan dengan masa kerja panjang cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap organisasi. Akan tetapi, komitmen normatif tidak selalu cukup untuk mencegah keinginan keluar apabila persoalan mendasar mengenai kompensasi dan karier tidak terpenuhi. Dengan demikian, loyalitas yang hanya bertumpu pada rasa kewajiban memiliki keterbatasan apabila tidak disertai kepuasan terhadap kondisi pekerjaan. Keinginan untuk mengundurkan diri ditemukan pada tiga informan, yaitu R1, R4, dan R6. Alasan yang muncul terutama berkaitan dengan ketidaksesuaian gaji, keinginan memperoleh karier yang lebih jelas, dan harapan memperoleh penghasilan yang lebih mencukupi. Temuan ini memperkuat pola bahwa faktor ekonomi dan prospek karier merupakan titik kritis dalam mempertahankan loyalitas karyawan. Bahkan ketika lingkungan kerja dinilai relatif baik, ketidakpuasan terhadap kompensasi dan ketidakjelasan karier tetap dapat mendorong karyawan untuk mempertimbangkan pengunduran diri.



Kesediaan merekomendasikan perusahaan juga memperlihatkan pola yang konsisten dengan kepuasan dan loyalitas. Informan yang merasa puas dan memiliki keterikatan lebih kuat cenderung bersedia merekomendasikan perusahaan kepada pihak lain, sedangkan informan yang tidak puas terhadap gaji, karier, atau kondisi pekerjaan cenderung tidak bersedia memberikan rekomendasi. Kesediaan merekomendasikan perusahaan dapat dipandang sebagai manifestasi eksternal dari loyalitas, karena karyawan tidak hanya memilih untuk bertahan tetapi juga menunjukkan penilaian positif terhadap organisasi kepada orang lain.

Hubungan *Work-Life Balance* dengan Loyalitas Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* memiliki keterkaitan dengan loyalitas karyawan terutama melalui terciptanya kenyamanan dalam bekerja, kemampuan mengelola beban kerja, dan fleksibilitas waktu. Karyawan yang merasakan waktu kerja cukup fleksibel dan beban kerja realistis cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih baik. Namun, hubungan tersebut tidak bersifat mutlak. R3, misalnya, tetap menunjukkan loyalitas yang cukup baik meskipun menilai waktu kerja tidak fleksibel dan tidak terdapat program khusus *Work-Life Balance*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa loyalitas dapat dipertahankan oleh faktor lain, seperti rasa tanggung jawab, hubungan kerja, dan lingkungan kerja yang tidak toksik.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa *Work-Life Balance* dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai faktor pendukung loyalitas, bukan sebagai determinan tunggal. Kondisi keseimbangan kerja yang baik menciptakan pengalaman kerja yang nyaman, tetapi kenyamanan tersebut belum tentu menghasilkan loyalitas tinggi apabila kebutuhan mendasar karyawan mengenai kompensasi, karier, dan kepemimpinan belum terpenuhi. Dengan demikian, hasil penelitian memberikan nuansa penting terhadap pandangan bahwa peningkatan *Work-Life Balance* secara otomatis akan meningkatkan loyalitas. Dalam konteks perusahaan jasa keuangan yang diteliti, manfaat *Work-Life Balance* terhadap loyalitas sangat bergantung pada kualitas pengalaman kerja secara keseluruhan.



Hubungan Kepuasan Kerja dengan Loyalitas Karyawan

Kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan loyalitas dibandingkan *Work-Life Balance*. Informan yang menyatakan puas terhadap pekerjaan, kompensasi, hubungan kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan cenderung memiliki keinginan bertahan serta bersedia merekomendasikan perusahaan. Sebaliknya, informan dengan kepuasan yang rendah memperlihatkan loyalitas yang lebih lemah dan kecenderungan untuk mempertimbangkan pengunduran diri. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas dalam konteks penelitian sangat dipengaruhi oleh bagaimana karyawan mengevaluasi pengalaman kerjanya secara keseluruhan.

Secara lebih kritis, penelitian menemukan bahwa kompensasi dan pengembangan karier merupakan titik paling sensitif dalam hubungan kepuasan kerja dan loyalitas. Hubungan kerja dan lingkungan kerja relatif telah menjadi kekuatan perusahaan, tetapi kedua aspek tersebut belum cukup untuk mempertahankan karyawan apabila kompensasi dianggap tidak memadai dan prospek karier tidak jelas. Dengan demikian, loyalitas tidak hanya dibangun melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, tetapi juga melalui pemenuhan kebutuhan ekonomi dan kebutuhan perkembangan profesional karyawan.

Keterkaitan *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas

Analisis secara keseluruhan menunjukkan bahwa loyalitas paling kuat muncul ketika *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja berada dalam kondisi yang relatif baik secara bersamaan. Informan R2, R5, dan R7 memperlihatkan pola tersebut dengan tingkat kepuasan dan loyalitas yang relatif tinggi. Sebaliknya, R4 dan R6 memperlihatkan loyalitas yang lebih rendah terutama ketika menghadapi persoalan kompensasi dan pengembangan karier, meskipun kondisi hubungan kerja dan lingkungan kerja tidak selalu buruk.

Pola tersebut menghasilkan temuan penting bahwa kepuasan kerja berperan lebih dominan dibandingkan *Work-Life Balance* dalam membangun loyalitas karyawan pada konteks penelitian ini. *Work-Life Balance* memberikan fondasi berupa kenyamanan, keseimbangan, dan pengelolaan beban kerja, sedangkan



kepuasan kerja menjadi mekanisme yang lebih langsung dalam menentukan apakah karyawan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Ketika karyawan merasa nyaman tetapi tidak memperoleh kompensasi yang dianggap layak atau tidak melihat prospek karier yang jelas, loyalitas tetap berpotensi melemah.

Temuan tersebut dapat dirangkum sebagai berikut.

Tabel 2. Matriks Temuan Penelitian

Fokus Penelitian	Temuan Empiris	Interpretasi terhadap Loyalitas
<i>Work-Life Balance</i>	Fleksibilitas dan beban kerja cukup baik, tetapi dukungan organisasi dan perhatian terhadap kesejahteraan psikologis belum merata	Memberikan kenyamanan dan mendukung loyalitas, tetapi belum menjadi faktor dominan
Kepuasan kerja	Hubungan kerja dan lingkungan relatif baik; kompensasi, karier, dan kepemimpinan masih menjadi persoalan	Menjadi faktor yang lebih dominan dalam menentukan keinginan bertahan atau keluar
Loyalitas karyawan	Sebagian karyawan bangga, ingin bertahan, dan bersedia merekomendasikan perusahaan; sebagian lainnya memiliki niat keluar	Loyalitas terbentuk melalui kombinasi pengalaman kerja, kepuasan, kenyamanan, dan prospek masa depan
Hubungan antarfokus	Loyalitas paling kuat ketika <i>Work-Life Balance</i> dan kepuasan kerja sama-sama memadai	Kepuasan kerja menunjukkan peran lebih dominan dibandingkan <i>Work-Life Balance</i>

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil wawancara dan analisis data penelitian, 2026.

Tabel 2 memperlihatkan bahwa temuan penelitian tidak menunjukkan hubungan yang sederhana dan linear antara *Work-Life Balance* dan loyalitas. *Work-*



Life Balance yang cukup baik memberikan kontribusi terhadap kenyamanan kerja, tetapi kepuasan kerja menjadi faktor yang lebih menentukan ketika karyawan memutuskan untuk bertahan atau mempertimbangkan keluar. Temuan ini sekaligus memperlihatkan bahwa aspek ekonomi dan prospek karier memiliki posisi strategis dalam loyalitas karyawan pada perusahaan jasa keuangan yang diteliti.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja dalam membangun loyalitas karyawan pada industri jasa keuangan di Tangerang Selatan, dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* memiliki peran penting dalam menciptakan kenyamanan kerja dan mendukung loyalitas karyawan, terutama melalui fleksibilitas waktu, kemampuan mengelola beban kerja, serta dukungan organisasi terhadap kehidupan pribadi karyawan. Namun, penerapan *Work-Life Balance* belum sepenuhnya optimal dan belum dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan faktor pendukung loyalitas, tetapi belum cukup kuat apabila tidak disertai dengan pemenuhan aspek pekerjaan lainnya.

Kepuasan kerja terbukti menjadi aspek yang lebih dominan dalam membangun loyalitas karyawan. Kepuasan terhadap kompensasi, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kepemimpinan, serta kesempatan pengembangan karier menjadi bagian penting yang menentukan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan terutama terhadap kompensasi dan ketidakjelasan karier dapat memunculkan keinginan untuk mengundurkan diri. Dengan demikian, jawaban atas pertanyaan penelitian menunjukkan bahwa loyalitas karyawan terbentuk melalui keterkaitan antara keseimbangan kehidupan kerja dan pengalaman kepuasan kerja, dengan kepuasan kerja menunjukkan peran yang lebih kuat dalam konteks perusahaan jasa keuangan yang diteliti.

Sumbangan utama penelitian ini terletak pada temuan bahwa loyalitas karyawan tidak cukup dibangun hanya dengan menciptakan *Work-Life Balance*,



tetapi membutuhkan integrasi antara kenyamanan kerja dan kepuasan terhadap keseluruhan pengalaman kerja. Temuan empiris memperlihatkan bahwa lingkungan kerja dan hubungan interpersonal yang baik belum selalu mampu mempertahankan karyawan apabila kompensasi dipersepsikan belum memadai atau prospek karier tidak jelas. Sebaliknya, karyawan yang memperoleh pengalaman kerja yang positif, merasa dihargai, memperoleh peluang berkembang, dan mampu menjaga keseimbangan kehidupan kerja cenderung memiliki keterikatan serta keinginan bertahan yang lebih kuat.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan penguatan terhadap perspektif *Work-Life Balance*, kepuasan kerja, dan loyalitas dengan menunjukkan bahwa hubungan ketiganya bersifat integratif dan kontekstual. Penelitian ini belum dapat dinyatakan menghasilkan teori baru secara definitif, tetapi menghasilkan proposisi konseptual bahwa *Work-Life Balance* berfungsi sebagai fondasi kenyamanan kerja, sedangkan kepuasan kerja menjadi mekanisme yang lebih langsung dalam menguatkan loyalitas karyawan. Proposisi tersebut dapat menjadi pengembangan konseptual bagi penelitian berikutnya untuk menguji apakah pola yang sama juga terjadi pada industri jasa keuangan dengan karakteristik organisasi, wilayah, dan kelompok karyawan yang berbeda.

Secara praktis, perusahaan jasa keuangan di Tangerang Selatan perlu membangun kebijakan loyalitas yang tidak hanya berorientasi pada retensi karyawan, tetapi juga pada peningkatan kualitas pengalaman kerja. Organisasi perlu memperkuat fleksibilitas kerja dan pengelolaan beban kerja, meningkatkan dukungan terhadap kesejahteraan karyawan, memastikan sistem kompensasi yang dipersepsikan adil, menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas, mempertahankan hubungan kerja yang harmonis, serta meningkatkan kualitas kepemimpinan. Pendekatan tersebut penting karena hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan karier menjadi aspek yang sangat berkaitan dengan munculnya niat untuk meninggalkan perusahaan.

Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan temuan ini melalui pendekatan yang lebih luas dengan melibatkan jumlah informan dan perusahaan yang lebih beragam, membandingkan perusahaan jasa keuangan konvensional dan



syariah, atau mengkaji perbedaan loyalitas berdasarkan masa kerja dan karakteristik pekerjaan. Penelitian mendatang juga dapat mengembangkan model konseptual dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator antara *Work-Life Balance* dan loyalitas, serta mempertimbangkan faktor lain seperti dukungan organisasi, keterikatan kerja, kepemimpinan, kompensasi, dan peluang pengembangan karier. Dengan demikian, temuan kualitatif penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan penelitian kuantitatif maupun *mixed methods* untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pembentukan loyalitas karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa membangun loyalitas karyawan merupakan proses yang tidak hanya bergantung pada kemampuan perusahaan menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga pada kemampuan organisasi memberikan pengalaman kerja yang memuaskan, adil, suportif, dan memberikan prospek masa depan yang jelas. Integrasi kedua aspek tersebut menjadi landasan penting bagi perusahaan jasa keuangan dalam mempertahankan karyawan dan membangun loyalitas secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3):252–276.
- Bevan, S., McGee, R., Quadrello, T., & Robinson, D. (2007). Work-life balance: A review of the issues. *Journal of Management & Organization*, 13(2):182–190.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1):65–78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.



Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3):361–373.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.

Rahman, F., & Nasution, M. (2020). Pengaruh work-life balance terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja di industri jasa keuangan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2):112–124.

Robbins, S. P. (2005). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
Sari, D. (2019). Pengaruh work-life balance dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di sektor perbankan Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1):45–55.

Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.