



# Pengaruh *Employee Engagement* Dan *Career Development* Terhadap *Employee Retention* Pada Karyawan Generasi Z Di Sektor Perbankan Kota Padang Dengan *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Moderasi

Aulia Eka Utami Putri<sup>1</sup>, Mega Asri Zona<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia  
Correspondence: E-mail: [megaasrizona@fe.np.ac.id](mailto:megaasrizona@fe.np.ac.id)

## ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* dan *career development* terhadap *employee retention* dengan *work-life balance* sebagai variabel moderasi pada karyawan Generasi Z di sektor perbankan Kota Padang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 107 responden dan dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* dan *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Namun, *work-life balance* tidak mampu memoderasi hubungan tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja dan pengembangan karier merupakan faktor utama dalam meningkatkan retensi karyawan Generasi Z, sementara keseimbangan kehidupan kerja belum menjadi faktor penguat dalam konteks penelitian ini.

© 2026 Kantor Jurnal dan Publikasi UPI

## ARTICLE INFO

### Article History:

Submitted/Received 1 April 2026  
First Revised 24 April 2026  
Accepted 25 April 2026  
First Available online 25 April 2026  
Publication Date 25 April 2026

### Keyword:

*Employee Engagement, Career Development, Work-Life Balance, Employee Retention, Generasi Z*

## 1. PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, dinamika dunia kerja mengalami perubahan yang signifikan seiring dengan meningkatnya dominasi Generasi Z dalam angkatan kerja. Generasi

ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti orientasi yang kuat terhadap pengembangan diri, fleksibilitas kerja, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Kondisi ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menjaga stabilitas tenaga kerja melalui *employee retention*. Menurut Qiao Ying et al., (2022), *employee retention* menjadi isu strategis karena berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan di tengah meningkatnya mobilitas tenaga kerja dan persaingan global.

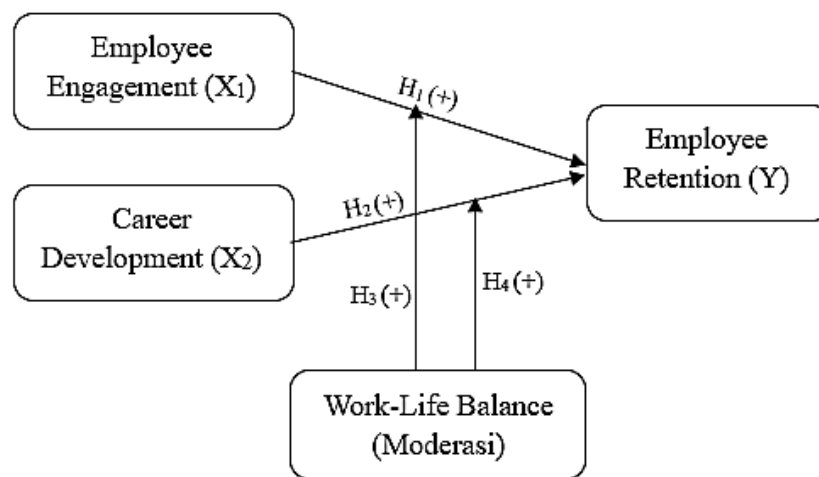
*Employee retention* merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi. Rahaman et al., (2023) menjelaskan bahwa tingginya tingkat *turnover* dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti meningkatnya biaya rekrutmen, pelatihan, serta hilangnya pengetahuan organisasi yang berharga. Dalam sektor perbankan, kondisi ini menjadi semakin krusial karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada karyawan yang kompeten dan berkualitas. Salah satu faktor yang memengaruhi *employee retention* adalah *employee engagement*. Sepahvand & Khodashahri, (2020) menyatakan bahwa *employee engagement* mencerminkan keterlibatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat serta keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan *employee retention*.

Selain *employee engagement*, *career development* juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan *employee retention*. Obazea & Samikon, (2022) menjelaskan bahwa *career development* berkaitan dengan peluang pengembangan kompetensi, promosi, serta kejelasan jalur karier yang diberikan oleh organisasi. Karyawan yang melihat adanya prospek karier yang jelas cenderung memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi dan lebih memilih untuk tetap bertahan dalam organisasi. Di sisi lain, *work-life balance* menjadi isu yang semakin mendapat perhatian dalam dunia kerja modern. Rodríguez-Sánchez et al., (2020) menekankan bahwa *work-life balance* tidak hanya berkaitan dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga menjadi strategi organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks ini, *work-life balance* dapat berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja yang pada akhirnya berdampak pada *employee retention*.

Secara teoritis, hubungan antara *employee engagement*, *career development*, dan *employee retention* dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) yang diperkenalkan oleh Homans (1958) dan dikembangkan oleh Blau (1964). Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik, di mana karyawan akan memberikan respons positif seperti loyalitas dan keinginan untuk bertahan ketika organisasi memberikan dukungan, perlakuan yang adil, serta kesempatan pengembangan karier. Dalam konteks penelitian ini, *employee engagement* dan *career development* merupakan bentuk investasi organisasi yang akan direspons oleh karyawan dalam bentuk peningkatan *employee retention*, sedangkan *work-life balance* mencerminkan dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan yang dapat memengaruhi kualitas hubungan tersebut. Fenomena ini juga relevan dalam konteks sektor perbankan yang menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan, khususnya Generasi Z. Persaingan

*Pengaruh Employee Engagement Dan Career Development Terhadap Employee Retention Pada Karyawan Generasi Z Di Sektor Perbankan Kota Padang Dengan Work-Life Balance Sebagai Variabel Moderasi* | 2670

industri yang tinggi serta tuntutan pekerjaan yang kompleks menuntut organisasi untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif. Karyawan Generasi Z cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja, pengembangan karier, serta keseimbangan kehidupan kerja, sehingga organisasi perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan. Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji pengaruh *employee engagement* dan *career development* terhadap *employee retention*, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya variasi temuan, khususnya terkait peran *work-life balance*. Selain itu, penelitian yang menguji *work-life balance* sebagai variabel moderasi dalam konteks karyawan Generasi Z di sektor perbankan masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* dan *career development* terhadap *employee retention* dengan *work-life balance* sebagai variabel moderasi pada karyawan Generasi Z di sektor perbankan Kota Padang.



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual

## 2. METODE

### a. Desain, Lokasi, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antar variabel melalui data numerik dan analisis statistik. Pendekatan ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* dan *career development* sebagai variabel independen terhadap *employee retention* sebagai variabel dependen, dengan *work-life balance* sebagai variabel moderasi. Pendekatan kuantitatif digunakan karena mampu menjelaskan hubungan kausal antar variabel secara objektif melalui pengujian hipotesis yang sistematis (Creswell, 2023).

Strategi penelitian yang digunakan adalah *survey research* melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Penelitian ini juga menggunakan desain *cross-sectional*, di mana data dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu untuk menggambarkan

kondisi dan persepsi responden secara aktual. Desain ini dinilai efisien dan sesuai untuk menguji hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

Penelitian dilakukan pada karyawan Generasi Z di sektor perbankan di Kota Padang. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansi fenomena terkait *employee retention* pada karyawan Generasi Z dalam industri perbankan yang memiliki dinamika kerja tinggi. Adapun waktu pelaksanaan penelitian berlangsung pada tahun penelitian sesuai dengan periode pengumpulan data dalam skripsi.

#### b. Indikator Variabel Penelitian

Untuk memastikan kejelasan dalam pengukuran variabel penelitian, setiap konstruk dalam penelitian ini dioperasionalkan ke dalam indikator-indikator yang mengacu pada konsep teoritis dan penelitian terdahulu yang relevan. Rincian indikator masing masing variabel dalam penelitian ini disajikan pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Indikator Variabel

No.	Variabel	Indikator	Skala	Sumber
1.	<i>Employee retention</i> (Y)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niat untuk Bertahan</li> <li>2. Persepsi terhadap Masa Depan Karier Di Perusahaan</li> <li>3. Persepsi Makna dan Pentingnya Pekerjaan</li> <li>4. Ketertarikan dan Rasa Suka Terhadap Pekerjaan</li> <li>5. Kepuasan Kerja Sebagai Alasan Bertahan</li> </ol>	Likert	Asria et al. (2025)
2.	<i>Employee Engagament</i> (X <sub>1</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Vigor</i> (Semangat/Energi)</li> <li>2. <i>Dedication</i> (Dedikasi)</li> <li>3. <i>Absorption</i> (Kehanyutan)</li> </ol>	Likert	Schaufeli & Bakker (2004)
3.	<i>Career development</i> (X <sub>2</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Career Information</i> (Informasi Karier)</li> <li>2. <i>Placement of Employees in the Right Job</i> (Penempatan Karyawan pada Pekerjaan yang Tepat)</li> <li>3. <i>Workforce Development</i> (Pengembangan Tenaga Kerja)</li> <li>4. <i>Promotion Opportunities</i> (Kesempatan Promosi)</li> </ol>	Likert	Asria et al. (2025)
4.	<i>Work-life balance</i> (Z)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keseimbangan Waktu</li> <li>2. Keseimbangan Keterlibatan</li> <li>3. Keseimbangan Kepuasan</li> </ol>	Likert	McDonald dan Bradley (2017)

#### c. Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini digunakan untuk menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel, yaitu pengaruh *employee engagement* dan *career development* terhadap *employee retention* dengan *work-life balance* sebagai variabel moderasi. PLS-SEM dipilih karena memiliki keunggulan dalam menguji model prediktif, tidak mensyaratkan distribusi normal, serta dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil (Hair et al., 2012).

Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator. Uji *convergent validity* dilihat dari nilai *outer loading*  $\geq 0,70$ , namun nilai 0,60 masih dapat diterima, serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE)  $\geq 0,50$ . Uji *discriminant validity* dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*, di mana setiap indikator harus memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sementara itu, reliabilitas konstruk diukur menggunakan *composite reliability*  $\geq 0,70$  (Hair et al., 2017).

Selanjutnya, model struktural (*inner model*) digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Selain itu, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai *t-statistic*  $> 1,645$  pada tingkat signifikansi 5%.

Pengujian efek moderasi *work-life balance* dilakukan dengan melihat interaksi antara variabel moderasi dengan variabel independen. Efek moderasi dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic*  $> 1,645$ , yang menunjukkan bahwa *work-life balance* mampu memperkuat atau memperlambat hubungan antara *employee engagement* dan *career development* terhadap *employee retention*.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### a. Hasil Penelitian

##### 1) Deskripsi Karakteristik Responden

Untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden, penelitian ini menyajikan distribusi data berdasarkan jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Deskripsi ini bertujuan untuk menggambarkan profil responden sebagai objek penelitian sehingga dapat mendukung interpretasi hasil secara lebih komprehensif. Rincian karakteristik responden disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Jumlah	Persentase
----	---------------	--------	------------

<b>Jenis Kelamin</b>			
1.	Laki-Laki	70	65,4%
2.	Perempuan	37	34,6%
<b>Masa kerja</b>			
1.	Kurang dari 2 tahun	-	0%
2.	2-3 tahun	53	49,5%
3.	4-5 tahun	47	43,9%
4.	Lebih dari 5 tahun	7	6,6%
<b>Tingkat Pendidikan</b>			
1.	SMA Sederajat	1	0,9%
2.	Diploma	16	15%
3.	Sarjana	89	83,2%
4.	Pasca Sarjana	1	0,9%

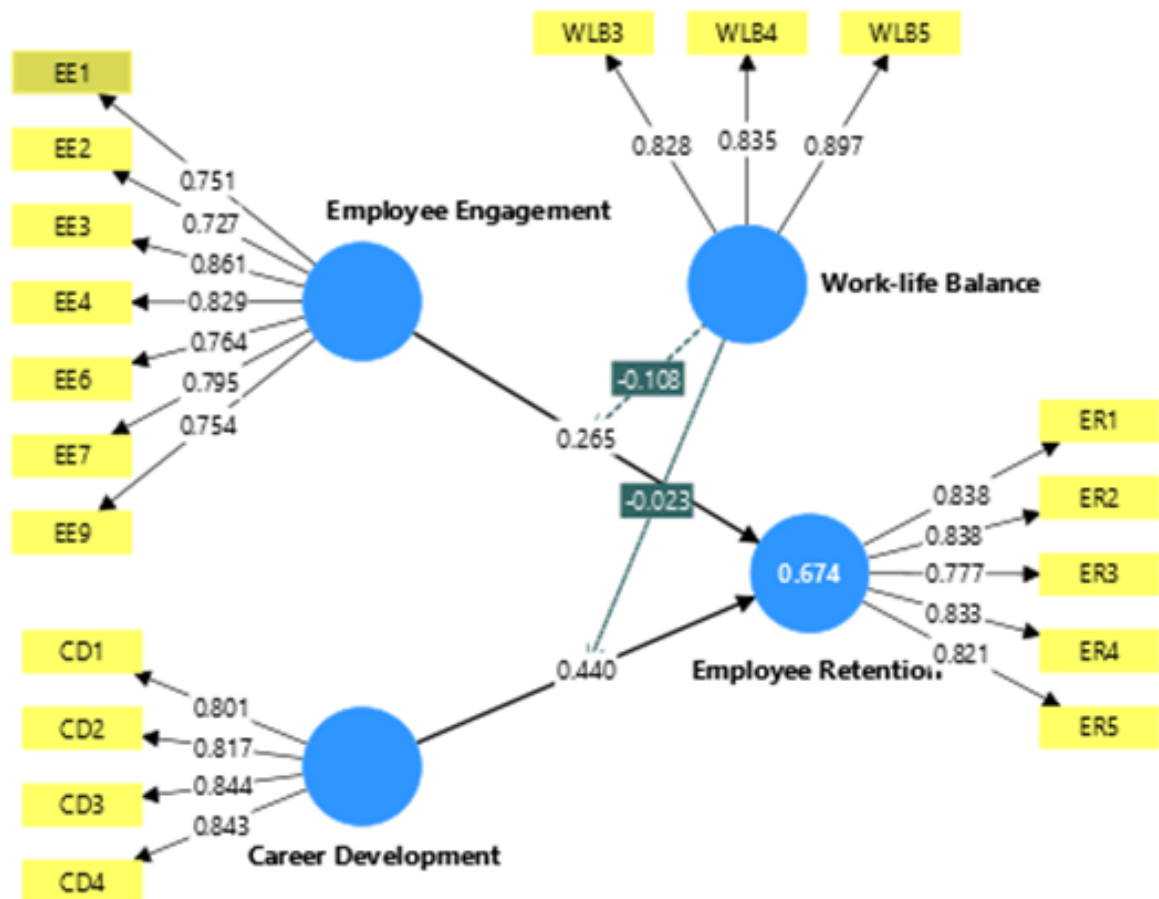
## 2) Total Capaian Responden

Variabel *employee retention* diukur menggunakan lima indikator. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,03 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 80,74% yang berada dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keinginan karyawan Generasi Z di sektor perbankan Kota Padang untuk tetap bertahan dalam organisasi tergolong cukup baik. Sebagian besar responden memiliki persepsi positif terhadap pekerjaan, seperti merasa pekerjaan penting, menyukai pekerjaan, serta memperoleh kepuasan kerja, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan untuk memperkuat retensi karyawan. Variabel *employee engagement* menunjukkan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,10 dengan TCR sebesar 82,21% yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan Generasi Z memiliki tingkat keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi. Dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* menunjukkan bahwa karyawan memiliki semangat kerja, dedikasi, serta keterlibatan yang baik dalam menjalankan tugasnya.

Variabel *career development* memperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,06 dengan TCR sebesar 81,2% yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap pengembangan karier dalam organisasi. Indikator seperti penempatan kerja, pengembangan tenaga kerja, serta peluang promosi dinilai sudah cukup baik dalam mendukung perkembangan karier karyawan. Sementara itu, variabel *work-life balance* memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,87 dengan TCR sebesar 77,5% yang berada dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan belum sepenuhnya optimal. Meskipun karyawan mampu mengelola waktu dan keterlibatan kerja dengan cukup baik, masih terdapat aspek keseimbangan yang perlu ditingkatkan oleh organisasi.

## 3) Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai kualitas instrumen penelitian dalam mengukur konstruk laten yang digunakan. Pengujian ini bertujuan memastikan bahwa setiap indikator memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai dalam merepresentasikan variabel penelitian. Adapun model pengukuran ditampilkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Nilai Outer Loading

Berdasarkan Gambar 2, seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* di atas 0,60. Pada variabel *employee engagement*, nilai *outer loading* berkisar antara 0,727 hingga 0,861. Variabel *career development* memiliki nilai *outer loading* antara 0,801 hingga 0,844. Sementara itu, variabel *work-life balance* menunjukkan nilai *outer loading* antara 0,828 hingga 0,897, dan variabel *employee retention* memiliki nilai *outer loading* antara 0,777 hingga 0,838. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *convergent validity*. Menurut Hair et al. (2017), nilai *outer loading*  $\geq 0,70$  menunjukkan indikator yang sangat baik dalam merepresentasikan konstruk, namun nilai  $\geq 0,60$  masih dapat diterima. Selain itu, indikator dengan nilai loading antara 0,40–0,70 tetap dapat dipertahankan selama tidak menurunkan kualitas konstruk yang diukur, seperti nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dan *composite reliability*.

Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing konstruk juga menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria. Variabel *career development* memiliki nilai AVE sebesar 0,683, *employee engagement* sebesar 0,615, *employee retention* sebesar 0,675, dan *work-life balance* sebesar 0,729. Seluruh nilai AVE tersebut berada di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan variabel *employee engagement*, *career development*, *work-life balance*, dan *employee retention* dengan baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Hasil uji *discriminant validity* dilakukan dengan melihat nilai *cross loading* pada masing-masing indikator. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu membedakan variabel yang diwakilinya dengan variabel lain dalam model. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Tabel 3. *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Career Development</i>	0.896	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0.918	Reliabel
<i>Employee retention</i>	0.912	Reliabel
<i>Work-life balance</i>	0.890	Reliabel

Berdasarkan Tabel 3, nilai *composite reliability* pada masing-masing variabel menunjukkan hasil di atas 0,70. Variabel *career development* memiliki nilai sebesar 0,896, *employee engagement* sebesar 0,918, *employee retention* sebesar 0,912, dan *work-life balance* sebesar 0,890. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik, sehingga indikator yang digunakan dinyatakan konsisten dalam mengukur variabel penelitian.

#### 4) Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten sesuai dengan model konseptual dan hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian.

Tabel 4. Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>	Keterangan
<i>Employee retention</i>	0.674	Valid

Berdasarkan Tabel 4, nilai *R-square* pada variabel *employee retention* sebesar 0,674. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel *employee engagement* dan *career development* dalam menjelaskan variabel *employee retention* sebesar 67,4%, sedangkan sisanya sebesar 32,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Dengan demikian, model penelitian ini memiliki kemampuan penjelasan yang tergolong kuat.

### 5) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dalam model struktural secara langsung (*direct effect*). Pengujian ini dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS.

Menurut Hair et al. (2019), pengujian hipotesis dalam PLS-SEM dilakukan dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value*. Dalam penelitian ini digunakan pengujian satu arah (*one-tailed*) karena hipotesis yang diajukan memiliki arah hubungan yang jelas. Oleh karena itu, suatu hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* > 1,645 dan *p-value* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Value	Ket.
<i>Employee Engagment -&gt; Employee retention (H1)</i>	0.265	0.272	0.109	2.433	0.008	Diterima
<i>Career development -&gt; Employee retention (H2)</i>	0.440	0.439	0.116	3.779	0.000	Diterima
<i>Work Life Balance x Employee engagement -&gt; Employee retention (H3)</i>	-0.108	-0.106	0.015	0.938	0.174	Ditolak
<i>Work-life Balnce x Career development -&gt; Employee retention (H4)</i>	-0.023	-0.025	0.113	0.202	0.420	Ditolak

### b. Pembahasan

#### 1) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Retention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Temuan ini sesuai dengan *social exchange theory*, di mana karyawan yang merasakan hubungan kerja yang positif, dukungan organisasi, serta lingkungan kerja yang kondusif akan menunjukkan perilaku timbal balik berupa loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Qiao Ying et al., (2022) serta (Obazea & Samikon, (2022) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan psikologis terhadap pekerjaan cenderung memiliki motivasi tinggi, kinerja yang baik, serta keinginan yang lebih kuat untuk tetap berada dalam organisasi. Selain itu, penelitian Ngozi & Edwinah, (2022) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat meningkatkan hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi, sehingga memperkuat niat untuk bertahan. Dalam konteks Generasi Z, keterikatan kerja juga berkaitan dengan makna pekerjaan dan kesempatan berkembang, yang menjadi faktor penting dalam menentukan keputusan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

## **2) Pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Retention***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Hal ini berarti bahwa semakin baik pengembangan karier yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan *social exchange theory* yang menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan dalam bentuk pengembangan karier, seperti pelatihan, kesempatan promosi, dan kejelasan jalur karier, maka karyawan akan membalasnya dengan meningkatkan komitmen dan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahaman et al., (2023) serta Obazea & Samikon, (2022) yang menyatakan bahwa *career development* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Karyawan yang melihat adanya peluang pengembangan karier cenderung memiliki persepsi positif terhadap masa depan mereka di dalam organisasi, sehingga meningkatkan loyalitas dan menurunkan keinginan untuk berpindah kerja. Selain itu, temuan ini juga didukung oleh Ahmad et al., (2023) yang menyatakan bahwa Generasi Z memiliki orientasi yang kuat terhadap pengembangan diri dan kemajuan karier. Oleh karena itu, organisasi yang mampu menyediakan sistem pengembangan karier yang jelas dan berkelanjutan akan lebih mampu mempertahankan karyawan dari generasi ini.

## **3) Peran *Work-life Balance* dalam Memoderasi Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Retention***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *employee retention*. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan antara keterikatan kerja dan retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki tingkat *work-life balance* yang cukup, faktor tersebut belum menjadi penentu utama dalam memperkuat hubungan antara *employee engagement* dan *employee retention*. Dengan kata lain, keterikatan kerja

karyawan tetap menjadi faktor dominan dalam menentukan retensi, terlepas dari kondisi keseimbangan kehidupan kerja. Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian Rodríguez-Sánchez et al., (2020) yang menyatakan bahwa *work-life balance* dapat memperkuat hubungan antara faktor organisasi dan retensi karyawan. Namun, hasil ini dapat dijelaskan oleh karakteristik sektor perbankan yang memiliki tuntutan kerja tinggi dan struktur kerja yang relatif kaku, sehingga *work-life balance* belum sepenuhnya dirasakan secara optimal oleh karyawan. Selain itu, bagi Generasi Z, meskipun *work-life balance* penting, faktor seperti keterikatan kerja dan peluang pengembangan diri sering kali menjadi prioritas utama dalam menentukan keputusan untuk bertahan dalam organisasi (Ahmad et al., 2023). Temuan ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian oleh Widiani (2023) menemukan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee retention*, sehingga faktor tersebut bukan merupakan determinan utama dalam mempertahankan karyawan.

Selain itu, penelitian Fadilla (2024) menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *intention to quit*, yang merupakan kebalikan dari retensi karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak selalu menjadi faktor utama dalam menentukan keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Pada tingkat internasional, penelitian berbasis PLS-SEM juga menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*, melainkan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja dan keterikatan karyawan (Kuutila et al., 2025). Selain itu, studi oleh Chen et al., (2023) menunjukkan bahwa faktor-faktor kerja lebih banyak memengaruhi retensi melalui variabel mediasi seperti *employee engagement*, bukan secara langsung. Dengan demikian, hasil penelitian ini semakin memperkuat bahwa dalam konteks karyawan Generasi Z di sektor perbankan, *employee engagement* memiliki peran yang lebih dominan dalam memengaruhi *employee retention*, dibandingkan *work-life balance* sebagai variabel moderasi.

#### **4) Peran *Work-Life Balance* dalam Memoderasi Pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Retention***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak memoderasi pengaruh *career development* terhadap *employee retention*. Hal ini berarti bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak memberikan pengaruh tambahan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara pengembangan karier dan retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa *career development* secara langsung sudah menjadi faktor yang cukup kuat dalam memengaruhi *employee retention*, sehingga keberadaan *work-life balance* tidak memberikan efek moderasi yang signifikan. Karyawan tetap mempertimbangkan pengembangan karier sebagai faktor utama dalam keputusan untuk bertahan, terlepas dari kondisi keseimbangan kehidupan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Rahaman et al., 2023 dan Obazea &

Samikon, (2022) yang menyatakan bahwa *career development* merupakan determinan utama dalam meningkatkan retensi karyawan, terutama pada karyawan yang berada pada tahap awal karier.

Hasil ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *work-life balance* dapat berperan sebagai variabel moderasi. Namun demikian, perbedaan ini dapat disebabkan oleh konteks penelitian, khususnya pada sektor perbankan di Kota Padang, di mana sistem kerja yang terstruktur dan tuntutan pekerjaan yang tinggi membuat aspek pengembangan karier lebih dominan dibandingkan keseimbangan kehidupan kerja. Temuan ini juga didukung oleh Widiani (2023) yang menemukan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee retention*, sehingga perannya menjadi kurang dominan dibandingkan faktor organisasi lainnya. Selain itu, penelitian Fadilla (2024) menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *intention to quit*, yang mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja bukan merupakan faktor utama dalam keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Pada tingkat internasional, penelitian berbasis PLS-SEM juga menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*, melainkan dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja dan keterikatan karyawan (Kuutila et al., 2025).

Secara teoritis, dalam perspektif *social exchange theory*, karyawan akan mempertahankan hubungan kerja apabila mereka memperoleh manfaat yang dianggap paling bernilai. Dalam hal ini, pengembangan karier dipersepsikan sebagai manfaat jangka panjang yang lebih penting dibandingkan *work-life balance*, sehingga memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap retensi karyawan (Ahmad et al., 2023; Cropanzano & Mitchell, 2005). Selain itu, penelitian Chen et al., (2023) juga menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasi lebih banyak memengaruhi retensi melalui variabel seperti keterikatan kerja dibandingkan faktor keseimbangan kehidupan kerja secara langsung.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks karyawan Generasi Z di sektor perbankan, *career development* merupakan faktor yang lebih dominan dalam memengaruhi *employee retention*, sementara *work-life balance* tidak memiliki peran moderasi yang signifikan dalam hubungan tersebut.

#### 4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* dan *career development* terhadap *employee retention* dengan *work-life balance* sebagai variabel moderasi pada karyawan Generasi Z di sektor perbankan Kota Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* dan *career development* berpengaruh terhadap *employee retention*. Variabel *employee engagement* memiliki peran penting dalam meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan, sementara *career development* juga menjadi faktor yang mendorong karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Selain itu, *work-life balance* sebagai variabel moderasi menunjukkan peran dalam hubungan antara variabel

*Pengaruh Employee Engagement Dan Career Development Terhadap Employee Retention Pada Karyawan Generasi Z Di Sektor Perbankan Kota Padang Dengan Work-Life Balance Sebagai Variabel Moderasi* | **2680**  
independen dan *employee retention*, meskipun pengaruhnya tidak dominan. Hal ini mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi tetap menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan retensi karyawan Generasi Z. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa upaya organisasi dalam meningkatkan keterikatan karyawan serta menyediakan pengembangan karier yang baik merupakan strategi yang efektif dalam mempertahankan karyawan, khususnya pada sektor perbankan.

## 5. REFERENSI

Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>

Andari, A., Nafiudin, N., & Purnamasari, R. (2021). The Influence of The Work Environment and Employee Engagement on Employee Retention. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(3), 447–453. <https://doi.org/10.36555/almana.v5i3.1724>

Asma ahmed Houssein, Jugindar Singh Kartar Singh, & Thiageswary Arumugam. (2020). Retention of Employees through Career Development, Employee Engagement and Work-life Balance: An Empirical Study among Employees in the Financial Sector in Djibouti, East Africa. In *An International Journal* (Vol. 12, Number 3).

Atikur RAHAMAN, M., Sayed UDDIN, M., & Bin LATIF, W. (2023). Effects of Training and Development, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Career Development on Employee Retention in Commercial Banks in Bangladesh. *Wasib Bin LATIF / Journal of Asian Finance*, 10(2), 91–0097. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2023.vol10.no2.0091>

Chen, X., Al Mamun, A., Hoque, M. E., Hirwani Wan Hussain, W. M., & Yang, Q. (2023). Work design, employee well-being, and retention intention: A case study of China's young workforce. *Heliyon*, 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15742>

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. In *Academy of Management Annals* (Vol. 11, Number 1, pp. 479–516). Routledge. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. In *Journal of Management* (Vol. 31, Number 6, pp. 874–900). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Fernando, K. J. M., & Nishanthi, H. M. (2021). The mediating effect of work engagement on the relationship between total reward perceptions and employee retention. *Journal of Business Studies*, 8, 129–155. <https://doi.org/10.4038/jbs.v8i0.70>

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>

Handoko, S., Tumbur, W., Tobing, M. L., & Setyawan, R. (2024). *Dampak Work-Life Balance terhadap Retensi Karyawan: Studi Kuantitatif pada Generasi Milenial dan Gen Z*. 4(1), 279–288. <http://journal.stiestekom.ac.id/index.php/dinamika>

Intan Permatasari, R. (2025). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Staf Di Kalangan Generasi Z Pada Industri Perbankan*.

Khujjah Ayu Asria, Juniwati, J., Ramadhan, R., Rosnani, T., & Mayasari, E. (2025a). Retention of Gen Z Employees: The Impact of Rewards, Career Development, and Job Satisfaction. *ECo-Buss*, 7(3), 1623–1637. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1796>

Khujjah Ayu Asria, Juniwati, J., Ramadhan, R., Rosnani, T., & Mayasari, E. (2025b). Retention of Gen Z Employees: The Impact of Rewards, Career Development, and Job Satisfaction. *ECo-Buss*, 7(3), 1623–1637. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1796>

Kuutila, M., Ralph, P., Qiu, H. S., Santos, R. de S., Choetkiertikul, M., Fard, A. M., Alkadhi, R., Devroey, X., Robles, G., Hata, H., Baltes, S., Arif, H., Kovalenko, V., Chakraborty, S., Tuzun, E., & Adisaputri, G. (2025). *Staying or Leaving? How Job Satisfaction, Embeddedness and Antecedents Predict Turnover Intentions of Software Professionals*. <https://doi.org/10.1145/3744916.3773124>

Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1–36. [https://doi.org/10.1300/J033v08n03\\_01](https://doi.org/10.1300/J033v08n03_01)

Ngozi, D.-E., & Edwinah, A. (2022). Employee Engagement and Talent Retention: A Review. *South Asian Research Journal of Biology and Applied Biosciences*, 4(5), 188–197. <https://doi.org/10.36346/saribm.2022.v04i05.003>

Obazea, J. I., & Samikon, S. A. B. (2022). The Effects of Career Development, Compensation and Engagement on Employee Retention: A Survey of Entry-Level Employees in Nigeria Commercial Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(12). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i12/14365>

Qiao Ying, W., Singh Kartar Singh, J., & Arumugam, T. (2022). *EMPLOYEE RETENTION BY CAREER DEVELOPMENT, ENGAGEMENT AND WORK LIFE BALANCE DURING THE COVID-19 CRISIS\* 1* (Vol. 5). [www.imcra-az.org](http://www.imcra-az.org)

Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work–life balance: the effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

*Pengaruh Employee Engagement Dan Career Development Terhadap Employee Retention Pada Karyawan Generasi Z Di Sektor Perbankan Kota Padang Dengan Work-Life Balance Sebagai Variabel Moderasi* | **2682**  
Sepahvand, R., & Khodashahri, R. B. (2020). Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement. In *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* (Vol. 2021, Number 2). [www.SID.ir](http://www.SID.ir)

Silaban, H., & Margaretha, M. (2021). The Impact Work-Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Indonesia. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 7(3), 18–26. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002>