

Pengaruh Pengembangan Karir dan Work Life Balance terhadap Turnover Intention dengan Retensi Karyawan sebagai Variabel Mediasi

Indira Natasya Kusuma Putri^{1✉}, Yuliasri², Donard Games³

^{1,2,3}Economics and Business, Andalas University

indira.natasya.kp@gmail.com

Abstract

In the era of competitive business and Industry 5.0, human resource management (HRM) becomes crucial for achieving competitive advantage through the development, reinforcement, and transformation of organizational culture. This study explores the influence of career development and work-life balance on the turnover intention of female employees at Bank Nagari. Employees are considered the most important assets because their contributions affect the company's reputation and profitability. The involvement of female workers provides valuable skills, diversity, and inclusivity, yet their representation in leadership roles remains low. This research uses a quantitative method with primary data collected through questionnaires from 67 female employees at Bank Nagari headquarters. The results show that career development does not significantly affect turnover intention, while work-life balance has a significantly negative influence on the intention to leave. Demographic factors such as age, marital status, length of service, and income level play a more dominant role in influencing employees' decisions to stay. Additionally, employee retention and job satisfaction act as mediators in the relationship between work-life balance and turnover intention, indicating that policies supporting work-life balance and effective career development programs can enhance retention and reduce turnover intention. Investing in career development programs and work-life balance is a crucial strategy for increasing employee satisfaction and loyalty.

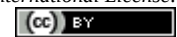
Keywords: *Career Development, Work Life Balance, Employee Retention, Turnover Intention, Banking.*

Abstrak

Di era persaingan bisnis dan Industri 5.0, manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi penting untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan, penguatan, dan transformasi budaya organisasi. Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh pengembangan karir dan work-life balance terhadap turnover intention pada pegawai wanita di Bank Nagari. Karyawan dianggap sebagai aset paling penting karena kontribusinya mempengaruhi reputasi dan profitabilitas perusahaan. Keterlibatan pekerja perempuan memberikan keterampilan, keberagaman, dan inklusivitas yang berharga, namun keterwakilan mereka dalam peran kepemimpinan masih rendah. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner kepada 67 pegawai wanita di kantor pusat Bank Nagari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover turnover, sedangkan work-life balance mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat untuk keluar. Faktor demografi seperti usia, status perkawinan, masa kerja, dan tingkat pendapatan lebih berperan dominan dalam mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal. Selain itu, retensi karyawan dan kepuasan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan niat berpindah, yang menunjukkan bahwa kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan program pengembangan karir yang efektif dapat meningkatkan retensi dan mengurangi niat berpindah. Berinvestasi dalam program pengembangan karir dan keseimbangan kehidupan kerja merupakan strategi penting untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

Kata kunci: Pengembangan Karir, Work Life Balance, Retensi Karyawan, Turnover Intention, Perbankan.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Pada era bisnis yang sangat kompetitif saat ini dan dengan munculnya Industri 5.0, manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting dan berharga [1]. Peran sumber daya manusia sangat vital dalam pengembangan, penguatan, dan transformasi budaya organisasi [2]. Perusahaan harus menemukan cara untuk mencapai keunggulan kompetitif, terutama dengan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi [3]. Karyawan dianggap sebagai aset terpenting karena kontribusi mereka memengaruhi reputasi dan profitabilitas perusahaan [4].

Dalam konteks ini, keterlibatan tenaga kerja wanita semakin penting. Wanita memberikan keterampilan berharga dan menambah keragaman serta inklusivitas dalam budaya kerja [5]. Perusahaan yang memanfaatkan potensi penuh dari anggota tim mereka, termasuk wanita, akan memiliki keunggulan kompetitif yang jelas [6]. Mempromosikan kesetaraan gender dan lingkungan kerja yang mendukung menarik dan mempertahankan bakat terbaik, membantu membangun tim yang kuat dan beragam yang esensial untuk bertahan dalam pasar yang dinamis [7].

Kesetaraan gender adalah tujuan utama di berbagai sektor untuk mencapai kemakmuran ekonomi, sosial,

dan lingkungan [8]. Perkembangan signifikan dalam partisipasi tenaga kerja wanita telah terlihat di Indonesia sejak pandemi. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), tingkat partisipasi angkatan kerja wanita (TPAK) meningkat, mencapai 53,41% pada Agustus 2023. Namun, tantangan masih ada, terutama dalam peran kepemimpinan di mana representasi wanita masih rendah [9]. Meskipun ada kemajuan, terdapat kesenjangan yang signifikan dalam peluang bagi wanita, terutama dalam peran kepemimpinan di sektor perbankan. Salah satunya, di sebuah bank regional seperti Bank Nagari, tidak ada representasi wanita di tingkat manajemen tertinggi [10].

Kesenjangan dalam penempatan pekerjaan antara pria dan wanita ini menyoroti faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat turnover karyawan [11]. Dalam tiga tahun terakhir, tidak ada keterlibatan wanita di posisi tertinggi di Bank Nagari. Menurut staf Human Capital Bank Nagari, persentase keterlibatan wanita menurun seiring naiknya tingkat jabatan [12]. Di tingkat pelaksana, keterlibatan wanita mencapai 84,12%, sementara laki-laki 66,43%. Namun, pada tingkat asisten manajer, keterlibatan wanita hanya 5,36% dibandingkan laki-laki 6,93%. Pada tingkat manajer, keterlibatan wanita 1,29% dibandingkan laki-laki 2,55%, dan pada tingkat asisten wakil presiden, keterlibatan wanita juga 1,29% dibandingkan laki-laki 6,75%. Data ini menunjukkan adanya kesenjangan antara wanita dan laki-laki dalam penempatan posisi jabatan [13].

Turnover karyawan yang tinggi merupakan masalah signifikan bagi organisasi, memengaruhi produktivitas, kinerja organisasi, dan meningkatkan biaya investasi sumber daya manusia [14]. Salary Survey 2023, 76% tenaga kerja profesional siap mencari pekerjaan baru. Di Asia Pasifik, terjadi pengunduran diri massal akibat pandemi Covid-19, dengan 43% responden di Indonesia bekerja kurang dari dua tahun. Indonesia menempati posisi kedua dalam migrasi talenta di Asia Pasifik. Sektor perbankan Indonesia juga menghadapi tingginya turnover karyawan. Industri layanan keuangan memiliki tingkat turnover tertinggi ke-4 di Asia Pasifik dengan 85% karyawan berencana mengundurkan diri dalam enam bulan pertama tahun tersebut. Tingkat turnover di industri jasa keuangan Indonesia mencapai 14%.

Turnover ada dua jenis: voluntary turnover yang diputuskan oleh karyawan dan involuntary turnover yang diputuskan oleh perusahaan, karena restrukturisasi atau kinerja buruk [15]. Intensi turnover, keputusan sadar dan sengaja untuk meninggalkan organisasi, adalah prediktor kuat dari turnover yang sebenarnya dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan kerja, keseimbangan kerja-kehidupan, peluang karir, dan kompensasi [16]. Penelitian ini mengumpulkan data karyawan yang keluar dari Bank Nagari Sumatera Barat (Kantor Pusat) dari tahun 2020-2023. Selanjutnya Persentase Turnover Karyawan Bank Nagari (Kantor Pusat) disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Persentase Turnover Karyawan Bank Nagari (Kantor Pusat)

Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan	Persentase
2020	42	53	264	16,37 %
2021	20	1	248	7,8 %
2022	28	0	245	11,31 %
2023	20	0	262	7,9%

Tabel 1 menunjukkan tingkat turnover karyawan di Bank Nagari Kantor Pusat selama empat tahun terakhir (2020-2023) yang termasuk tinggi, melebihi 10% per tahun. Kategori karyawan yang keluar mencakup yang resign, berkasus, dan pensiun di usia 38 tahun. Fenomena ini menunjukkan adanya masalah dalam turnover intention di Bank Nagari Sumatera Barat (Kantor Pusat), terutama pada karyawan wanita yang sering mengundurkan diri karena alasan pribadi, seperti kepercayaan dan kebutuhan keluarga [17]. Tingkat turnover yang tinggi berdampak negatif pada produktivitas, kinerja organisasi, dan meningkatkan biaya investasi sumber daya manusia. Memahami alasan karyawan berhenti penting karena turnover tinggi merusak moral organisasi dan menghalangi pengembangan identifikasi karyawan terhadap perusahaan mereka, serta mengakibatkan kehilangan karyawan berpengalaman dan potensi sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif [18].

Turnover intention dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan kerja, work-life balance, peluang karir, gaji, dan faktor pribadi, dengan tingginya turnover intention menjadi indikasi adanya isu mendasar terkait retensi perusahaan [19]. Strategi retensi yang efektif, seperti peningkatan kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, peluang pengembangan karir, dan kompensasi yang sesuai, dapat mengurangi niat untuk pindah [20]. Pengembangan karir penting dalam memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, namun kurangnya peluang ini dapat mendorong karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka [21]. Wanita menghadapi tantangan khusus dalam pengembangan karir yang berdampak pada turnover intention mereka, seperti kurangnya fleksibilitas dan penempatan tugas yang berbeda [22]. Faktor lain yang menekan turnover adalah work-life balance, yang penting bagi kepuasan kerja dan retensi karyawan [23].

Ketidak seimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres dan burnout, terutama bagi wanita yang memiliki tanggung jawab tambahan di rumah [24]. Keseimbangan kehidupan kerja yang baik mengurangi konflik antara pekerjaan dan keluarga serta berdampak positif terhadap retensi karyawan [25]. Pada penelitian ditemukan juga bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention pada karyawan. Sejalan dengan penelitian sebelumnya, pada penelitian didapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention pada karyawan [26]. Kemudian pada penelitian terbaru tentang work life balance telah mengkonfirmasi bahwa work life balance berdampak

negatif terhadap turnover intention dan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan [27].

Turnover intention atau niat berpindah merupakan perilaku seseorang untuk keluar dari perusahaan atau tempat mereka bekerja [28]. Turnover intention bukan hanya sebagai tanda peringatan dari karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja namun juga sebagai faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan pada karyawan dalam perusahaan dan posisi pekerjaan yang dapat diprediksi secara efektif. Jadi dapat dikatakan bahwa turnover intention merupakan niat dari seorang karyawan perusahaan yang mencoba untuk meninggalkan kualifikasi mereka sebagai anggota tempat mereka bekerja dan berhenti dari pekerjaan mereka saat ini, niat tersebut cenderung mengarah pada turnover voluntary dikarenakan prosesnya diinisiasi oleh karyawan, berbeda dengan keputusan yang diambil oleh perusahaan untuk mengakhiri kontrak [29].

Pengembangan karir merupakan proses berkelanjutan individu melalui beberapa tahapan yang masing-masingnya memiliki serangkaian isu, tema dan tugas yang relative berbeda. Terdapat 2 aktivitas yang membentuk pengembangan karir seseorang yaitu career planning dan management career. Perencanaan karir merupakan proses yang disengaja untuk mengenali peluang, kendala, pilihan dan konsekuensi seseorang, mengidentifikasi tujuan yang berkaitan dengan karir individu, dan merencanakan pekerjaan, pendidikan dan pengalaman pengembangan yang berkaitan untuk memberikan arah, waktu dan langkah-langkah yang tujuannya untuk mencapai karir tertentu. Sedangkan untuk manajemen karir merupakan proses yang berkelanjutan dalam hal persiapan, pelaksanaan dan pemantauan rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau bersama dengan sistem karir organisasi [30]. Manajemen karir mencakup aktivitas yang membantu individu mengembangkan dan menjalankan rencana karir, akan tetapi fokusnya adalah mengambil tindakan yang akan meningkatkan peluang pemenuhan kebutuhan SDM yang diantisipasi oleh organisasi [31].

Work life balance merupakan keseimbangan dua peran yang dimiliki atau dilakukan oleh seorang individu, yaitu peran professional dan peran dalam keluarga, keseimbangan ini akan memberikan dampak kepuasan bagi kehidupan individu yang memegang peran tersebut. Work life balance menentukan seberapa banyak waktu yang tersedia untuk menyeimbangi tuntutan keluarga dan tuntutan pekerjaan bagi karyawan [32]. Work life balance memiliki dampak terhadap kesehatan, kesejahteraan, kualitas hidup, kinerja sebuah organisasi, tingkat stress dan perkembangan hubungan manusia dengan lingkungan sosial mereka secara berkelanjutan [33].

Begitupun retensi merupakan tingkat dimana karyawan tetap bekerja pada sebuah perusahaan selama periode waktu yang ditentukan dengan mengimplementasikan strategi-strategi untuk menjaga karyawan tersebut agar tetap bekerja di perusahaan tersebut [34]. Retensi

karyawan erat hubungannya dengan program pemeliharaan (maintenance), pemeliharaan tersebut mencakup sikap loyal karyawan, mental dan kondisi fisik. Hal ini dilakukan secara bersamaan dengan program pemberian kesejahteraan yang dibutuhkan oleh karyawan perusahaan berdasarkan pada konsistensi internal dan eksternal pada sebuah perusahaan agar program maintenance ini berjalan semestinya dengan harapan hal ini dapat meningkatkan retensi karyawan [35]. Sehingga retensi karyawan dapat dinilai dari sikap dan tingkat kepuasan karyawan diperusahaan saat ini.

Pengembangan karir merupakan proses berkelanjutan individu melalui beberapa tahapan yang masing-masingnya memiliki serangkaian isu, tema dan tugas yang relatif berbeda. Pengembangan karir bisa dibentuk melalui 2 aktivitas yang pertama career planning dan manajemen karir, kedua hal ini dapat memberikan sejumlah manfaat yang signifikan dalam pengembangan karir karyawan. Temuan data menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Hasil pengembangan karir berpengaruh signifikan pada turnover intentions [36]. Selain itu hasil penelitian terdapat hubungan positif antara employee perception of development dengan intent to stay, dapat diartikan bahwa saat perusahaan menawarkan kesempatan pengembangan terhadap karyawan, hal ini menjadi intervensi yang efektif untuk mengurangi turnover karyawan [37]. Jika pengembangan karir tidak dikelola secara akurat maka pertumbuhan karir berhubungan dengan perilaku dan sikap karyawan yang dapat menyebabkan turnover intention. H1: Pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan [38].

Work life balance merupakan keseimbangan dua peran yang dimiliki atau dilakukan oleh seorang individu, yaitu peran professional dan peran dalam keluarga. Pekerjaan dan keluarga merupakan aspek yang sangat penting dalam kehidupan para karyawan [39]. Maka dari itu, kesulitan dalam menyeimbangkan antara kedua domain ini dapat mengakibatkan peningkatan stress, yang pada akhirnya dapat menjadi pemicu karyawan untuk memutuskan keluar dari perusahaan. Mengkonfirmasi bahwa work life balance secara signifikan mengurangi turnover intention. Worklife balance berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Korelasi langsung antara work life balance, tingkat keterlibatan dalam pekerjaan, dan turnover intention. Penelitian tersebut mencatat bahwa keseimbangan kehidupan kerja dapat menjelaskan sebanyak 24% dari variasi yang terjadi dalam intensi untuk berpindah pekerjaan. H2: Work live balance berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan.

Hubungan positif antara pengembangan karir dan retensi karyawan dapat dijelaskan melalui sejauh mana perusahaan mampu menyediakan peluang pertumbuhan dan perkembangan profesional. Karyawan merasa dihargai saat di perusahaan

memberikan peluang untuk tumbuh dan mengembangkan karir mereka, karyawan juga merasa diakui oleh perusahaan dan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, motivasi dan retensi karyawan. Hasil studi dari menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki hubungan positif dan signifikan secara parsial terhadap retensi karyawan dikarenakan program pengembangan karir yang baik dapat disesuaikan dengan kebutuhan setiap individu berdasarkan kemampuan mereka. Mendukung temuan tersebut menyatakan retensi dapat dipengaruhi oleh pengembangan karir ketika karyawan diperlakukan secara adil dalam pengembangan karir mereka, dukungan dari atasan dan latar belakang pendidikan formal yang memadai sehingga karyawan berminat untuk mengembangkan karir mereka di perusahaan. H3: Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan.

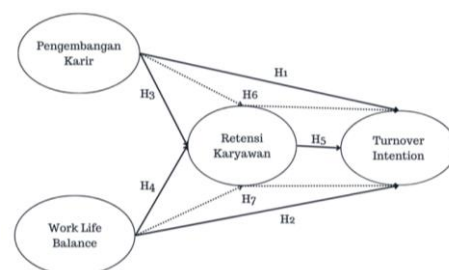
Kompensasi dan tunjangan, work life balance dan keamanan kerja merupakan tiga anteseden SHRM yang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan retensi karyawan ditempat kerja terutama pada sektor swasta. Work life balance merupakan salah satu anteseden penting dalam SHRM yang mana membantu karyawan dalam menemukan keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi diwaktu yang bersamaan tanpa memicu tingkat stress mereka, sehingga hasilnya kesehatan mental dan fisik karyawan akan terjaga. Hubungan yang positif signifikan antara work life balance dengan retensi karyawan. Oleh karena itu sebaiknya perusahaan memiliki kebijakan work life balance yang dapat menanggulangi dampak konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dan diharapkan kebijakan ini dapat menjaga retensi karyawan. H4 : work live balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Turnover intention merupakan langkah logis setelah karyawan mengalami ketidak puasan. Faktor utama yang mempengaruhi turnover intention dan actual turnover pada perusahaan adalah kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, persepsi tentang alternatif pekerjaan dan kemudahan untuk beralih ke pekerjaan lain. Oleh karena itu, retensi karyawan menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk menghindari kerugian dan mempertahankan aset tak ternilai berupa karyawan berkualitas. Hubungan negatif antara retensi karyawan dengan turnover intention. Retensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention. Retensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention, hal ini bisa saja adanya faktor yang membuat karyawan tetap memilih untuk keluar dari perusahaan. H5 : retensi karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

Pengembangan karir yang memadai membuka peluang dan jalur karir yang jelas bagi karyawan, meningkatkan kepuasan dan keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap turnover

intention, dengan kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi. Karyawan yang puas dengan pengembangan karir cenderung memiliki keinginan lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan, mengurangi tingkat turnover. Pengembangan karir memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan, di mana program yang disesuaikan dengan kebutuhan individu berdasarkan kemampuan mereka meningkatkan retensi. Hubungan positif antara keterlibatan karyawan dan turnover intention, menunjukkan bahwa komitmen dan niat untuk bertahan menjadi faktor krusial bagi perusahaan. Hubungan antara Talent Management dan Turnover Intention dengan mediasi Retensi Karyawan signifikan. H6: retensi karyawan memediasi hubungan antara pengembangan karir dan turnover intention.

Work-life balance yang baik dapat meningkatkan retensi karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kebebasan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk bertahan dalam perusahaan. Temuan ini dengan menunjukkan pengaruh positif work-life balance terhadap retensi karyawan di PT XYZ. Kompensasi, tunjangan, dan keamanan kerja juga berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan, terutama di sektor swasta. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi juga meningkatkan keterlibatan kerja, kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja karyawan, serta mengurangi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Work-life balance berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Temuan ini menegaskan pentingnya work-life balance dalam menjaga retensi karyawan dan mengurangi kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. H7: retensi karyawan memediasi hubungan antara work life balance dan turnover intention. Kerangka berfikir penelitian ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Berfikir Penelitian

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan tipe investigasi korelasi yang bertujuan untuk menjelaskan variabel-variabel penting yang berkaitan dengan suatu masalah. Penelitian ini menggunakan horizon waktu study cross-sectional (one-shot) dan study setting pada penelitian ini menggunakan field study. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan data yang disajikan terdiri dari data sekunder dan data primer. Data sekunder

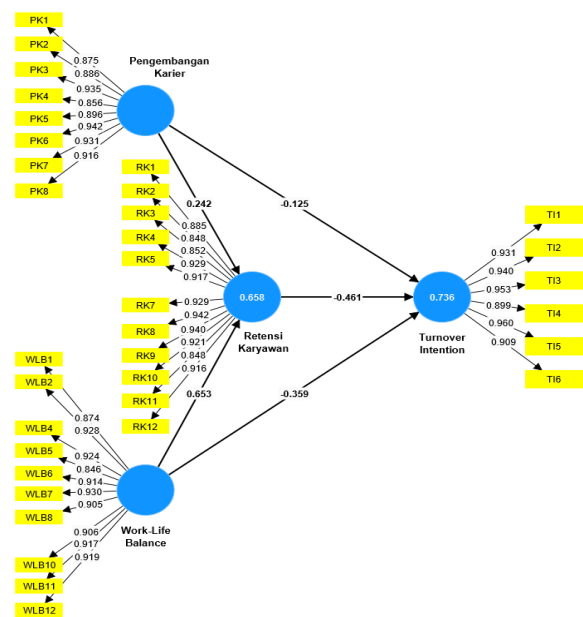
berasal dari sumber yang sudah ada dan digunakan untuk mendukung serta memperkuat penelitian. Data primer dikumpulkan langsung oleh peneliti melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan wanita di Bank Nagari kantor pusat.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Bank Nagari kantor pusat. Sampel dalam penelitian ini adalah 67 karyawan wanita yang bekerja di Bank Nagari kantor pusat. Pada penelitian ini, ukuran sampel ditentukan berdasarkan rasio kasus terhadap variabel yang menggunakan rasio 10:1. Dengan melibatkan 4 variabel dalam penelitian ini, menggunakan rasio 10:1, ukuran sampel yang lebih diterima adalah 40 ($4 \times 10 = 40$ sampel). Mengingat jumlah total karyawan wanita di Bank Nagari kantor pusat adalah 67 orang, maka ukuran sampel yang digunakan lebih dari cukup untuk memastikan validitas dan keandalan hasil penelitian.

Analisis data menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hipotesis penelitian. SEM adalah teknik statistik multivariate yang mengombinasikan analisis faktor dan analisis regresi, bertujuan menguji hubungan antara variabel, baik antar indikator dengan konstraknya maupun antar konstruk. Analisis data menggunakan PLS-SEM terdiri dari dua langkah yaitu measurement models atau outer-model untuk reliabilitas dan validitas yang disebut dengan confirmatory composite analysis (CCA). Structural model atau inner-model yang digunakan untuk menentukan kemampuan prediksi variabel independen.

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis karakteristik karyawan wanita di Bank Nagari Kantor Pusat menunjukkan bahwa mereka tersebar di berbagai divisi, dengan divisi dana dan treasury memiliki persentase tertinggi (14%), diikuti oleh divisi keuangan dan informasi, sekretaris perusahaan, serta usaha syariah (12% masing-masing). Divisi perencanaan strategis dan umum memiliki persentase terendah (3%). Mayoritas karyawan wanita berusia 31-40 tahun (49%) dengan 28% berusia 41-51 tahun, menunjukkan pengalaman yang luas. Sebagian besar karyawan wanita sudah menikah (82%), dengan 15% belum menikah dan 3% berstatus janda. Pendidikan karyawan didominasi oleh gelar sarjana (81%) dan sebagian kecil memiliki gelar pascasarjana (12%). Mayoritas karyawan telah bekerja lebih dari lima tahun (88%), dengan penghasilan bulanan 81% lebih dari Rp 7.000.000. Karyawan memiliki berbagai tanggungan keluarga, dengan 30% memiliki dua tanggungan dan 30% tidak memiliki tanggungan. Data ini menggambarkan stabilitas, pengalaman, serta variasi dalam situasi keluarga dan pendapatan karyawan wanita di perusahaan. Selanjutnya Hasil Outer Loading Setelah di Drop ditampilkan pada Gambar 2.



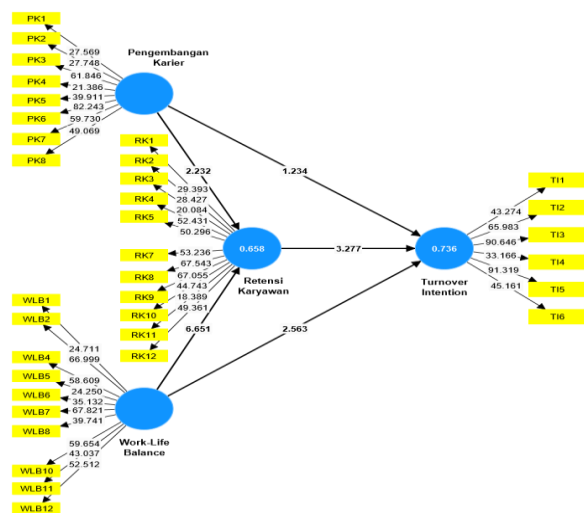
Gambar 2. Hasil Outer Loading Setelah di Drop

Berdasarkan gambar 2 diketahui hasil pengujian validitas konvergen masih terdapat indikator variabel yang nilai outer loadingnya < 0,7. Data menunjukkan terdapat tiga indikator yang nilainya dibawah 0,7 pada variabel retensi karyawan dan work life balance yaitu RK6, WLB3 dan WLB9. Untuk memastikan validitas, dilakukan iterasi pengujian konvergen dengan menghapus indikator RK6, WLB3 dan WLB9 yang tidak memenuhi persyaratan nilai outer loading minimum. Selanjutnya hasil validity dan reability disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Validity dan Reability

	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Pengembangan_Karier	0.968	0.973	0.820
Retensi_Karyawan	0.977	0.980	0.815
Turnover_Intention	0.970	0.976	0.869
Work-Life_Balance	0.976	0.979	0.822

Berdasarkan data, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk variabel pengembangan karir, retensi karyawan, turnover intention, dan work-life balance telah memenuhi syarat minimum AVE, yaitu lebih dari 0,5, yang menunjukkan validitas konstruk yang baik. Selanjutnya, pengujian validitas diskriminan dilakukan baik untuk analisis first order maupun second order. Data juga menunjukkan bahwa nilai composite reliability untuk semua variabel berada di atas 0,7, dengan nilai tertinggi pada functional value (dimensi perceived value) sebesar 0,780, yang menandakan tingkat reliabilitas yang baik. Selain itu, nilai Cronbach's Alpha untuk semua indikator variabel lebih besar dari 0,6, dengan nilai tertinggi pada variabel Retensi Karyawan yang mencapai 0,977. Temuan ini mengindikasikan bahwa semua variabel yang diteliti memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Selanjutnya Hasil Output Bootstrapping ditampilkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Hasil Output Boostapping

Hasil pengujian signifikansi hipotesis menggunakan output path coefficient (Mean, std-dv, dan Nilai t) menunjukkan arah korelasi antara variabel serta tingkat signifikansi melalui T-statistik. Nilai kritis Path coefficients adalah 1,645 untuk hipotesis dengan one tail pada tingkat signifikansi 5%, dan signifikansi dihitung menggunakan metode bootstrapping. Nilai signifikansi kurang dari 0,05 menandakan pengaruh signifikan. Dokumentasi hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel dibawah ini dan visualisasi model penelitian disajikan dalam bentuk gambar pada bagian sebelumnya. Selanjutnya pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Pengembangan_Karier -> Turnover_Intention	-0.125	1.234	0.109	Ditolak
Work-Life_Balance -> Turnover_Intention	-0.359	2.563	0.005	Diterima
Pengembangan_Karier -> Retensi_Karyawan	0.242	2.232	0.013	Diterima
Work-Life_Balance -> Retensi_Karyawan	0.653	6.651	0.000	Diterima
Retensi_Karyawan -> Turnover_Intention	-0.461	3.277	0.001	Diterima

Hasil analisis pada tabel 3 menunjukkan bahwa satu hipotesis, yaitu H1 tentang pengaruh pengembangan karir terhadap niat untuk pindah (turnover intention), tidak diterima. Hal ini karena nilai P-Values mencapai 0,109, melebihi taraf signifikansi 0,05, dan nilai T-statistik sebesar 1,234 lebih kecil dari nilai kritis T-tabel sebesar 1,645. Dengan demikian, tidak ada cukup bukti statistik untuk mendukung hipotesis tersebut. Selanjutnya pengaruh tidak langsung variabel mediasi disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Pengaruh Tidak langsung Variabel Mediasi

	Original sample (O)	T statistic (O/STDEV)	P values	Ket
Pengembangan_Karier -> Retensi_Karyawan -> Turnover_Intention	-0.111	1.809	0.035	Diterima
Work-Life_Balance -> Retensi_Karyawan -> Turnover_Intention	-0.301	2.921	0.002	Diterima

Hasil analisis dari Tabel 4 menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai t-statistik di atas 1,645, hal ini menjelaskan bahwa semua variabel mengalami mediasi parsial dan saling mempengaruhi. Penelitian ini mengevaluasi pengaruh tidak langsung pengembangan karir dan work-life balance terhadap turnover intention, dengan retensi karyawan sebagai variabel mediasi. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention. Pada hipotesis pertama diduga bahwa pengembangan karir berpengaruh negative terhadap turnover intention. Path coefficient pada hipotesis sebesar -0.125 mengindikasikan hubungan negatif antara kedua variabel. Artinya, peningkatan pengembangan karir cenderung mengurangi niat untuk pindah kerja. Namun, nilai T-statistik 1.234 tidak mencapai nilai kritis 1,645 pada taraf signifikansi 0,05, dan P-Values 0,109 lebih tinggi dari batas signifikansi. Oleh karena itu, hipotesis pertama ditolak karena tidak ada cukup bukti statistik yang mendukung

pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap turnover intention. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang menjadi pertimbangan karyawan wanita untuk tetap bertahan di Bank Nagari selain pengembangan karir. Data karakteristik responden mengungkapkan bahwa mayoritas karyawan wanita di Bank Nagari Kantor Pusat berada dalam rentang usia 31-50 tahun, menunjukkan pengalaman kerja yang signifikan dan kestabilan karir.

Faktor-faktor seperti kepuasan kerja, keterikatan pada organisasi, stabilitas pekerjaan, serta kondisi personal seperti stabilitas keluarga, keamanan finansial, dan jaminan pekerjaan tampaknya lebih mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bekerja daripada pengembangan karir. Sebagian besar responden sudah menikah, memiliki lama kerja lebih dari 5 tahun, dan penghasilan bulanan tinggi. Faktor-faktor seperti tanggung jawab keluarga dan kebijakan penempatan tugas sesuai domisili juga berperan dalam mempengaruhi keputusan karir mereka. Kebijakan tersebut, meskipun membatasi pengembangan karir, membantu karyawan wanita dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional. Oleh karena itu, penolakan hipotesis mengenai pengembangan karir sebagai faktor utama turnover intention dapat dipahami dalam konteks karakteristik karyawan dan wawancara dengan staff Human Capital yang menunjukkan tingkat keterikatan dan stabilitas tinggi terhadap pekerjaan. Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan BSM cabang Padang.

Pengaruh Work Life Balance terhadap Turnover intention. Pada hipotesis kedua diduga work life balance berpengaruh negative terhadap turnover intention. Pada hasil analisis, hipotesis kedua menunjukkan hubungan negatif signifikan antara Work-Life Balance dan Turnover Intention dengan path coefficient sebesar -0.359. Ini berarti semakin

tinggi tingkat work-life balance yang dirasakan karyawan wanita, semakin rendah niat mereka untuk pindah dari Bank Nagari. Uji statistik menunjukkan nilai T-statistik 2.563, yang melebihi nilai kritis 1.645, dan nilai P-Values 0.005, yang lebih rendah dari taraf signifikansi 0.05. Dengan demikian, terdapat cukup bukti statistik untuk mendukung bahwa work-life balance secara signifikan mempengaruhi turnover intention pada karyawan wanita di Bank Nagari. Hal ini membuktikan bahwa Bank Nagari berhasil menerapkan work life balance yang baik terhadap para karyawan mereka, terutama pada karyawan wanita. Karena dari survey yang dilakukan sebanyak 82% karyawan wanita di Bank Nagari kantor pusat berstatus menikah, yang berarti mereka sering kali memiliki tanggung jawab keluarga yang besar dan memerlukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk menjaga kesehatan mental dan kesejahteraan. Sekitar 69% dari mereka memiliki tanggungan, menghadapi tekanan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga ketidakseimbangan dapat menyebabkan burnout dan stres, meningkatkan niat untuk meninggalkan pekerjaan. Namun, rata-rata skor work-life balance di Bank Nagari adalah 3,19, menunjukkan bahwa secara umum, karyawan merasa keseimbangan yang cukup antara kehidupan pribadi dan profesional.

Hal ini didukung oleh skor tinggi pada pernyataan mengenai kontribusi energi dari kehidupan pribadi terhadap kinerja kerja (3,48) dan dukungan pekerjaan untuk aktivitas pribadi (3,28), menunjukkan bahwa keseimbangan yang baik meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi turnover intention. Perusahaan perlu terus mendukung work-life balance untuk mempertahankan karyawan yang produktif dan termotivasi. Work life balance secara signifikan mengurangi turnover intention. Worklife balance berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan.

Penelitian pada karyawan wanita di Bank Nagari kantor pusat menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara Pengembangan Karier dan Retensi Karyawan, dengan path coefficient sebesar 0.242. Ini berarti semakin baik pengembangan karier, semakin tinggi tingkat retensi karyawan wanita. Uji statistik menghasilkan T-statistik sebesar 2.232, melebihi nilai kritis 1.645, dan P-Values sebesar 0.013, yang lebih rendah dari taraf signifikansi 0.05. Temuan ini mendukung bahwa pengembangan karier secara signifikan mempengaruhi retensi karyawan wanita di Bank Nagari. Pengaruh positif pengembangan karier terhadap retensi karyawan terlihat dari skor tinggi pada item pertanyaan "Sedikit usaha dilakukan untuk mengembangkan keterampilan atau kapasitas sebelum mengontrak pihak luar," yang mencapai 3,33. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Nagari memprioritaskan pengembangan keterampilan internal sebelum menggunakan pihak luar, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan serta mempersiapkan mereka untuk peran yang lebih besar,

sehingga memperkuat retensi. Selain itu, item Kebijakan tentang kemajuan dan pengembangan karir dijelaskan dengan jelas kepada semua karyawan menyoroti pentingnya transparansi dalam kebijakan pengembangan karir.

Penjelasan yang jelas mengenai kebijakan ini membantu karyawan memahami peluang pertumbuhan di perusahaan dan merencanakan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir jangka panjang, yang juga berkontribusi pada retensi karyawan. Pengembangan karir memiliki hubungan positif dan signifikan secara parsial terhadap retensi karyawan dikarenakan program pengembangan karir yang baik dapat disesuaikan dengan kebutuhan setiap individu berdasarkan kemampuan mereka. Pengaruh Work Life Balance terhadap Retensi Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara Work-Life Balance dan Retensi Karyawan di Bank Nagari kantor pusat, dengan path coefficient sebesar 0.653 yang mengindikasikan hubungan positif yang kuat. Artinya, semakin baik keseimbangan kerja-hidup yang dirasakan karyawan wanita, semakin tinggi tingkat retensi mereka. Bukti statistik mendukung temuan ini, dengan T-statistik sebesar 6.651 yang jauh melebihi nilai kritis 1.645 pada taraf signifikansi 0.05 dan P-Values 0.000, kompensasi dan tunjangan, work life balance dan keamanan kerja merupakan tiga anteseden SHRM yang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan retensi karyawan ditempat kerja terutama pada sektor swasta. Work life balance merupakan salah satu anteseden penting dalam SHRM yang mana membantu karyawan dalam menemukan keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi diwaktu yang bersamaan tanpa memicu tingkat stress mereka, sehingga hasilnya kesehatan mental dan fisik karyawan akan terjaga.

Pengaruh Retensi Karyawan terhadap Turnover Intention. Hasil penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara Retensi Karyawan dan Turnover Intention dengan path coefficient -0.461, menandakan hubungan negatif yang kuat antara kedua variabel tersebut. Semakin tinggi tingkat retensi karyawan di Bank Nagari, semakin rendah niat mereka untuk pindah pekerjaan. Analisis statistik mendukung temuan ini dengan nilai T-statistik sebesar 3.277, yang jauh melebihi nilai kritis 1.645, dan P-Values 0.001, menunjukkan bukti statistik yang kuat bahwa tingkat retensi karyawan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention di kalangan karyawan wanita di Bank Nagari kantor pusat. Hipotesis mengenai hubungan antara retensi karyawan dan turnover intention didukung oleh rata-rata skor retensi karyawan sebesar 3.45, menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi. Mayoritas karyawan di Bank Nagari kantor pusat telah bekerja lebih dari 5 tahun (88%), mengindikasikan keterikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan, yang menurunkan niat untuk berpindah pekerjaan.

Selain itu, 81% karyawan menerima pendapatan lebih dari 7 juta per bulan, yang terkait dengan kepuasan

kerja yang lebih baik. Skor survei juga menunjukkan bahwa karyawan ingin terus bekerja di perusahaan (skor 3.58) dan merasa puas serta bangga menjadi bagian dari perusahaan (skor 3.57). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berhubungan dengan rendahnya turnover intention di kalangan karyawan wanita di Bank Nagari kantor pusat. Adanya korelasi negatif antara retensi karyawan dan turnover intention. Pada penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara retensi karyawan dan turnover intention. Mengindikasikan bahwa jika perusahaan mampu menciptakan lingkungan yang nyaman dan memberikan fasilitas yang baik kepada karyawan, maka hal tersebut dapat meningkatkan retensi karyawan di perusahaan tersebut. Sebagai akibatnya, karyawan tidak akan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan, atau dengan kata lain, niat untuk berpindah akan berkurang.

Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention Melalui Retensi Karyawan. Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan pengaruh tidak langsung antara pengembangan karir terhadap turnover intention melalui retensi karyawan. Berdasarkan tabel 4, pengaruh ini signifikan dengan nilai T-statistik $1,809 > 1,645$ dan P-value $0,035 < 0,05$. Ini menandakan bahwa retensi karyawan sepenuhnya memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap turnover intention pada karyawan wanita di Bank Nagari Kantor Pusat. Dalam konteks ini, retensi karyawan berkaitan dengan program pemeliharaan yang mencakup sikap loyal, kondisi mental, dan fisik karyawan, serta kesejahteraan karyawan yang disediakan oleh perusahaan untuk meningkatkan retensi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan pengembangan karir secara signifikan mengurangi turnover intention melalui peningkatan retensi karyawan, menyoroti pentingnya pengembangan karir sebagai strategi untuk mempertahankan karyawan di perusahaan seperti Bank Nagari. Pengembangan karir berperan penting dalam mengurangi keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan melalui peningkatan kepuasan kerja di PT. MMI di Pulau Madura. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pengembangan karir dalam mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Kepuasan kerja dapat memediasi pengembangan karir terhadap turnover intention, di mana pengembangan karir yang baik meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Manajemen yang memahami hubungan ini dapat membangun program pengembangan karir yang efektif, mendorong karyawan untuk tetap berkontribusi dan berkembang dalam lingkungan kerja yang stabil dan memuaskan.

Pengaruh Tidak Langsung Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Melalui Retensi Karyawan. Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung work-

life balance terhadap turnover intention melalui retensi karyawan. Berdasarkan tabel 4, pengaruh ini signifikan dengan nilai T-statistik $2,921 > 1,645$ dan P-value $0,002 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa retensi karyawan memediasi secara parsial pengaruh negatif dan signifikan work-life balance terhadap turnover intention pada karyawan wanita di Bank Nagari Kantor Pusat. Kepuasan kerja memediasi pengaruh negatif dan signifikan work-life balance terhadap turnover intention. Keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi niat untuk berpindah pekerjaan. Karyawan yang puas dengan kualitas hidup dan kondisi kerja cenderung tidak ingin pindah pekerjaan, sementara ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan yang meningkatkan keinginan untuk mencari pekerjaan baru.

4. Kesimpulan

Studi ini menemukan bahwa faktor-faktor demografis seperti usia, status perkawinan, lama bekerja, dan tingkat pendapatan lebih dominan mempengaruhi keputusan karyawan Bank Nagari untuk bertahan dibandingkan pengembangan karier. Sebaliknya, work-life balance memiliki hubungan signifikan dengan niat untuk pindah, terutama bagi karyawan wanita, di mana keseimbangan kerja-hidup yang baik menurunkan niat untuk pindah. Pengembangan karier yang baik meningkatkan retensi karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan emosional. Retensi karyawan memediasi pengaruh negatif work-life balance terhadap niat untuk pindah, di mana keseimbangan kerja-hidup yang baik meningkatkan retensi dan menurunkan niat untuk meninggalkan pekerjaan. Investasi dalam program pengembangan karier dan keseimbangan kerja-hidup dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan retensi karyawan.

Daftar Rujukan

- [1] Adriano, J., & Callaghan, C. W. (2020). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Retention: Turnover Intentions of Professionals In Part-Time Study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), 1–12. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.3028> .
- [2] Akinyele, S. T., Peters, M. C., & Akinyele, F. E. (2016). Work-Life Balance Practices as Panacea for Employee Performance : Empirical Evidence from River State Television, Nigeria. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(5), 34–47. DOI: <https://doi.org/10.12816/0036841> .
- [3] Akpa, V. O., Mowaiye, B., Akinlabi, B. H., & Magaji, N. (2022). Effect of Green Human Resource Management Practices and Green Work Life Balance on Employee Retention in Selected Hospitality Firms in Lagos and Ogun States, Nigeria. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(4), 129–143. DOI: <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v5i4.1265> .
- [4] Al Balushi, A. K., Thumiki, V. R. R., Nawaz, N., Jurcic, A., & Gajenderan, V. (2022). Role Of Organizational Commitment In Career Growth and Turnover Intention In Public Sector of Oman. In *PLoS ONE*, 17(5). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265535> .
- [5] Artha, M. M. D., & Jahja, A. S. (2023). The Influence of Career Development and Compensation on Turnover Intention with Job

- Satisfaction as Intervening Variables at PT. MMI (PNM Affiliate) on Madura Island. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(6), 1401–1416. DOI: <https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i6.4696> .
- [6] Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850> .
- [7] Els, R. C., & Meyer, H. W. (2023). The role of career development in ensuring effectiveness management of training. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1–9. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2126> .
- [8] Fahim, M. G. A. (2019). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20–39. DOI: <https://doi.org/10.1108/REPS-07-2018-002>
- [9] 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. DOI: <https://doi.org/10.56741/jmsd.v2i02.108> .
- [10] Fitriani, S., & Desiana, P. M. (2022). The impact of career adaptability and occupational future time perspective on career planning and its implications towards turnover intention: Evidence from Indonesia's banking sector. *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development*, Lin 2017, 5–8. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003335832-2> .
- [11] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). Multivariate Data Analysis. In *Mathematics of Computation* (Eighth Edi, Vol. 50, Issue 181). Annabel Ainscow. DOI: <https://doi.org/10.2307/2007941> .
- [12] Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). Business Research for the Twenty-First Century. In *Essentials of Business Research Methods*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429203374-1> .
- [13] Hasan, T., Jawaad, M., & Butt, I. (2021). The influence of person–job fit, work–life balance, and work conditions on organizational commitment: Investigating the mediation of job satisfaction in the private sector of the emerging market. *Sustainability (Switzerland)*, 13(12). DOI: <https://doi.org/10.3390/su13126622> .
- [14] Irawan, I. A. W., & Komara, E. (2022). The Influence of Financial Compensation and Career Development Mediated Through Employee Engagement Toward Turnover Intention of Millennial Employees of XYZ Grup. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 6(2), 75. DOI: <https://doi.org/10.35384/jemp.v6i2.251> .
- [15] Isabel Sánchez-Hernández, M., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph16245122> .
- [16] Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1). DOI: <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912> .
- [17] Jansen, E., & Marquardt, M. (2023). Retention and turnover intention of foreign-trained physicians (FTPs): A scoping review. *Zeitschrift Fur Evidenz, Fortbildung Und Qualitat Im Gesundheitswesen*, xxxx, 1–7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.zefq.2023.05.020> .
- [18] Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92(June 2020), 102703. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703> .
- [19] Kakar, A. S., Saufi, R. A., Devadhasan, B. D., Meyer, N., Vetrivel, S. C., & Magda, R. (2021). The mediating role of person-job fit between work-life balance (Wlb) practices and academic turnover intentions in india's higher educational institutions. *Sustainability (Switzerland)*, 13(19). DOI: <https://doi.org/10.3390/su131910497> .
- [20] Kasdorf, R. L., & Kayaalp, A. (2022). Employee career development and turnover: a moderated mediation model. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 324–339. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2416> .
- [21] Kuancintami, A., & Heryjanto, A. (2023). Increase Employee Retention: Impact Work-Life Balance, Meaningful Work, and Job Satisfaction Towards Turnover Intention. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 4(11), 1099–1113. DOI: <https://doi.org/10.59141/jiss.v4i11.920> .
- [22] Kumbara, V. B. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Padang. *Jurnal Ekobistek*, 7(1), 43–50. DOI: <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v7i1.11> .
- [23] Laksono, B. F. W., & Wardoyo, P. (2019). Pengaruh Work – Life Balance, Kepuasan Kerja Dan Work Engagement Terhadap Turnover Intentions Dengan Mentoring Sebagai Variabel Moderating Pada Karyawan Hotel Dafam Semarang. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), 17. DOI: <https://doi.org/10.26623/jreb.v12i1.1525> .
- [24] Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters*, 11, 165–170. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.019> .
- [25] Malik, A., & Nadeem, A. (2021). the Impact of Worklife Balance Factors on Employee Turnover Intention Through Job Satisfaction in Insurance Companies of Pakistan. *International Journal of Research Publications*, 86(1), 25–40. DOI: <https://doi.org/10.47119/ijrp1008611020212327> .
- [26] McKinsey, & LeanIn.Org. (2023). Women in the workplace. *McKinsey & Company*, 9(9). DOI: <https://doi.org/10.1049/et.2009.0920> .
- [27] Paltu, A., & Brouwers, M. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–11. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1338> .
- [28] Panda, A., & Sahoo, C. K. (2021). Work–life balance, retention of professionals and psychological empowerment: an empirical validation. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 103–123. DOI: <https://doi.org/10.1108/ejms-12-2020-0003> .
- [29] Saufi, R. A., Aidara, S., Che Nawi, N. B., Permarupan, P. Y., Zainol, N. R. B., & Kakar, A. S. (2023). Turnover intention and its antecedents: The mediating role of work–life balance and the moderating role of job opportunity. *Frontiers in Psychology*, 14(April). DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137945> .
- [30] Shaffer, M. A., Sebastian Reiche, B., Dimitrova, M., Lazarova, M., Chen, S., Westman, M., & Wurtz, O. (2016). Work- and family-role adjustment of different types of global professionals: Scale development and validation. *Journal of International Business Studies*, 47(2), 113–139. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.26> .
- [31] 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. DOI: <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002> .
- [32] Silva, M., Syahrul, L., & Rivai, H. A. (2022). Analysis of the Effect of Job Insecurity and Work Environment Psychology on

- Turnover Intention. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 13(1), 24–37. DOI: <https://doi.org/10.18196/jbti.v13i1.14178> .
- [33]Sindhuja, K., & Sekar Subramanian, S. (2020). Impact of Work-Life Balance on Employee Retention- A Study on Banking Sector. *Shanlax International Journal of Management*, 7(3), 78–81. DOI: <https://doi.org/10.34293/management.v7i3.1629> .
- [34]Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137–147. <https://doi.org/10.1348/096317900166949> .
- [35]Verdana, J. P., & Satrya, A. (2022). Implications of burnout and work–life balance towards turnover intention mediated by job satisfaction at a startup company. *Contemporary Research on Management and Business*, 103–106. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003295952-27> .
- [36]Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 471–478. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471> .
- [37]Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371–390. DOI: <https://doi.org/10.1080/1367886042000201967> .
- [38]Wulansari, P., Meilita, B., & Ganesan, Y. (2020). The Effect of Employee Retention Company to Turnover Intention Employee—Case Study on Head Office Lampung Bank. *117(Gcbme* 2018), 236–239. DOI: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200131.050> .
- [39]Zagoto, K. H. (2020). The Influences of Career Development, Job Satisfaction, And Organizational Commitment on Employee Turnover Intention (Case Study on The Assistant Level Employees of PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Regional Office X). *International Humanities and Applied Science Journal*, 1(1), 30. DOI: <https://doi.org/10.22441/ihasj.2020.v3i1.04> .