PENGARUH *CAREER DEVELOPMENT* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* GEN Z: MEDIASI *JOB SATISFACTION*

KARYA AKHIR

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana

ZANNUBA ARIFAH CHAFSOH
NIM. B1021191006

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2025

PENGARUH *CAREER DEVELOPMENT* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* GEN Z: MEDIASI *JOB SATISFACTION*

KARYA AKHIR

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana

ZANNUBA ARIFAH CHAFSOH
NIM. B1021191006

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2025

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Nama	: Zannuba Arifah Chafsoh
NIM	: B1021191006
Jurusan	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Judul Karya Akhir	: Pengaruh *Career Development* dan *Work Life Balance* Terhadap *Employee Retention* Gen Z: Mediasi *Job Satisfaction*

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Karya Akhir dengan judul tersebut di atas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebagai sumber pustaka sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan plagiat terlampir).
Apabila di dalamnya terbukti penulis melakukan plagiat, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis yang dapat berakibat pada pembatalan Skripsi/Tesis/Disertasi dengan judul tersebut di atas.
Demikian pernyataan ini penulis buat dengan sebenar-benarnya.

Pontianak, 2 Juli 2025



Zannuba Arifah Chafsoh
NIM. B1021191006

PERTANGGUNGJAWABAN KARYA AKHIR

Saya, yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	: Zannuba Arifah Chafsoh
NIM	: B1021191006
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi*	: Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian	: 2 Juli 2025

Judul Karya Akhir* :
Pengaruh *Career Development* dan *Work Life Balance* Terhadap *Employee Retention* Gen Z: Mediasi *Job Satisfaction*

Menyatakan bahwa Karya Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Pontianak, 2 Juli 2025



Zannuba Arifah Chafsoh
NIM. B1021191006

LEMBAR YURIDIS

PENGARUH CAREER DEVELOPMENT DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP EMPLOYEE RETENTION GEN Z: MEDIASI JOB SATISFACTION

Penanggung jawab Yuridis

Zannuba Arifah Chafsoh
B1021191006

Jurusan : Manajemen
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian : 2 Juli 2025

MAJELIS PENGUJI

Majelis Penguji	Nama/NIP	Tgl/bln/thn	Tanda Tangan
Pembimbing 1	Dr. Maria Christiana Iman Kalis, S.E.,M.M. NIP. 196905152000032001	09/08/2025	
Pembimbing 2	Anwar Azazi, S.E.,D.E.A. NIP. 196312201988101001	15/08-2025	
Penguji 1	Yulyanti Fahruna, S.E.,M.Si. NIP. 197902182014042001	29/07/2025	
Penguji 2	Endah Mayasari, S.Pd., M.M. NIP. 199404272022032011	29/07/2025	

Dinyatakan telah memenuhi persyaratan dan lulus oleh Majelis Penguji dalam Ujian Karya Akhir Program Riset Karya Akhir dan Komprehensif untuk memperoleh gelar Sarjana.

Pontianak, 15 AUG 2025
Koordinator Program Studi Manajemen

Bintoro Bagus Purmomo, S.E., M.M.
NIP. 197105082019031006

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulliah Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir yang berjudul **"Pengaruh *Career Development* dan *Work Life Balance* Terhadap *Employee Retention* Gen Z: Mediasi *Job Satisfaction*"** dengan baik. Karya akhir ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan jenjang pendidikan program strata satu (S1) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak. Karya akhir ini dihadiahkan spesial kepada Ayah, Ibu dan keluarga tercinta penulis.

Penulis juga banyak mendapatkan bimbingan, arahan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Garuda Wiko, S.H., M.Si., FCBArb. selaku Rektor Universitas Tanjungpura.
2. Dr. Barkah, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
3. Heriyadi, S.E., M.E., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
4. Dr. Wenny Pebrianti, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakutas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
5. Bintoro Bagus Purmono, S.E., M.M. selaku Koordinator Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univesritas Tanjungpura.
6. Bapak Anwar Azazi, S.E., D.E.A selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis mulai sejak pertama sebagai mahasiswa S1 manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univesritas Tanjungpura, hingga berhasil menyelesaikan Karya Akhir.
7. Ibu Dr. Maria Christiana Iman Kalis, S.E., M.M. selaku Dosen pembimbing MBKM Riset yang telah memberikan bimbingan, masukan dan pengalaman berharga dalam menyelesaikan karya akhir ini.
8. Ibu Yulyanti Fahruna, S.E., M.Si. selaku dosen penguji di MBKM riset yang telah memberikan masukan yang sangat berharga dalam menyempurnakan karya akhir ini.
9. Ibu Endah Mayasari, S.Pd., M.M. selaku dosen penguji di MBKM riset yang telah memberikan masukan yang membangun dalam menyelesaikan karya akhir ini.
10. Bapak dan Ibu Dosen pengelola MBKM Riset Program Studi Manajemen yang telah memberikan materi serta pengarahan selama program berlangsung.
11. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Manajemen yang telah memberikan pengalaman dan pembelajaran berharga bagi penulis selama menjalani perkuliahan sebagai mahasiswa S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
12. Orang tua tercinta, Bapak Imansyah dan Ibu Sri Rusmiyati atas doa, dukungan, dan pengorbanan tanpa batas yang menjadi sumber semangat

penulis dalam menyelesaikan Pendidikan S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.

13. Saudara terkasih, Auliya Rahmatul Khaira dan Ozzy Prasetya Adha yang telah mendukung, menghibur, dan memberikan semangat. Semoga selalu diberkahi dan diberikan kesehatan.
14. Keponakan saya tercinta Sheyra Guinevere Irawan terima kasih atas kelucuan-kelucuan yang membuat penulis senang sehingga penulis semangat untuk mengerjakan karya akhir ini sampai selesai.
15. Kepada persepupuan terkasih peneliti (Nezzha Auliya Aprizha, Faydzatun Fadhila, Salwa Azmi Zulfa, Fatiha Munifatul Hikmah) yang selalu menemani, menghibur, dan menguatkan selama penyelesaian karya akhir ini.
16. Teman-teman seperjuangan *Management Class A* (MAGENTA) yang selalu memberikan motivasi selama dibangku perkuliahan.
17. Teman-teman seperjuangan dan tim MBKM Riset yang selalu solid dan saling memberikan perhatian dan dukungannya untuk selalu semangat dalam penyelesaian karya akhir, semoga kita semua menjadi orang yang sukses.
18. Semua pihak yang tidak dapat dituliskan satu per-satu yang telah banyak membantu memberikan pemikiran demi kelancaran dan keberhasilan selama penyusunan karya akhir.

Pontianak, 2 Juli 2025



Zannuba Arifah Chafsoh
NIM. B1021191006

Pengaruh *Career Development* dan *Work Life Balance* Terhadap *Employee Retention* Gen Z: Mediasi *Job Satisfaction*

Zannuba Arifah Chafsoh

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini dimaksudkan guna menganalisis hubungan antara career development dan work-life balance pada employee retention, melalui job satisfaction berperan menjadi variabel mediasi. Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif dan pendekatan asosiatif kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner online (Google Form) dari 158 karyawan Generasi Z yang bekerja di BUMN Perbankan di Kalimantan Barat. Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Temuan dari penelitian membuktikan bahwasanya career development dan work-life balance memengaruhi secara signifikan pada employee retention dan job satisfaction. Tidak hanya itu, job satisfaction memengaruhi secara signifikan terhadap employee retention serta memediasi hubungan antara career development dan work-life balance pada employee retention. Temuan ini membuktikan bahwasanya career development dan work life balance mempunyai peran penting dalam menaikkan job satisfaction dan employee retention khususnya bagi karyawan generasi Z pada sektor BUMN perbankan di Kalimantan Barat.

Kata kunci: *Employee Retention; Career Development; Work Life Balance; Job Satisfaction; Generasi Z.*

Pengaruh *Career Development* dan *Work Life Balance* Terhadap *Employee Retention* Gen Z: Mediasi *Job Satisfaction*

Zannuba Arifah Chafsoh

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura, Indonesia

ABSTRACT

This study is intended to analyze the relationship between career development and work-life balance on employee retention, through job satisfaction acting as a mediating variable. The research was conducted using quantitative methods and a causal associative approach. Data was collected through an online questionnaire (Google Form) from 158 Generation Z employees working in SOE Banking in West Kalimantan. Data processing in this study was carried out using the Structural Equation Modeling (SEM) method based on Partial Least Squares (PLS) with the help of the SmartPLS 4 application. The findings of the study prove that career development and work-life balance significantly affect employee retention and job satisfaction. Not only that, job satisfaction significantly affects employee retention and mediates the relationship between career development and work-life balance on employee retention. These findings prove that career development and work-life balance have an important role in increasing job satisfaction and employee retention, especially for generation Z employees in the BUMN banking sector in West Kalimantan.

Keywords: *Employee Retention; Career Development; Work Life Balance; Job Satisfaction; Generasi Z.*

RINGKASAN KARYA AKHIR

Pengaruh *Career Development* dan *Work Life Balance* Terhadap *Employee Retention* Gen Z: Mediasi *Job Satisfaction*

1. Latar Belakang

Menjaga karyawan agar tetap bertahan di dalam perusahaan merupakan tantangan yang telah berlangsung lama dan menjadi aspek vital bagi keberlangsungan sebuah organisasi atau perusahaan. Keberadaan karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sebab mereka merupakan SDM utama dalam meraih tujuan perusahaan (Ghani et al., 2022). *Employee retention* sendiri merujuk pada serangkaian strategi yang dirancang untuk mendorong loyalitas dan komitmen karyawan agar mereka tetap bertahan dalam jangka panjang di perusahaan (Tirta & Enrika, 2020). Gen Z memandang loyalitas atau retensi dengan cara yang berbeda, dan penelitian menunjukkan bahwa mereka cenderung bertahan di pekerjaan jika merasa ada arti atau kepuasan dalam pekerjaan yang mereka lakukan (Achmad et al., 2023).

MarkPlus QuickSurvey Employer Branding Index tahun 2022 yang dirilis oleh (T.K.Yunianto, 2020) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menempati posisi teratas sebesar 58% sebagai tempat kerja yang paling diminati. Motivasi utama Generasi Z memilih bekerja di lingkungan BUMN perbankan adalah karena jaminan stabilitas dan berbagai benefit menarik yang ditawarkan perusahaan.

Career development merupakan upaya strategis yang dilakukan organisasi guna menyediakan ruang bagi pengembangan individu dan profesionalisme karyawan (Maszah et al., 2023). Selain itu, *work life balance* juga menjadi faktor krusial dalam menentukan tingkat *employee retention. Work life balance* didefinisikan sebagai bentuk menyeimbangkan tuntutan dari kerja juga kehidupan pribadi yang memungkinkan karyawan untuk tetap produktif tanpa mengorbankan aspek pribadi. Sejalan dengan pendapat tersebut, menurut (Rosnani et al., 2023) menekankan pentingnya keseimbangan ini dalam lingkungan kerja yang cepat dan penuh tuntutan. Di sisi lain, *job satisfaction* memegang peranan yang sangat signifikan sebagai variabel mediasi dalam korelasi antara *career development* dan *work-life balance* pada *employee retention.* Daud & Afifah (2020) menyatakan bahwa perasaan puas tersebut dapat muncul dari cara individu memandang dan menilai pekerjaannya sendiri.

Untuk mempertahankan talenta muda dari Generasi Z, terutama di lingkungan BUMN sektor perbankan, perusahaan harus menyesuaikan kebijakan retensi agar lebih adil, transparan, dan berfokus pada kesejahteraan jangka panjang. Dengan mengatasi ketimpangan dalam pengembangan karier dan juga melahirkan keseimbangan kerja-hidup yang sehat, perusahaan bisa menaikkan kepuasan kerja, loyalitas, serta kinerja karyawan secara berkelanjutan. Alhasil, penelitian ini berfokus untuk memahami apakah *career*

development dan *work life balance* berpengaruh terhadap *employee retention,* baik secara langsung ataupun melalui peran mediasi *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z yang bekerja pada BUMN perbankan di Kalimantan Barat.

2. Permasalahan

1) Apakah *career development* berpengaruh terhadap *employee retention* karyawan Generasi Z BUMN Perbankankan di Kalimantan Barat?
2) Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *employee retention* karyawan Generasi Z BUMN Perbankankan di Kalimantan Barat?
3) Apakah *career development* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan Generasi Z BUMN Perbankankan di Kalimantan Barat?
4) Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan Generasi Z BUMN Perbankankan di Kalimantan Barat?
5) Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee retention* karyawan Generasi Z BUMN Perbankankan di Kalimantan Barat?
6) Apakah pengaruh antara *career development* terhadap *employee retention* dapat di mediasi *job satisfaction* karyawan Generasi Z BUMN Perbankankan di Kalimantan Barat?
7) Apakah pengaruh antara *work life balance* terhadap *employee retention* dapat di mediasi *job satisfaction* karyawan Generasi Z BUMN Perbankankan di Kalimantan Barat?

3. Tujuan Penelitian

1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *career development* terhadap *employee retention* karyawan Generasi Z BUMN Perbankan di Kalimantan Barat?
2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee retention* karyawan Generasi Z BUMN Perbankankan di Kalimantan Barat?
3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *career development* terhadap *job satisfaction* karyawan Generasi Z BUMN Perbankankan di Kalimantan Barat?
4) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *job satisfaction* karyawan Generasi Z BUMN Perbankan di Kalimantan Barat?
5) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee retention* karyawan Generasi Z BUMN Perbankan di Kalimantan Barat?
6) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *career development* terhadap *employee retention* di mediasi *job satisfaction* karyawan Generasi Z di BUMN Perbankan di Kalimantan Barat?
7) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee retention* di mediasi *job satisfaction* karyawan Generasi Z BUMN Perbankan di Kalimantan Barat?

4. Metode Penelitian

Metode kuantitatif melalui pendekatan asosiatif kausal dipilh dalam penelitian ini. Kuesioner disebarkan melalui *Google Form* sebagai alat pengumpulan data. Pengumpulan data mengadopsi skala *Likert*, yang berkategori: Sangat setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak setuju (2), dan Sangat tidak setuju (1). Populasi yang diteliti melibatkan karyawan Generasi Z di Kalimantan Barat. Mengacu pada ketidakpastian jumlah populasi, penelitian ini menetapkan minimal 100 responden sebagai sampel (Hatmawan, 2020). Dengan ukuran sampel yang lebih besar dari batas minimum ini, diharapkan hasil penelitian akan memiliki validitas yang lebih tinggi dan dapat memberikan perkiraan yang lebih akurat mengenai variabel yang akan diteliti, sehingga meningkatkan reliabilitas dan kredibelitas hasil penelitian. Teknik pengambilan sampel yang diadopsi ialah melalui *non-probability sampling*, dengan pendekatannya *purposive sampling*, melalui kriteria sebagai berikut: 1) Karyawan yang bekerja pada BUMN perbankan di Kalimantan Barat; 2) Berusia antara 18 hingga 28 tahun (kategori Generasi Z); 3) Bekerja di perusahaan dengan rentang waktu sedikitnya 6 bulan. Analisis data dilaksanakan mengadopsi metode PLS-SEM melalui *software Smart*PLS. Pengujian model dalam penelitian menggunakan pendekatan SEM-PLS ini terdiri atas pengujian *outer model* serta *inner model.* Pada tahap pengujian *outer model*, dilakukannya analisis guna mengujikan validitas dan juga reliabilitas konstruk melalui analisis *outer loading, Cronbach's alpha, Average Variance Extracted* (AVE), dan *composite reliability*. Untuk memastikan validitas diskriminan, digunakan HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio)*. Setelah model pengukuran memenuhi kriteria yang ditetapkan, pengujian dilanjutkan pada *inner model* guna menilai hubungan antar konstruk laten melalui nilai R^2 dan uji signifikansi jalur (*path coefficient*) menggunakan metode *bootstrapping*.

5. Hasil Penelitian

1) Diperoleh nilai t-hitung pengaruh *career development* terhadap *employee retention* sebesar 2,988 dan nilai *p-value* 0,003 lebih kecil dari 0,05 (α = 0,05). Hasil ini membuktikan hipotesis pertama diterima, yang dimana *career development* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*.

2) Diperoleh nilai t-hitung pengaruh *work life balance* terhadap *employee retention* sebesar 3,880 dan nilai *p-value* 0,000 lebih kecil dari 0,05 (α = 0,05). Hasil ini membuktikan hipotesis kedua diterima, yang dimana *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*.

3) Diperoleh nilai t-hitung pengaruh *career development* terhadap *job satisfaction* sebesar 5.741dan nilai *p-value* 0,000 lebih kecil dari 0,05 (α = 0,05). Hasil ini membuktikan hipotesis ketiga diterima, yang dimana *career development* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction.*

4) Diperoleh nilai t-hitung pengaruh *work life balance* terhadap *job satisfaction* sebesar 3,556 dan nilai *p-value* 0,000 lebih kecil dari 0,05 (α =

0,05). Hasil ini membuktikan hipotesis keempat diterima, yang dimana *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*.

5) Diperoleh nilai t-hitung pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee retention* sebesar 2,602 dan nilai *p-value* 0,009 lebih kecil dari 0,05 (α = 0,05). Hasil ini membuktikan hipotesis kelima diterima, yang dimana *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*.

6) Diperoleh nilai t-hitung *career development* terhadap *employee retention* di mediasi *job satisfaction* sebesar 2,311 dan nilai p-*value* 0.021. Hasil ini menunjukkan hipotesis keenam diterima, yang dimana *job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *career development* dan *employee retention*.

7) Diperoleh nilai t-hitung *work life balance* terhadap *employee retention* di mediasi *job satisfaction* sebesar 1.970, dan nilai p-*value* 0,049. Hasil ini menunjukkan hipotesis ketujuh diterima, yang dimana *job satisfaction* memediasi hubungan antara *work life balance* dan *employee retention*.

6. Kesimpulan dan Saran

1) Kesimpulan

Hasil temuan penelitian ini membuktikan bahwa *Career Development* memengaruhi secara positif signifikan pada *Employee Retention*. Selain itu, *Work Life Balance* memengaruhi secara positif signifikan pada *Employee Retention*. *Career Development* juga memengaruhi secara signifikan pada *Job Satisfaction* serta *Work Life Balance* berpengaruh positif signifikan pada *Job Satisfaction*. *Job Satisfaction* juga memengaruhi secara positif signifikan terhadap *Employee Retention*. Dalam hal ini, *Job Satisfaction* berfungsi sebagai mediator antara *Career Development* dan *Employee Retention*, demikian pula *Job Satisfaction* yang juga memiliki peran sebagai mediator antara *Work Life Balance* dan *Employee Retention*

2) Saran

Penelitian ini memberikan informasi bagi pihak manajemen BUMN Perbankan dalam menyusun strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif. Secara keseluruhan, penelitian ini menyoroti perlunya membangun lingkungan kerja yang tidak hanya menyokong pengembangan karier *(career development)* namun juga mampu menyeimbangkan antara kehidupan profesional serta pribadinya *(work life balance)*. Pendekatan ini diharapkan bisa menaikkan kepuasan kerja *(job satisfaction)* dan pada akhirnya mendorong retensi karyawan *(employee retention)* yang berkinerja tinggi serta loyal terhadap organisasi. Penelitian ini mempunyai sejumlah keterbatasan, satu diantaranya yakni bahwa sampel yang digunakan hanya mencakup Generasi Z di Kalimantan Barat. Selain itu, penelitian ini hanya fokus pada beberapa variabel seperti *Career Development*, *Work life Balance*, *Job Satisfaction,* dan *Employee Retention.* Diharapkan peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menambahkan variabel, meningkatkan jumlah responden, serta

memperluas cakupan wilayah penelitian guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

DAFTAR ISI

Halaman
PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT ii
PERTANGGUNGJAWABAN KARYA AKHIR iii
LEMBAR YURIDIS iv
UCAPAN TERIMA KASIH v
ABSTRAK vii
ABSTRACT viii
RINGKASAN KARYA AKHIR ix
DAFTAR ISI xiv
DAFTAR TABEL xv
DAFTAR GAMBAR xvi
DAFTAR LAMPIRAN xviii
ISI KARYA AKHIR 1806
1. Pendahuluan 1806
2. Landasan Teori 1808
3. Metode Penelitian 1810
4. Hasil dan Pembahasan 1810
5. Kesimpulan 1817
PENGAKUAN/*ACKNOWLEDGMENTS* 1817
DAFTAR REFERENSI 1818
LAMPIRAN I SK Dekan xviii
LAMPIRAN II *Letter of Acceptance* xxx
LAMPIRAN III Dokumen Informasi Artikel xxxii
LAMPIRAN IV Tabel Operasionalisasi xxxiv
LAMPIRAN V Kuesioner xliii
LAMPIRAN VII Output Olahan Data lix

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. Karakteristik Responden 1810
Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas 1812
Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan 1813
Tabel 4. *Model Fit Analysis* dan Evaluasi R-*Square* 1814
Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis 1815

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Gambar Kerangka Konseptual Penelitian 1810

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

LAMPIRAN I SK Dekan xviii
LAMPIRAN II *Letter of Acceptance* xxx
LAMPIRAN III Dokumen Informasi Artikel xxxii
LAMPIRAN IV Tabel Operasionalisasi xxxiv
LAMPIRAN V Kuesioner..... xliii
LAMPIRAN VII Output Olahan Data lix

ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Vol.4, No. 8, Juli 2025

Pengaruh *Career Development* dan *Work Life Balance* Terhadap *Employee Retention* Gen Z: Mediasi *Job Satisfaction*

Zannuba Arifah Chafsoh[1], Maria Christiana Iman Kalis[2], Anwar Azazi[3], Yulyanti Fahruna[4], Endah Mayasari[5]
[1,2,3,4,5]Universitas Tangjungpura, Indonesia
E-mail: zannubaarifah31@student.untan.ac.id[1], mariakalis@ekonomi.untan.ac.id[2], anwar.azazi@ekonomi.untan.ac.id[3], yulyanti.fahruna@ekonomi.untan.ac.id[4], endah.mayasari@ekonomi.untan.ac.id[5]

Article History:
Received: 05 Juni 2025
Revised: 28 Juni 2025
Accepted: 02 Juli 2025

Keywords: *Employee Retention, Career Development, Work Life Balance, Job Satisfaction, Generasi Z*

Abstract: *Penelitian ini dimaksudkan guna menganalisis hubungan antara career development dan work-life balance pada employee retention, melalui job satisfaction berperan menjadi variabel mediasi. Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif dan pendekatan asosiatif kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner online (Google Form) dari 158 karyawan Generasi Z yang bekerja di BUMN Perbankan di Kalimantan Barat. Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Temuan dari penelitian membuktikan bahwasanya career development dan work-life balance memengaruhi secara signifikan pada employee retention dan job satisfaction. Tidak hanya itu, job satisfaction memengaruhi secara signifikan terhadap employee retention serta memediasi hubungan antara career development dan work-life balance pada employee retention. Temuan ini membuktikan bahwasanya career development dan work life balance mempunyai peran penting dalam menaikkan job satisfaction dan employee retention khususnya bagi karyawan generasi Z pada sektor BUMN perbankan di Kalimantan Barat.*

PENDAHULUAN

Menjaga karyawan agar tetap bertahan di dalam perusahaan merupakan tantangan yang telah berlangsung lama dan menjadi aspek vital bagi keberlangsungan sebuah organisasi atau perusahaan. Masalah ini tidak hanya menjadi perhatian jangka panjang, tetapi juga terus menarik minat para peneliti untuk dikaji secara ilmiah. Keberadaan karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sebab mereka merupakan SDM utama dalam meraih tujuan perusahaan (Ghani et al., 2022). Employee retention sendiri merujuk pada serangkaian strategi yang dirancang untuk mendorong loyalitas dan komitmen karyawan agar mereka tetap bertahan dalam jangka panjang di perusahaan (Tirta & Enrika, 2020). Employee retention merupakan salah satu tantangan penting yang sering dihadapi oleh organisasi, serta merupakan praktik utam

dalam memanajemen SDM yang membuka peluang bagi karyawan untuk berkembang dalam perusahaan (Nagarathanam et al., 2018). Di tengah ketatnya persaingan antar perusahaan dalam era ekonomi global, inovasi dan pelayanan prima menjadi keharusan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Terutama pada saat ini, perubahan dinamika tenaga kerja didominasi oleh masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja. Mayoritas generasi ini diperkirakan akan memasuki usia kerja dalam beberapa dekade mendatang, yang akan membantu Indonesia untuk mendorong pertumbuhan ekonomi Generasi Z, yang lahir diantara pertengahan tahun 1990-an dan awal 2010-an. Gen Z memandang loyalitas atau retensi dengan cara yang berbeda, dan penelitian menunjukkan bahwa mereka cenderung bertahan di pekerjaan jika merasa ada arti atau kepuasan dalam pekerjaan yang mereka lakukan (Achmad et al., 2023).

MarkPlus QuickSurvey Employer Branding Index tahun 2022 yang dirilis oleh (T.K.Yunianto, 2020), Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menempati posisi teratas sebesar 58% sebagai tempat kerja yang paling diminati. Survei ini melibatkan 1.150 responden dari Generasi Z berusia antara 18 hingga 25 tahun, yang terdiri dari mahasiswa, *fresh graduates*, dan *first jobber* dengan pengalaman kerja maksimal dua tahun. Salah satu alasan utamanya adalah nilai-nilai yang diterapkan oleh BUMN yang sejalan dengan citra perusahaan yang positif. BUMN mencakup berbagai industri, termasuk industri perbankan yang hingga sekarang masih memiliki banyak peminat di kalangan *fresh graduates* khususnya Gen Z. Bank Mandiri, BRI, BNI, serta BTN merupakan contoh bank yang berstatus sebagai BUMN di Indonesia.

Motivasi utama Generasi Z memilih bekerja di lingkungan BUMN perbankan adalah karena jaminan stabilitas dan berbagai benefit menarik yang ditawarkan perusahaan. Namun, mereka juga menghadapi tantangan dalam hal pengembangan karir. Tantangannya ialah perbedaan peluang promosi berdasarkan latar belakang pendidikan. Karyawan lulusan sarjana cenderung mendapatkan promosi dalam kurun waktu satu hingga dua tahun, sedangkan karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA atau SMK harus menunggu lebih lama untuk memperoleh kesempatan serupa. Tidak hanya itu, sistem kerja yang diorientasikan pada pencapaian target menjadi tantangan tersendiri, khususnya dalam menyeimbangkan kehidupan kerja serta pribadi. Tekanan untuk memenuhi target seringkali membuat karyawan harus bekerja melebihi jam kerja normal dan membutuhkan dedikasi serta komitmen yang tinggi.

Career development memegang peranan signifikan dalam memengaruhi keputusan generasi Z supaya tetap bertahan dalam suatu perusahaan. *Career development* merupakan upaya strategis yang dilakukan organisasi guna menyediakan ruang bagi pengembangan individu dan profesionalisme karyawan (Maszah et al., 2023).

Selain itu, *work-life balance* juga menjadi faktor krusial dalam menentukan tingkat *employee retention*. Generasi Z tidak hanya mengejar kesuksesan profesional tetapi juga mengutamakan kesejahteraan pribadi, termasuk waktu untuk keluarga, kesehatan mental, dan aktivitas sosial. Tanpa penyediaan kebijakan kerja yang fleksibel atau lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan ini berisiko kehilangan karyawan dari generasi ini. Kebijakan yang mendorong terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi tidak hanya berdampak pada kualitas hidup karyawan, tetapi juga dipandang sebagai wujud perhatian nyata dari organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini berkontribusi pada meningkatnya keterikatan psikologis karyawan terhadap perusahaan (Widiani & Mas'ud, 2023).

Di sisi lain, *job satisfaction* memegang peranan yang sangat signifikan sebagai variabel mediasi dalam korelasi antara *career development* dan *work-life balance* pada *employee retention*. Disaat karyawan merasa bahwa mereka mempunyai peluang *career development* yang baik serta

work life balance yang terjaga, mereka akan cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. *Job satisfaction* yang tinggi ini pada akhirnya memperkuat loyalitas beserta rasa ingin dari mereka supaya bertahan dalam perusahaan dalam periode waktu yang lama. Berkesinambungan dengan penelitian yang dilaksanakan oleh (Sumantri & Bahrun, 2022) yang menyimpulkan bahwasanya *job satisfaction* memengaruhi secara signifikan pada *employee retention* di PT. Interaktif Media Siber.

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan terkait bagaimana pengaruh *career development* dan *work-life balance* mempengaruhi *employee retention* lewat *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z yaitu pada temuan penelitian yang dijalankan oleh (Asria et al., 2023) memperlihatkan bahwasanya *rewards* dan *career development* berpengaruh signifikan pada *employee retention* karyawan cafe Generasi Z di Kalimantan Barat dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Namun terdapat perspektif yang berbeda pada penelitian (Bai et al., 2023) ditemukan bahwa *career development* berpengaruh negatif terhadap *employee retention*. Kemudian penelitian oleh (Syal et al., 2024) menunjukkan bahwa *rewards* dan *work life balance* berpengaruh signifikan pada *employee retention* dengan *job satisfaction* selaku variabel mediasinya pada karyawan Generasi Z pada organisasi perdagangan swasta di Kalimantan Barat. Sedangkan penelitian oleh (Houssein et al., 2020) mengonfirmasi bahwasanya *work life balance* memengaruhi secara negatif pada *employee retention*.

Untuk mempertahankan talenta muda dari Generasi Z, terutama di lingkungan BUMN sektor perbankan, perusahaan harus menyesuaikan kebijakan retensi agar lebih adil, transparan, dan berfokus pada kesejahteraan jangka panjang. Dengan mengatasi ketimpangan dalam pengembangan karier dan juga melahirkan keseimbangan kerja-hidup yang sehat, perusahaan bisa menaikkan kepuasan kerja, loyalitas, serta kinerja karyawan secara berkelanjutan. Alhasil, penelitian ini berfokus untuk memahami apakah *career development* dan *work-life balance* berpengaruh terhadap *employee retention*, baik secara langsung ataupun melalui peran mediasi *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z yang bekerja pada BUMN perbankan di Kalimantan Barat.