EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.6, No.1, November 2026

Anteseden Retensi Karyawan Dengan Pemediasi Kepuasan Kerja Karyawan : Studi Pada Karyawan PT Starindo Jaya Packaging

Jessica Fania Christanti [1], Agus Sugiarto[2]
[1,2] Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana, Indonesia
E-mail: agus.sugiarto@uksw.edu

Article History:
Received: 01 September 2026
Revised: 27 Oktober 2026
Accepted: 12 November 2026

Keywords: *work life balance, career development, job satisfaction, employee retention*

Abstract: *Employee retention is an important issue in human resource management. This study aims to analyze the role of job satisfaction as a mediating variable in the relationship between work life balance and career development on employee retention at in a manufacturing company. Data were collected through Likert-scale questionnaires and analyzed using a quantitative method with a PLS-SEM approach. This study involved 110 respondents selected using purposive sampling. The results show that work life balance and career development affect employee retention and job satisfaction. In addition, job satisfaction also affects employee retention. Job satisfaction is proven to mediate the relationship between work life balance and career development on employee retention.*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, perkembangan perusahaan dihadapkan pada persaingan yang sangat ketat, sehingga setiap perusahaan dituntut untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian target bisnis mereka tetapi juga dituntut untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan dan pengembangan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan pondasi utama bagi keberhasilan dan berkelanjutan suatu organisasi, memastikan ketersediaan sumber daya manusia untuk menjamin kelangsungan dan kemajuan perusahaan menjadi salah satu strategi krusial dalam pengelolaan bisnis (Hassan et al., 2022). Pada tahun 2025, perusahaan di Indonesia menghadapi fenomena meningkatnya mobilitas tenaga kerja dan kecenderungan karyawan untuk berpindah tempat kerja, Survei nasional menunjukkan bahwa lebih dari 70% pekerja aktif mencari peluang kerja baru akibat ketidakpastian ekonomi, tingginya tekanan kerja, dan ketidakjelasan pengembangan karir. Selain itu, kondisi industri manufaktur pada 2024-2025 juga diperburuk oleh gelombang PHK di berbagai sektor, sehingga stabilitas tenaga kerja semakin menurun (Mediana, 2025). Fenomena ini menegaskan bahwa isu retensi karyawan menjadi tantangan kritis bagi perusahaan di era saat ini. Pengelolaan karyawan yang kurang efektif dapat memicu keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaanya sehingga berujung pada peningkatan tingkat turnover di perusahaan, hal ini akan merugikan perusahaan karena mereka kehilangan talenta unggul yang telah berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi, oleh sebab itu pengelolaan retensi karyawan harus dilakukan secara efektif dan tepat guna mencegah timbulnya keinginan karyawan untuk meninggalkan tempat mereka bekerja (Afiani & Mulyana, 2022).

Retensi karyawan pada era saat ini menjadi permasalahan utama bagi banyak perusahaan

karena meningkatnya keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain, tingginya tingkat burnout, serta tuntutan pekerjaan yang tidak sebanding dengan kesempatan pengembangan karir. Pergeseran preferensi generasi kerja yang lebih menekankan keseimbangan hidup, fleksibilitas, dan jenjang karir yang jelas turut memperburuk kemampuan perusahaan dalam mempertahankan talenta terbaiknya (Yudhany & Parwati, 2024). Menurut Nelson & Apriyana, (2024) retensi karyawan merupakan upaya organisasi untuk mempertahankan tenaga kerjanya, khususnya bagi individu yang memiliki potensi berkualitas tinggi. Retensi karyawan dipandang sebagai dasar fundamental kesuksesan organisasi, sebab mampu mengatasi tantangan utama bagi pengelolaan sumber daya manusia serta menjamin keberlanjutan operasional perusahaan. Sedangkan menurut Chatzoudes & Chatzoglou, (2022) retensi adalah keberhasilan sebuah organisasi untuk mempertahankan karyawannya yang memiliki potensi untuk pengembangan organisasi menggunakan berbagai cara untuk menjaga mereka tetap loyal kepada perusahaan. Menurut penelitian Ping et al., (2024) ada tiga faktor yang mempengaruhi retensi karyawan yaitu pengembangan karir, work life balance, gaji dan kompensasi. Namun menurut Rohendra et al., (2024) terdapat enam faktor yang mempengaruhi retensi karyawan antara lain pengembangan karir, kepemimpinan, stress kerja, penghargaan, kompensasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa faktor yang ada, maka peneliti ingin mengaji beberapa faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan yaitu *work life balance*, pengembangan karir, dan kepuasan kerja.

Work life balance merajuk pada kemampuan individu untuk menyelaraskan tuntutan pekerjaan dengan keperluan pribadi serta keluarga. Keseimbangan kerja dan kehidupan yang optimal dapat dicapai ketika seseorang mampu memenuhi seluruh kewajibannya di tempat kerja maupun di rumah tanpa mengorbankan kesehatan fisik maupun mental (Mahardika et al., 2022). Bate et al., (2025) mengungkapkan *work life balance* sebagai kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan komitmen keluarga serta kewajiban-kewajiban di luar lingkup kerja lainnya. Oleh karena itu *work life balance* merupakan faktor penting yang berkontribusi positif terhadap retensi karyawan. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan tingkat stres yang lebih rendah, sehingga mereka lebih siap untuk berfokus pada peningkatan kemampu an serta mengikuti proses pengembangan karir di perusahaan.

Pengembangan karir merupakan sebuah proses peningkatan motivasi atau keinginan individu yang dilakukan untuk meraih cita-cita karir yang diinginkan (Saehu, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Hendriyulianti (2025) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan upaya organisasi untuk mempersiapkan karyawan untuk mengisi posisi saat ini atau untuk masa depan, ini bukan hanya promosi jabatan, melainkan dorongan bagi karyawan untuk maju melalui peningkatan keterampilan dan pengetahuan guna mencapai prestasi yang lebih baik. Pengembangan karir merupakan faktor utama yang mempengaruhi karyawan, menurut Lumbantoruan & Yusuf (2025) pengembangan karir adalah proses peningkatan ketrampilan kerja individu untuk mencapai karir resmi, pengembangan karir juga dapat meningkatkan komitmen dan retensi karyawan secara signifikan. Pelaksanaan pengembangan karir yang efektif tidak hanya memperkuat kapasitas professional karyawan, tetapi juga memenuhi ekspektasi mereka terhadap kemajuan pekerjaan, sehingga berpotensi meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara signifikan.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan utama yang pada intinya bertujuan untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi secara efektif (Pasaribu & Arfusau, 2023). Menurut Tanjung, (2020) konsep kepuasan kerja juga mencerminkan kondisi emosional dan mental karyawan secara keseluruhan, yang

menggambarkan sejauh mana mereka merasa puas atau justru tidak puas dengan berbagai elemen yang terlibat dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu, karyawan yang merasakan kepuasan terhadap perusahaan dan hasil kerjanya sendiri cenderung memilih untuk tetap bertahan dalam organisasi (Hasanah et al., 2023).

Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa work life balance berpengaruh terhadap retensi karyawan (Muhaimin et al., 2025). Namun, pada penelitian Hassan et al., (2022) dan Nelson & Apriyana (2024) *work life balance* tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Sementara itu, penelitian lain membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap retensi karyawan (Lumbantoruan & Yusuf, 2025). Tetapi penelitian Ferdiana et al., (2023); Sofianti & Susanto, (2024) (Ferdiana et al., 2023; Sofianti & Susanto, 2024) dinyatakan bawah pengembangan karir tidak berpengaruh pada retensi karyawan. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Isni et al., 2022). Namun pada penelitian Syarif & Hasan, (2025) menyatakan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian lain membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Hazwari, 2024). Namun, penelitian milik Suhartini & Pebrianti, (2024) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Yudhany & Parwati, (2024) dan Hanifah & Waskito, (2023) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan. Namun, penelitian Hidayat & Setyaningrum, (2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara *work life balance* dan retensi karyawan (Susilawati, 2024). Tetapi penelitian milik Indraswara et al., (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara *work life balance* dan retensi karyawan. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Ayu & Alit, (2020) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara pengembangan karir dan retensi karyawan. Namun, penelitian Muharsyah & Marnisah, (2025) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara pengembangan karir dan retensi karyawan.

Dari kajian-kajian sebelumnya, jelas bahwa isu-isu terkait work life balance, pengembangan karir, retensi karyawan serta kepuasan kerja sudah banyak yang diteliti secara mendalam oleh beberapa peneliti terdahulu, namun hasil penelitian dari peneliti-peneliti terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda-beda atau belum konsisten. Beberapa peneliti menemukan adanya pengaruh signifikan antara variabel-variabel tersebut, sementara penelitian lainnya melaporkan pengaruh yang tidak signfikan. Selain itu, peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi juga belum menghasilkan kesimpulan yang seragam, beberapa peneliti menyatakan kepuasan kerja efektif memediasi hubungan tersebut, sementara peneliti lain menyatakan bahwa efek mediasi tidak terjadi. Dengan adanya hasil yang belum konsisten itulah yang mendorong penelitian ini dilakukan lebih lanjut dengan menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai pemediasi dari penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan di PT Starindo Jaya Packaging yang merupakan sebuah perusahaan yang beroperasi di sektor manufaktur kemasan. Berdasarkan hasil pengamatan awal, kondisi ini terutama di pengaruhi oleh dua faktor utama yaitu *work life balance* yang belum optimal dan peluang pengembangan karir yang masih terbatas. Beberapa karyawan menyatakan bahwa pada saat ini *work life balance* masih menjadi isu utama, di mana banyak karyawan merasa kesulitan menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan keluarga. Hal ini juga sejalan dengan pengembangan karir bagi karyawan PT Starindo Jaya Packaging. Sementara itu beberapa karyawan juga mengatakan bahwa peluang pengembangan karir sering

terhambat karena proses penilaian kinerja yang belum transparan, serta ketersediaan proses promosi dari dalam perusahaan yang masih perlu ditingkatkan. Karyawan merasakan *work life balance* yang baik dan peluang pengembangan karir yang memadai tentunya akan merasa lebih puas terhadap pekerjaanya, yang pada akhirnya akan meningkatkan retensi karyawan. Oleh karena itu, peneliti merasa tertarik untuk mengkaji apakah *work life balance* dan pengembangan karir berpengaruh terhadap retensi karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, di antara karyawan PT Starindo Jaya Packaging.

Masalah penelitian adalah adanya ketidakkonsistenan dari penelitian-penelitian sebelumnya, ditambah dengan keterbatasan dalam memanfaatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasar masalah penelitian, persoalan penelitian ini adalah (1) Apakah terdapat pengaruh work life balance, pengembangan karir, dan kepuasan kerja secara parsial terhadap retensi karyawan? (2) Apakah terdapat pengaruh *work life balance* dan pengembangan karir secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan? (3)Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh work life balance dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan?

Tujuan penelitian ini antara lain: (1) Untuk menguji pengaruh work life balance, pengembangan karir, dan kepuasan kerja secara parsial terhadap retensi karyawan (2) Untuk menguji pengaruh *work life balance* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan (3) Untuk menguji pemediasi kepuasan kerja dalam pengaruh *work life balance* dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan.

LANDASAN TEORI

Social Exchange Theory (SET) yang dikemukakan oleh Blau, (2017) teori ini secara mendalam menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun melalui proses pertukaran yang bersifat timbal balik, dimana setiap pihak memberikan dan menerima manfaat yang dianggap bernilai. Menurut Hassan et al., (2022), dukungan organisasi dan kondisi kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan melalui mekanisme pertukaran sosial, di mana karyawan akan membalas perlakukan positif organisasi dengan menunjukkan loyalitas dan keinginan untuk tetap bertahan. Sejalan dengan itu, Muhaimin et al., (2025) menjelaskan bahwa *work life balance* juga mempengaruhi kepuasan kerja dan retensi karyawan yang mana cenderung memberikan respons positif ketika perusahaan menyediakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara work life balance, pengembangan karir dan retensi karyawan, yang sesuai mekanisme timbal balik dalam social exchange theory. Dengan demikian, teori pertukaran sosial memberikan landasan yang kuat bahwa *work life balance* dan pengembangan karir berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada retensi karyawan. Proses pertukaran yang saling menguntungkan inilah yang menjelaskan mengapa karyawan cenderung bertahan ketika mereka merasakan dukungan organisasi yang adil dan konsisten terhadap kesejahteraan serta perkembangan karir mereka.

Retensi karyawan dapat diartikan dalam beberapa konteks, tetapi menurut Neog & Barua, (2015) retensi karyawan merupakan konsep yang mencakup serangkaian kebijakan serta praktik yang diterapkan oleh perusahaan guna mencegah karyawan yang memiliki potensi atau bakat yang tinggi meninggalkan posisi mereka sekarang. Selain itu menurut Naz et al., (2020) retensi karyawan merupakan upaya dan niat organisasi untuk menjaga kestabilan internalnya dengan mempertahankan tenaga kerja yang sudah ada agar tetap bekerja dalam jangka waktu yang lama. Retensi karyawan dipandang sebagai pusat utama keberhasilan organisasi, secara sederhana retensi karyawan merupakan proses di mana perusahaan mendorong karyawan agar tetap

bertahan dan berkomitmen melalui strategi yang dibuat perusahaan agar mereka merasa dihargai, sehingga menghindari kehilangan talenta penting yang berdampak pada produktivitas organisasi (Khalid & Nawab, 2018). Menurut Naz et al., (2020), retensi karyawan dapat diukur dengan beberapa dimensi, antara lain: 1) Dukungan lingkungan kerja, dimensi ini berkaitan dengan penciptaan suasana kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, termasuk fasilitas fisik dan emosional yang mendorong loyalitas jangka panjang. 2) Kecocokan individu organisasi, dimensi ini melibatkan keselarasan nilai-nilai pribadi karyawan dengan budaya organisasi yang memperkuat rasa aman dan keterikatan.

Menurut Nawarcono & Setiono, (2021) *work life balance* merupakan keadaan saat seseorang mampu menyeimbangkan pekerjaan, kehidupan keluarga dan kewajiban lainnya. Ini berarti bahwa kehidupan pribadi dan pekerjaan seseorang harus saling melengkapi untuk mencapai kehidupan yang ideal. Wirawan, (2022) mengungkapkan bahwa *work life balance* merajuk pada bagaimana karyawan menyeimbangkan kehidupan kerja dan non-kerja. Menurut Faeni et al., (2021) seseorang yang mampu menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dapat meningkatkan kapabilitas kerjanya menjadi lebih baik. *Work life balance* merupakan kemampuan karyawan untuk membagi waktu, tenaga, dan perhatian antara pekerjaan dengan berbagai aspek kehidupan pribadi seperti keluarga, teman, dan kegiatan sosial (Puryana & Ramdani, 2022). Menurut Wicaksana et al., (2020) dimensi work life balance terbagi menjadi empat antara lain 1) Work interference with personal life, dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi. 2) Personal life interference with work, dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaanya. 3) Personal life enhancement of work, yang mana dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. 4) Work enhancement of personal life, dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

Pengembangan karir merupakan suatu proses bertahap di mana individu menjalani berbagai tahapan dalam perjalanan karirnya, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor dari organisasi, industri, serta karakteristik pribadi, proses ini menekankan peran organisasi dan kebijakan internalnya dalam mendukung dan memfasilitasi kemajuan karir karyawan secara efektif (Vilela & Casado, 2023). Pengembangan karir merupakan proses peningkatan keterampilan kerja dan jabatan. Sementara itu penelitian milik Pshembayeva et al., (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir dipahami sebagai serangkaian aktivitas yang membantu karyawan merencanakan masa depan mereka di perusahaan, karyawan harus memenuhi syarat yang dibutuhkan dalam pengembangan karir yang mencakup kinerja, efektivitas, dan efisiensi dalam pekerjaan mereka. Menurut Son & Kim, (2021) mengungkapkan bahwa dimensi pengembangan karir ada 4, meliputi 1) Kemajuan tujuan karir, yang berkaitan dengan persepsi karyawan bahwa pekerjaannya sekarang membantu mereka mencapai sasaran kemajuan karir. 2) Pengembangan kemampuan profesional, dimana dimensi ini berkaitan dengan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi professional seperti training dan tugas pengembangan skill. 3) Promosi karyawan, berkaitan dengan persepsi mengenai kecepatan dan kemungkinan promosi internal atau prospek kenaikan jabatan. 4) Sistem imbalan, dimensi ini berkaitan dengan peningkatan kompensasi dan reward yang mendukung pertumbuhan karir.

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai gabungan dari perasaan positif maupun negatif serta penilaian terhadap aspek pekerjaan yang berpengaruh pada perilaku kerja, seperti komitmen, kinerja, dan tingkat turnover (Masum et al., 2015). Selain itu menurut Ćulibrk et al., (2018)

menyatakan kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang timbul setelah seseorang melakukan evaluasi terhadap pekerjaanya, evaluasi ini mencakup penilaian terhadap keseluruhan pengalaman kerja serta aspek-aspek khusus seperti tugas pekerjaan, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja. Sedangkan menurut Pratiwi et al., (2025) kepuasan kerja mempunyai arti sebagai ketika karyawan merasakan kesenangan atau ketidaknyamanan terhadap karakteristik pekerjaannya, hal ini akan mempengaruhi tingkat komitmen dan kinerja mereka, dengan demikian kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan dan penilaian karyawan terhadap pekerjaanya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang sedang dijalankan, jika yang mereka lakukan dianggap memenuhi harapan dan sesuai dengan tujuan pekerjaan mereka (Bulandari et al., 2023). Menurut Renata et al., (2021) dimensi dari kepuasan kerja adalah: 1) Pekerjaan; 2) Gaji; 3) Rekan kerja; 4) Promosi; 5) Promosi.

Dengan memperhatikan dukungan literatur, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Work life balance* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

H2: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

H3: *Work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

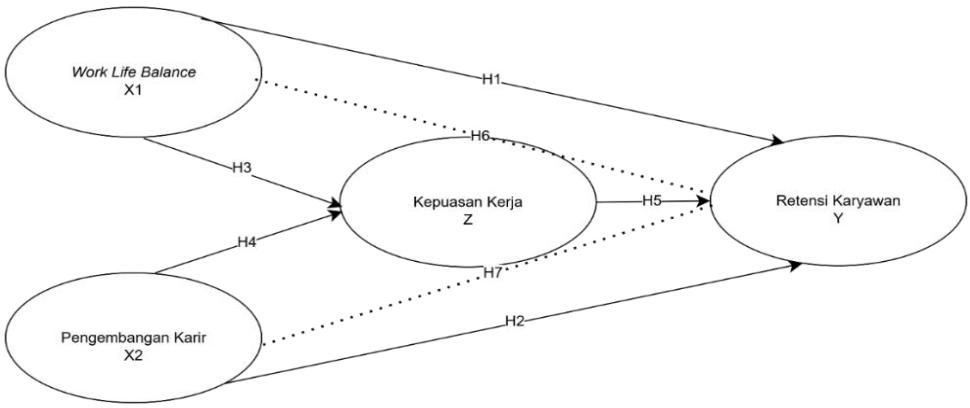
H4: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *work life balance* terhadap retensi karyawan

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan pengembangan hipotesis, maka model penelitian ini adalah sebagai berikut;



Gambar 1 Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *work life balance* dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Starindo Jaya Packaging. Populasi penelitian adalah karyawan non- shift yang sudah bekerja minimal satu tahun di PT Starindo Jaya Packaging dengan jumlah sebanyak 152 karyawan. PT Starindo Jaya Packaging merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di

bidang produksi kemasan plastik dan karton. Perusahaan ini berlokasi di Kabupaten Pati, Jawa Tengah. Jumlah sample penelitian ditentukan berdasarkan menggunakan rumus Slovin yaitu sejumlah 110 responden. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel penelitian ini yaitu dengan menggunakan purposive sampling, dengan kriteria responden karyawan non-shift yang telah bekerja minimal satu tahun di PT Starindo Jaya Packaging.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Form kepada responden, dengan lima skala Likert. Teknik analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini merupakan teknik analisis kuantitatif yang meliputi: analisis dekriptif, dan Patrial Last Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Beberapa langkah yang dilakukan meliputi Uji Validitas (indikator dinyatakan valid secara diskriminan jika nilai heterotrait-monotrait ratio of correlation (HTMT) < 0,85 dan nilai cross loading pada indikator lebih tinggi dibandingkan dengan nilai loading terhadap variabel laten lainnya), Uji Reabilitas (nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,70 dianggap layak untuk penelitian bersifat explanatory research.) Uji R Square (R2), Uji Pengaruh Langsung (Analisis dilakukan melalui teknik bootstrapping menggunakan aplikasi SmartPLS. Apabila nilai p-value < 0,05, maka variabel independent terbukti berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen) dan Uji pengaruh tidak langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan pada karyawan PT Starindo Jaya Packaging dengan 110 responden. Profil responden dilihat dari sisi usia, perolehan data tertinggi sebanyak 77 (70.0%) responden berada pada usia lebih dari 30 tahun. Apabila dilihat dari jenis kelamin maka berolehan data tertinggi sebanyak 60 (54.5%) responden berjenis kelamin laki-laki, kemudian apabila dilihat dari pendidikan terakhir sebanyak 44 (40.0%) responden berasal dari tamatan sekolah menengah atas (SMA). Sedangkan, apabila di lihat dari masa kerja responden yang bekerja di PT Starindo Jaya Packaging sebanyak 79 (71.8%) responden sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun. Data tersebut dapat di lihat pada rincian table 1 sebagai berikut:

Tabel 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Data Responden	Frekuensi	Presentasi
Usia	< 25	14	12.7%
	26-30	19	17.3%
	>30	77	70%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	60	54.5%
	Perempuan	50	45.5%
Pendidikan Terakhir	SMA	44	40%
	SMK	39	35.5%
	Diploma (D1-D3)	8	7.3%
	Sarjana (S1)	19	17.3%
Masa Kerja	1	6	5.5%
	2-4	25	22.7%
	>5	79	71.8%

Hasil dari uji validitas dan reliabilitas menunjukan bahwa 10 setiap item dalam retensi karyawan (RK) memiliki nilai CR sebesar 0,898 dan nilai CA sebesar 0,863; 2) Setiap item dalam *work life balance* (WLB) memiliki nilai CR sebesar 0,882 dan nilai CA sebesar 0,841; 3) Setiap item dalam pengembangan karir (PK) memiliki nilai CR sebesar 0,916 dan nilai CA sebesar 0,877; dan 4) setiap item dalam kepuasan kerja (KK) memiliki nilai CR 0,597 dan nilai

CA sebesar 0,831. Dari hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa C > 0,7 dan nilai CA > 0,7 sehingga setiap item yang dimiliki untuk mengukur suatu variabel dinyatakan reliabel.

Nilai R-Square digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik model penelitian dapat menjelaskan variabel dependen. Nilai R-Square yang lebih besar dari 0.75 dapat menunjukkan hubungan yang kuat, nilai yang lebih besar dari 0.50 menunjukkan hubungan yang kuat, nilai yang lebih besar dari 0.50 menunjukkan hubungan yang moderat, dan nilai yang lebih rendah dari 0.25 menunjukkan hubungan yang lemah. Dalam penelitian ini, nilai R-Square yang diperoleh adalah sebagai berikut:

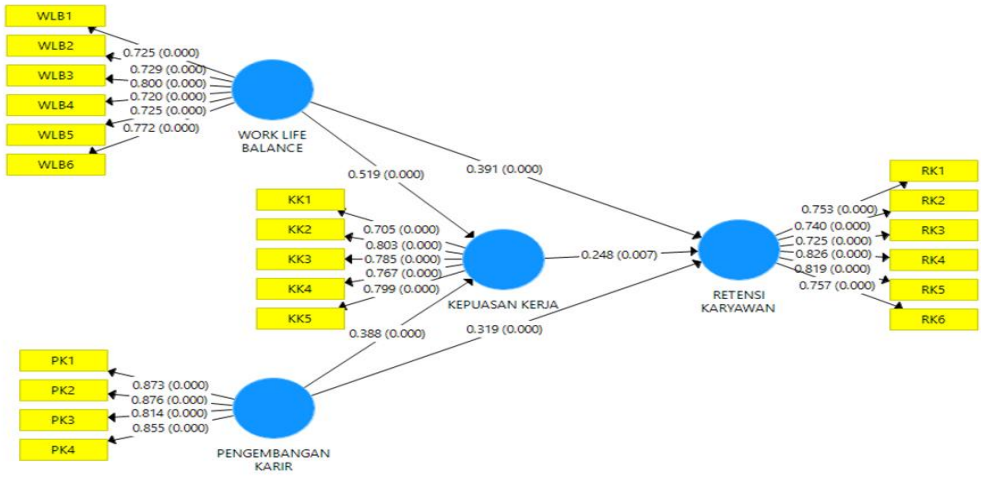
Tabel 2 Hasil Uji Nilai R-Square

Variabel	R-*Square*	R-S*quare adjusted*
Kepuasan Kerja	0.656	0.650
Retensi Karyawan	0.718	0.710

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel independent dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 65.6 % serta konstruk lain di luar penelitian menanggung sisa 34.4%. Oleh karena itu, model dianggap memiliki tingkat hubungan yang moderat. Sementara itu, nilai R-*square* untuk variabel retensi karyawan sebesar 0.718 menunjukkan bahwa variabel-variabel independen memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi sebesar 71.8% dari variabel retensi karyawan, sedangkan 28.2% disebabkan oleh faktor-faktor yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model memiliki tingkat hubungan yang moderat.

Analisis Jalur menggunakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator. Hasil pengujian outer model disajikan pada gambar 2 berikut



Gambar 2 Output Hasil Akhir Bootstrapping SmartPLS

Uji pengaruh langsung dilakukan dengan cara melihat perbandingan antara *p-value* yang ada pada *path coefficient* dengan tingkat signifikan yang digunakan. Pada penelitian ini peneliti menggunakan tingkat signifikan sebesar 5%. Uji pengaruh langsung pada penelitian ini tertera pada table berikut:

Tabel 3 Hasil Uji Pengaruh Langsung

Hipotesis	Original Sampel	P-Value	Keputusan
Work Life Balance → Retensi Karyawan	0.391	0.000	Diterima
Pengembangan karir → Retensi karyawan	0.319	0.000	Diterima
Work life balance → Kepuasan kerja	0.519	0.000	Diterima
Pengembangan karir → Kepuasan kerja	0.338	0.000	Diterima
Kepuasan kerja → Retensi karyawan	0.248	0.007	Diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Work life balance terhadap Retensi karyawan memiliki *p-value* sebesar 0.000 maka lebih kecil dai 0.05 sehingga dapat dinyatakan *Work life balance* berpengaruh positif terhadap Retensi karyawan. Pengembangan karir terhadap Retensi karyawan memiliki nilai *p-value* sebesar 0.000 maka lebih kecil dari 0.05 sehingga dapat dinyatakan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap Retensi karyawan. Pengaruh *Work life balance* terhadap Kepuasan kerja memiliki nilai *p-value* sebesar 0.000 maka lebih besar dari 0.05 sehingga dapat dinyatakan bahwa *Work life balance* berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Selanjutnya pengaruh antara Pengembangan karir terhadap Kepuasan kerja memiliki nilai *p-value* sebesar 0.000 maka lebih kecil dari 0.05 sehingga dapat dinyatakan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Pengaruh Kepuasan kerja dan Retensi karyawan memiliki nilai *p-value* sebesar 0.007 maka lebih besar dari 0.05 sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Retensi karyawan.

Pengujian pengaruh tidak langsung antara variabel independent terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi disajikan pada table berikut:

Tabel 4 Hasil Uji Tidak Langsung

Hipotesis	Original Sampel	P-Value	Keputusan
Work life balance → Kepuasan kerja → Retensi karyawan	0.129	0.011	Diterima
Pengembangan karir → Kepuasan kerja → Retensi karyawa	0.096	0.024	Diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisa uji mediasi dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat signifikansi 5% variabel Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *Work life balance* terhadap Retensi karyawan dan Pengembangan karir terhadap Retensi karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *p-value* dari hubungan antara *Work life balance* terhadap Retensi karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan kerja sebesar 0.011 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0.05 sehingga hipotesis diterima. Selain itu, hubungan antara Pengembangan karir terhadap Retensi karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan kerja memiliki nilai *p-value* 0.024 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis diterima.

PEMBAHASAN

Hasil pengujian Hipotesis 1 yaitu *Work life balance* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan menunjukan hipotesis pertama diterima. Temuan ini memberikan arti bahwa work life balance berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Semakin baik work life balance yang diterapkan di perusahaan maka akan semakin tinggi tingkat retensi karyawannya (Muhaimin et al., 2025). Temuan ini juga sejalan dengan pendapat Bahar et al., (2022) yang menyatakan bahwa work life balance memegang peran penting dalam retensi karyawan. Dengan menciptakan work life balance yang baik, tingkat kenyamanan yang dirasakan karyawan akan semakin meningkat sehingga mereka tidak terdorong untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa bahwa kebutuhan pribadi dan profesionalnya telah terpenuhi. Pada akhirnya, hal ini meningkatkan retensi karyawan di perusahaan. Temuan ini sejalan dengan Syal et al., (2024) yang mengungkapkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

Pengujian hipotesis 2 yaitu Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan menunjukan bahwa hipotesis kedua diterima. Temuan ini memberikan arti bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Jika semakin baik pengembangan karir yang diberikan perusahaan melalui kesediaan peluang peningkatan ketrampilan, kejelasan jenjang karir, dan juga fasilitas pengembangan potensi karyawan akan membuat karyawan merasa di hargai secara professional sehingga mereka termotivasi untuk bertahan dalam jangka lama di perusahaan (Jelita & Srimulyani, 2022). Hal ini juga sejalan dengan temuan Arya & Aditeresna, (2018) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif pada retensi karyawan. Ketika karyawan memperoleh kesempatan pengembangan karir yang adil serta dukungan dari atasan untuk terus mengembangan potensi dan kompetensinya, mereka akan merasa dihargai dan memiliki prospek masa depan yang jelas di perusahaan. Pengembangan karir yang baik tersebut pada akhirnya akan mendorong meningkatkanya retensi karyawan di perusahaan. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan Afiani & Mulyana, (2022); Novyantari & Dewiwati, (2024) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

Pengujian hipotesis tiga yaitu *Work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja menunjukan bahwa hipotesis ketiga diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik *work life balance* yang diberikan perusahaan melalui fleksibilitas waktu, kesempatan istirahat yang cukup, serta dukungan terhadap kebutuhan pribadi karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, karena mereka merasa diperhatikan dan dihargai secara professional sehingga mampu menjalankan peran kerja dan kehidupan pribadi secara seimbang (Novyantari & Dewiwati, 2024). Hasil ini juga sejalan dengan Febrianti & Handayani, (2022) yang menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dimana peningkatan *work life balance* akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja para karyawan, dengan demikian, penerapan *work life balance* yang efektif di lingkungan perusahaan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Temuan ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Asepta & Maruno, (2018); Wirtadipura & Sumarjo, (2025) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis empat yaitu Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja menunjukan bahwa hipotesis keempat diterima. Hal ini memberikan arti bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik

pengembangan karir yang diberikan perusahaan melalui penyediaan peluang peningkatan ketrampilan, kejelasan jenjang karir, serta fasilitas pengembangan potensi karyawan, maka akan semakin tingki pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan karena mereka merasa dihargai, sehingga apabila pengembangan karirnya baik maka kepuasan kerja karyawan juga meningkat (S. Tanjung & Siagian, 2022). Sejalan dengan penelitian Sulaeman et al., (2023) yang mengungkapkan bahwa pegembangan karir memegang peran penting dalam kepuasan karyawan. Dengan menciptakan pengembangan karir yang adil di perusahaan maka tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan juga akan semakin meningkat dan karyawan akan semakin giat bekerja di perusahaan. Temuan ini sejalan dengan yang ditemukan oleh Suciani et al., (2022); Rismawati et al., (2025) yang mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengujian hipotesis lima yaitu Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan menunjukan bahwa hipotesis kelima diterima. Hal ini memberikan arti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Hasil ini sejalan dengan temuan Kurniawan & Rizky, (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan, karena karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja dan sistem penghargaan akan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan dan karyawan akan memilih tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Tingginya kepuasan kerja tercermin dari persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan yang sesuai kemampuan, hubungan kerja yang harmonis, serta kesempatan berkembang di dalam organisasi. Kondisi tersebut akan mendorong karyawan untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan pandangan Bahrun & Yusuf, (2022) yang menyatakan bahwa kepusan kerja tidak hanya memengaruhi sikap kerja ataupun kompensasi, tetapi juga menjadi kunci utama dalam keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Cahyadi et al., (2026); Hasanah et al., (2023); Zaky, (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

Pengujian hipotesis enam yaitu *Work life balance* berpengaruh terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, menunjukkan bahwa hipotesis keenam diterima. Hasil tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work life balance* dan retensi karyawan. Penerapan *work life balance* yang baik, seperti keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, fleksibilitas waktu kerja, serta dukungan organisasi terhadap kebutuhan karyawan, dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja (Muhaimin et al., 2025). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi dan keinginan yang besar untuk bertahan dalam jangka waktu yang lebih lama. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang ditemukan oleh Susilawati, (2024) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, serta kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Oleh karena itu, PT Starindo Jaya Packaging mampu menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan yang baik bagi karyawan secara tidak langsung dapat meningkatkan retensi karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis tujuh yaitu Pengembangan karir berpengaruh terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, menunjukkan bahwa hipotesis ketujuh diterima. Pengembangan karir yang diberikan perusahaan, seperti kesempatan promosi, pelatihan dan juga kejelasan jenjang karir mampu meningkatkan tingkat kepuasan karyawan,

yang pada akhirnya berdampak positif terhadap keinginan karyawan untuk bertahan di dalam perusahaan (Ayu & Alit, 2020). Karyawan yang merasa memiliki peluang berkembang dan masa depan karir yang jelas akan cenderung merasa puas dan loyal terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Hanifah & Waskito, (2023) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, serta kepuasan kerja memiliki kontribusi positif dalam meningkatkan retensi karyawan. Dengan demikian, perusahaan yang secara konsisten memperhatikan dan mengelola program pengembangan karir karyawan secara efektif akan mempu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus meningkatkan retensi karyawanya. Oleh karena itu, PT Starindo Jaya Packaging mampu menyediakan dan mengelola pengembangan karir karyawan dengan baik secara tidak langsung dapat meningkatkan retensi karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Beberapa kesimpulan penelitian ini adalah pertama, *work life balance*, pengembangan karir, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan pada karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat work life balance, pengembangan karir, dan kepuasan kerja maka akan berdampak pada peningkatan retensi karyawan. Kedua, *work life balance* dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat *work life balance* dan pengembangan karir, maka akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Kesimpulan ketiga, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *work life balance* dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan Temuan ini berarti bahwa semakin tinggi *work life balance* dan dan sebaikin baik pengembangan karir, maka semakin tinggi kepuasan kerja dan berdampak pada semakin tinggi retensi karyawan.

Keterbatasan penelitian yaitu ruang lingkup responden yang hanya terbatas pada karyawan non-shift yang telah bekerja minimal satu tahun pada suatu perusahaan dengan jumlah responden yang relative kecil. Oleh karena penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan satuan analisis lebih dari satu perusahaan dengan jumlah responden yang semakin besar.

DAFTAR REFERENSI

Afiani, S. I., & Mulyana, A. E. (2022). Analisis Faktor Dominan yang Mempengaruhi Retensi Karyawan pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, *10*(1), 15–23. https://doi.org/10.30871/jaemb.v10i1.4250

Asepta, U. Y., & Maruno, S. H. P. (2018). Analisis Pengaruh Work-Life Balance Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt.Telkomsel, Tbk Branch Malang. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, *11*(2), 77–85. https://doi.org/10.32812/jibeka.v11i2.64

Ayu, I. G., & Alit, W. (2020). Kompensasi Dan Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan BPR Lestari. *E-Jurnal Manajemen*, *9*(5), 1676–1695. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i05.p02 ISSN

Bahar, A. K. M. M., Islam, M. A., Hamzah, A., Islam, S. N., & Reaz, M. D. (2022). The efficacy of work-life balance for young employee retention: a validated retention model for small private industries. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, *12*(3), 367. https://doi.org/10.1504/ijpmb.2022.122202

Bahrun, K., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap retensi

karyawan (Studi Kasus Pada PT Interaktif Media Siber). *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains (JEMS)*, *3*(2), 260–271. https://doi.org/10.36085/jems.v3i2.3399

Bate, Y., Zega, Y., Gulo, H., & Hulu, P. F. (2025). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Kantor KPU Gunung Sitoli. *Journal of Artificial Intelligent and Digital Bussiness*, *4*(3), 4584–4595. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2664

Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Sosical Life* (2nd Editio). taylor& francis group.

Bulandari, S., Isyandi, B., & Machasin, M. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Mustika Agung Sawit Gemilang Kab.Indragiri Hulu. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, *7*(1), 1296–1316. https://doi.org/10.31539/costing.v7i1.6463

Cahyadi, K., Astitu, N. P., & Andhika, I. N. (2026). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan pada pt alex villas concrete mengwi. *EMAS*, *7*, 137–146. https://doi.org/10.36733/emas.v7i1.13377

Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors Affecting Employee Retention: Proposing an Original Conceptual Framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, *X*(Issue 1), 49–76. https://doi.org/10.35808/ijeba/748

Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, *9*(FEB), 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132

Faeni, D. P., Puspitaningtyas, R., & Safitra, R. (2021). Work Life Balance, Peningkatan Karir dan Tekanan Kerja terhadap Produktivitas: Kasus pada Lembaga Sertifikasi Profesi P3 Pembangun Penyuluh Integritas Bangsa. *Studi Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, *1*(1), 45–57. https://doi.org/10.35912/sakman.v1i1.602

Febrianti, N., & Handayani, R. (2022). Work life balance dan kepuasan kerja: mediasi motivasi intrinsik. *JMBT (Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan)*, *4*, 60–67. https://doi.org/10.31849/jmbt.v4i1.10734

Ferdiana, S., Khan, Z., & Ray, S. (2023). Investigating the Impact of Career Development, Organizational Commitment, and Organizational Support on Employee Retention. *Journal of Management Studies and Development*, *2*(02), 117–128. https://doi.org/10.56741/jmsd.v2i02.108

Hanifah, N., & Waskito, J. (2023). Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Lazismu SOlo Raya. *Jursima*, *11*(01), 250–264. https://doi.org/10.47024/js.v11i1.729

Hasanah, S. F. N., Suryadi, E., & Askolani, A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Jurnal Investasi*, *9*(3), 143–154. https://doi.org/10.31943/investasi.v9i3.284

Hassan, A., Donianto, C., Kiolol, T., & Abdullah, T. (2022). Pengaruh Talent Management Dan Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Mediasi Dukungan Organisasi. *Modus*, *34*(2), 158–183. https://doi.org/10.24002/modus.v34i2.5966

Hazwari. (2024). Pengaruh Work Life Balance Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Universitas Swasta Di Pekanbaru). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, *18*(2), 1018–1035. https://doi.org/10.35931/aq.v18i2.3180

Hendriyulianti, D. A. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Intervening Dinas PUPR Provinsi Jambi. *MASMAN Master Manajemen*, *3*(3), 117–128. https://doi.org/10.59603/masman.v3i3.957

Hidayat, C. E., & Setyaningrum, R. P. (2024). The Effect of Career Development and Non-Physical Work Environment on Employee Retention Mediated Job Satisfaction in Employee of Mary Cileungsi Hospital, Bogor Regency. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, *5*(2), 6765–6775. https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.5231

Isni, S. N. F., Amalia, L., & Anindita, R. (2022). Pengaruh Pembagian Waktu Kerja Terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *19*(2), 68–83. https://doi.org/10.21831/jim.v19i2.52563

Jelita, S. P., & Srimulyani, V. A. (2022). Dampak Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja. *JRMA (Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi)*, *10*(02), 153–162. https://doi.org/10.33508/jrma.v10i2.1120

Khalid, K., & Nawab, S. (2018). Employee Participation and Employee Retention in View of Compensation. *SAGE Open*, *8*(4). https://doi.org/10.1177/2158244018810067

Kurniawan, R., & Rizky, M. C. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir , Kompensasi , Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan pada PT Berlian Eka Sakti Tangguh Medan. *Jurnal GICI : Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, *17*(1), 109–121. https://doi.org/10.58890/jkb.v17i1.393

Lumbantoruan, G. T., & Yusuf, F. (2025). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Pegawai di Disdukcapil Kota Bekasi. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Antartika*, *2*(4), 195–203. https://doi.org/10.70052/juma.v2i4.719

Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., & Beh, L. S. (2015). Determinants of academics' job satisfaction: Empirical evidence from private universities in bangladesh. *PLoS ONE*, *10*(2), 1–15. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0117834

Mediana, C. (2025). *Karyawan di Indonesia Lebih Ngebet Mencari Pekerjaan Baru Dibanding Karyawan di Negara Lain*. Kompas.Id. https://www.kompas.id/artikel karyawan di indonesia lebih ingin mencari pekerjaan baru dibanding negara lain di-dunia?

Muhaimin, M. I., Fauzan, R., & Saputra, P. (2025). Pengaruh Reward Dan Work-Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Melalui Job Satisfaction Sebagai Mediasi Pada Generasi Z Di Coffee Shop Pontianak. *Jurnal Penelitian Nusantara*, *1*, 169–181. https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.339

Muharsyah, S., & Marnisah, L. (2025). Pengaruh Kompensasi , Pengembangan Karir , Dan Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Di PT Altrak 1978. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, *6*(2), 1083–1092. https://doi.org/10.37385/msej.v6i2.7356

Nawarcono, W. N., & Setiono, A. (2021). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja. *Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, *16*(2), 161–174. https://doi.org/10.51277/keb.v16i2.101

Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *SAGE Open*, *10*(2). https://doi.org/10.1177/2158244020924694

Nelson, A., & Apriyana, T. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Di Rumah Sakit Di Kota Batam. *Jurnal Ekuilnomi*, *6*(2), 386–397. https://doi.org/10.36985/mbtz4m32

Neog, B. B., & Barua, D. M. (2015). Factors Affecting Employee's Retention in Automobile Service Workshops of Assam: An Empirical Study. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, *03*(06), 09–18. https://doi.org/10.9756/sijifbm/v3i6/03010030102

Novyantari, ayu putu nina, & Dewiwati, S. (2024). Pengaruh Kepuasan kerja, pengembangan

karir dan lingkungan kerja non fisik terhadap retensi karyawan pada PT Bali Utama Cakrawala Kuta-Bali. *Journal Research of Management (JARMA)*, *6*(1), 120–133. https://doi.org/10.51713/jarma.2024.6132

Pasaribu, L. V., & Arfusau, W. A. I. (2023). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Adhigana Papua: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *1*(1), 43–54. https://doi.org/10.61331/adhiganapapua.v1i1.6

Ping, L. L., Hee, O. C., Kowang, T. O., & Wu, C. H. (2024). Factors influencing employee retention of academic home tutors in a private school. *International Journal of Evaluation and Research in Education* , *13*(2), 869–875. https://doi.org/10.11591/ijere.v13i2.26998

Pshembayeva, E., Pfeyfer, N., Uaikhanova, M., & Bubenchikova, A. (2022). Career success: Analysis and development of career opportunities in students. *Frontiers in Education*, *7*(December), 1–11. https://doi.org/10.3389/feduc.2022.999541

Puryana, P. P., & Ramdani, T. A. (2022). Pengaruh Work Life Balance Dan Work Capability Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bakti Adikarya Sejahtera. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, *6681*(3), 720–747. https://doi.org/10.55916/frima.v0i3.334

Renata, I., Veronika, E., & Khairani, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Indomas Mitra Teknik. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, *10*(03), 581–591. https://doi.org/10.22437/jmk.v10i03.13257

Rismawati, Hidayat, N., & Ikromi, Z. A. (2025). Pengaruh Career Development Terhadap Job Satisfaction pada Mahasiswa Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, *5*, 748–760. https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i2.1524

Rohendra, T., Jannah, A. R., & Fahlevi, R. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Generasi Z Pada Perusahaan Startup Di Indonesia Tahun 2022. *Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo*, *10*(2), 352. https://doi.org/10.35906/jep.v10i2.2146

Saehu, A. A. (2018). Pengaruh Pembinaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, *2*(3), 238. https://doi.org/10.25157/jmr.v2i3.1801

Sofianti, I., & Susanto, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan Gen Z melalui Komitmen Karyawan. *Assets Journal: Management, Administration, Economics, and Accounting*, *2*(2), 60–67. https://doi.org/10.59923/assets.v2i2.292

Son, S. J., & Kim, D. Y. (2021). Organizational career growth and career commitment: Moderated mediation model of work engagement and role modeling. *International Journal of Human Resource Management*, *32*(20), 4287–4310. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657165

Suhartini, S., & Pebrianti, L. (2024). Pengaruh Kompetensi, Prestasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Perusahaan: JUMPA*, *2*(2), 39–53. https://doi.org/10.30656/jumpa.v2i2.8095

Sulaeman, E., Husnina, N. N., & Lestari, S. A. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Tembusai*, *7*, 5980–5984. https://doi.org/10.31004/jptam.v7i2.7170

Susilawati, M. (2024). Analisis Pengaruh Praktek Work Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Tingkat Stres terhadap Retensi Karyawan di Industri Perbankan di Indonesia. *BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting*, *6*(1), 189–199.

https://doi.org/10.31539/budgeting.v6i1.10984

Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Christiana, M., Kalis, I., & Hendri, M. I. (2024). The influence of reward, work-life balance on employee retention: The mediating effect of Job satisfaction Generation Z employees in West Kalimantan. *Exsys.Iocspublisher.Org*, *7*(1), 270–279. https://doi.org/10.35335/jmas.v7i1.384

Syarif, N. T., & Hasan, D. (2025). The Influence of Work-Life Balance and Job Satisfaction on Employee Performance at the Administrative Division of the Data and Information Center, Ministry of Education, Culture, Research, and Technology (Kemendikbudristek). *International Journal of Science and Society*, *7*(2), 54–66. https://doi.org/10.54783/ijsoc.v7i2.1414

Tanjung, N. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Djp Sumatera Utara I. *JMB (Jurnal Manajemen Dan Bisnis)*, *2*(1), 33–39. https://doi.org/10.30743/jmb.v2i1.2356

Tanjung, S., & Siagian, M. V. (2022). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Adira Dinamika Multi Finance, Tbk Medan. *JUMANSI : Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi Medan*, *4*, 171–176. https://doi.org/10.47709/jumansi.v4i1.2819

Vilela, N. G. S., & Casado, T. (2023). Career stages in management studies: a systematic review of scientific production from 2011 to 2020. *Revista de Gestao*, *30*(1), 62–77. https://doi.org/10.1108/REGE-02-2021-0018

Wicaksana, S. A., Suryadi, S., & Asrunputri, A. P. (2020). Identifikasi Dimensi-Dimensi Work-Life Balance pada Karyawan Generasi Milenial di Sektor Perbankan. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, *4*(2), 137–143. https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8432

Yudhany, S. I., & Parwati, K. Y. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Employee Retention Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, *3*(2), 600–614. https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.2.14