

PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN VARIABEL *INTERVENING* KEPUASAN KERJA PADA SENTRA INDUSTRI KAOS KAKI KECAMATAN CIAWI

Marathuzzahrah¹, Sri Harini², Palahuddin³

Universitas Djuanda Bogor, Bogor, Indonesia^{1,2,3}

Email: marathuzzahrah@gmail.com¹, sri.harini@unida.ac.id², palahudin@unida.ac.id³

Abstract: This study aims to analyze the effect of work-life balance and career development on employee retention, with job satisfaction as an intervening variable, at the Ciawi Socks Industry Center. This research employed a quantitative method with an associative approach. The study population consisted of 120 employees from three companies, namely Zebalta, Razasock, and Algojaya. A saturated sampling technique was used, in which the entire population was selected as the research sample. Data were collected through questionnaires and analyzed using path analysis, t-tests, and the Sobel test with the assistance of IBM SPSS version 25. The results indicate that work-life balance and career development have a positive and significant effect on job satisfaction. In addition, work-life balance and career development also have a positive and significant effect on employee retention. However, job satisfaction does not have a significant effect on employee retention and, therefore, is unable to mediate the relationship between work-life balance, career development, and employee retention. These findings suggest that employee retention is more directly influenced by the implementation of work-life balance and career development than through job satisfaction.

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

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work life balance dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Populasi penelitian berjumlah 120 karyawan yang berasal dari tiga perusahaan, yaitu Zebalta, Razasock, dan Algojaya, dengan teknik sampling jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis), uji t, dan uji Sobel dengan bantuan IBM SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work life balance dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, work life balance dan pengembangan karier juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan sehingga tidak mampu memediasi pengaruh work life balance maupun pengembangan karier terhadap retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan retensi karyawan lebih dipengaruhi secara langsung oleh penerapan work life balance dan pengembangan karier dibandingkan melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: *work life balance; pengembangan karier; kepuasan kerja; retensi karyawan*

PENDAHULUAN

Sentra Industri Kaos Kaki di Kecamatan Ciawi yang menaungi berbagai unit usaha di bidang produksi dan distribusi kaos kaki untuk memenuhi kebutuhan pasar lokal maupun regional menghadapi tantangan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, mengingat kegiatan operasionalnya masih sangat bergantung pada tenaga kerja manusia. Kondisi tersebut menjadikan retensi karyawan sebagai aspek yang sangat krusial, karena keberlangsungan dan kelancaran proses produksi sangat ditentukan oleh kemampuan pelaku usaha dalam mempertahankan karyawan yang kompeten dan

berpengalaman (Mathis dan Jackson, 2021). Berikut merupakan data *turnover* karyawan pada tahun 2025 di Sentra Industri Kaos kaki Kecamatan Ciawi.

Tabel 1 Data Turnover Karyawan Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi

No	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)			Rata-rata (r)	Turnover (%) (t)=(b : r)100
		Masuk (a)	Keluar (b)	Akhir (c)		
1	Januari	120	12	118	119	10
2	Februari	118	10	116	117	9
3	Maret	117	11	116	116,5	9
4	April	116	14	109	112,5	12
5	Mei	119	13	114	116,5	11
6	Juni	114	11	111	112,5	10
7	Juli	111	10	109	110	9
8	Agustus	109	11	108	108,5	10
9	September	115	12	111	113	11
10	Oktober	111	11	109	110	10
11	November	109	9	108	108,5	8
12	Desember	120	11	110	115	10
Rata-rata						10

Sumber: Sentra Industri Kaos kaki Kecamatan Ciawi, data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1, tingkat *turnover* karyawan pada Sentra Industri Kaos Kaki di Kecamatan Ciawi yang mencapai rata-rata 10% per tahun menunjukkan bahwa tingkat *turnover* tergolong tinggi, sehingga berpotensi mengganggu kelancaran pelaksanaan kegiatan operasional. Tingginya tingkat *turnover* tersebut merupakan dampak dari belum optimalnya upaya perusahaan dalam mengelola dan meningkatkan retensi karyawan.

Tingkat retensi karyawan yang tinggi mencerminkan keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan. Faktor-faktor seperti *work life balance*, pengembangan karier dan kepuasan kerja terbukti memiliki peran penting dalam mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. kepuasan kerja yang tinggi menciptakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, *work life balance* yang baik membantu karyawan menyeimbangkan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi, sedangkan pengembangan karier yang jelas dan adil memberikan peluang bagi karyawan untuk berkembang secara profesional.

LANDASAN TEORI

Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja baik agar tetap bekerja dan tidak meninggalkan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2021). Indikator retensi karyawan meliputi: 1) Komponen organisasi; 2) Peluang karier; 3) Penghargaan; 4) Rancangan tugas dan pekerjaan; serta 5) Hubungan antar karyawan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2020). Indikatornya meliputi: 1) Menyenangi pekerjaan; 2) Moral kerja; 3) Kedisiplinan; dan 4) Prestasi kerja.

Work Life Balance

Work life balance merupakan kondisi ketika individu mampu mencapai keseimbangan dan merasakan kepuasan dalam menjalankan peran pekerjaan serta kehidupan pribadinya (McDonald dan Bradley, 2005). Indikatornya meliputi: 1) Keseimbangan waktu; 2) Keseimbangan keterlibatan; dan 3) Keseimbangan kepuasan.

Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan potensi karyawan secara berkelanjutan agar selaras dengan kebutuhan pekerjaan

dan tujuan organisasi, (Hasibuan, 2020). Indikatornya meliputi: 1) Pendidikan; 2) Pelatihan; 3) Promosi jabatan; serta 4) Mutasi atau rotasi kerja.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

H1: Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja

Work life balance merupakan salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja (Dessler, 2024). Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menciptakan kondisi psikologis yang positif, sehingga karyawan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Temuan empiris dari jurnal menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, karena keseimbangan antara peran kerja dan non-kerja mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan (Susanto dkk, 2022). Hal ini diperkuat dalam penelitian (Muarifah & Prabowo, 2024) dan (Nurmalitasari, 2021). Membuktikan bahwa work life balance berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa karyawan dengan keseimbangan kehidupan kerja yang baik cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif.

H2: Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karier yang baik akan mendorong semangat kerja dan meningkatkan kepuasan karyawan karena memberikan kepastian masa depan dan kesempatan berkembang dalam organisasi. Karyawan yang memiliki peluang karier yang jelas cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif terhadap pekerjaannya (Hasibuan, 2020). Dalam beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa pengembangan karier secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang menunjukkan pentingnya sistem pengembangan karier yang terintegrasi dalam memperkuat kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Adhikari & Thapa, 2025). Hal ini, diperkuat dalam penelitian oleh (Novyantari & Sujadi, 2024) dan (Nurmalitasari, 2021). Bahwa pengembangan karier berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. kesempatan pengembangan karier yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa diperhatikan dan memiliki prospek kerja yang jelas di masa depan.

H3: Pengaruh Work Life Balance terhadap Retensi Karyawan

Work life balance yang baik memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi, sehingga dapat mengurangi stres dan kelelahan kerja. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa nyaman, loyal, dan memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka panjang (Dessler, 2024). Dalam beberapa penelitian menyatakan bahwa work life balance memiliki pengaruh langsung terhadap retensi karyawan karena meningkatkan kesejahteraan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Jaharuddin & Zainol, 2019). Hal ini, diperkuat dalam penelitian oleh hasil penelitian (Nurmalitasari, 2021) dan (Putri dkk, 2024). Bahwa work life balance berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan.

H4: Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan

Pengembangan karier menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan karena berkaitan dengan kesempatan berkembang dan masa depan karyawan di dalam perusahaan. Karyawan yang memperoleh peluang pengembangan karier cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan keinginan keluar yang lebih rendah (Handoko, 2020). Dalam beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan, dengan pengembangan karier yang terstruktur dapat secara signifikan mengurangi perputaran tenaga kerja dan memperkuat keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi (Biswas, 2025). Hal ini, diperkuat dalam penelitian (Novyantari & Sujadi, 2024) dan (Nurmalitasari, 2021). Bahwa pengembangan karier berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan.

H5: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan kebijakan perusahaan. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Dalam penelitian terdahulu menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung meningkatkan retensi karyawan karena karyawan yang puas merasa lebih loyal dan termotivasi untuk tetap bertahan dalam organisasi (Chouhan, 2024). Hal ini, diperkuat

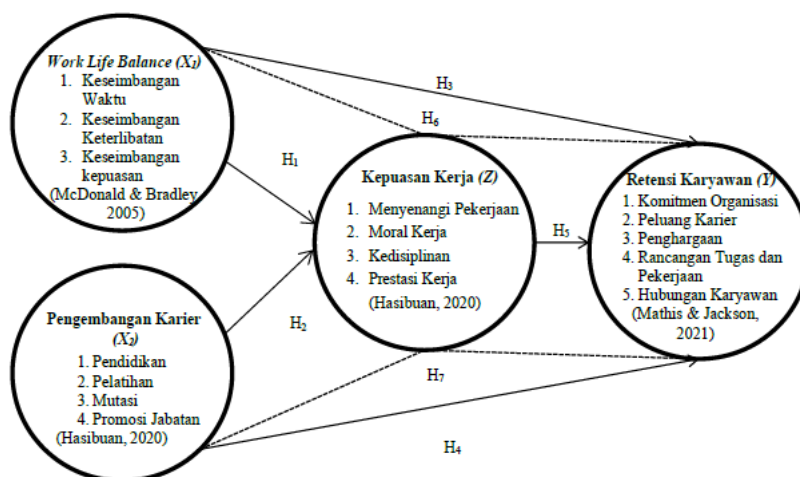
dalam penelitian (Sumantri & Bahrn, 2022) dan (Muzuka dkk, 2025). Menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan.

H6: Pengaruh Work Life Balance terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Work life balance tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap retensi karyawan, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan kesejahteraan psikologis yang lebih baik. Kondisi tersebut menciptakan rasa nyaman dalam bekerja dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya (Dessler, 2024). Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong munculnya sikap positif karyawan terhadap organisasi, seperti meningkatnya komitmen dan loyalitas, sehingga karyawan memiliki keinginan yang lebih besar untuk bertahan dalam perusahaan. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara work life balance dan retensi karyawan. Studi melalui jurnal menemukan bahwa work life balance secara langsung memengaruhi retensi karyawan melalui kepuasan kerja (Margaretha & Maranatha, 2021). Hal ini, diperkuat dalam penelitian (Muzuka dkk, 2025) dan (Sam dkk, 2024). Membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung dengan work life balance terhadap retensi karyawan.

H7: Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pengembangan karier merupakan bentuk perhatian perusahaan terhadap kemajuan dan masa depan karyawan. Kesempatan untuk memperoleh pelatihan, promosi jabatan, serta kejelasan jenjang karier akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan dan penghargaan yang diberikan organisasi. Hal tersebut mendorong munculnya perasaan puas terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat karyawan bekerja (Hasibuan, 2020). Penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan (Nurmalitasari, 2021). Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian yang menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan, dan hubungan tidak langsung dengan kepuasan kerja (Hendriyulianti, 2025). Dan membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan tidak langsung antara pengembangan karier dan retensi karyawan, di mana peningkatan peluang karier meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian mendorong karyawan untuk bertahan lebih lama di organisasi (Sudarijati dkk, 2025)



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif untuk menganalisis pengaruh work life balance dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian dilaksanakan di Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi, Kabupaten Bogor, yang terdiri atas tiga perusahaan, yaitu Zebalta, Razasock, dan Algojaya. Populasi penelitian berjumlah 120 karyawan, dengan teknik sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur (Path Analysis), uji t, dan uji Sobel dengan bantuan IBM SPSS Statistics versi 25 untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel work life balance, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan retensi karyawan berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi memiliki persepsi yang positif terhadap keempat variabel tersebut.

Hasil analisis jalur (path analysis) menunjukkan bahwa work life balance dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, work life balance dan pengembangan karier juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh work life balance maupun pengembangan karier terhadap retensi karyawan. Dengan demikian, peningkatan retensi karyawan lebih dipengaruhi secara langsung oleh penerapan work life balance dan pengembangan karier dibandingkan melalui kepuasan kerja.

Tabel 2 Rekapitulasi Pengujian Hipotesis Secara Parsial

No	Hipotesis	Uji Statistik	Sig.	Keputusan	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh langsung dan positif <i>work life balance</i> terhadap kepuasan kerja.	5,901 > 1,980	0,000 < 0,050	Ha ₁ diterima	Terdapat pengaruh langsung positif, dan signifikan <i>work life balance</i> terhadap kepuasan kerja.
2	Terdapat pengaruh langsung dan positif pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.	5,993 > 1,980	0,000 < 0,050	Ha ₂ diterima	Terdapat pengaruh langsung positif, dan signifikan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.
3	Terdapat pengaruh langsung dan positif <i>work life balance</i> terhadap retensi karyawan.	5,411 > 1,980	0,000 < 0,050	Ha ₃ diterima	Terdapat pengaruh langsung positif, dan signifikan <i>work life balance</i> terhadap retensi karyawan.
4	Terdapat pengaruh langsung dan positif pengembangan karier terhadap retensi karyawan.	3,648 > 1,980	0,000 < 0,050	Ha ₄ diterima	Terdapat pengaruh langsung positif, dan signifikan pengembangan karier terhadap retensi karyawan.
5	Terdapat pengaruh langsung dan positif kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.	1,960 < 1,980	0,052 > 0,050	Ha ₅ ditolak	Tidak terdapat pengaruh langsung dan signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.
6	<i>Work life balance</i> berpengaruh secara tidak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja	1,858 < 1,96	0,062 > 0,050	Ha ₆ ditolak	<i>Work life balance</i> tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

7	Pengembangan karier berpengaruh secara tidak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja	$1,867 < 1,96$	$0,062 > 0,050$	H_{a7} ditolak	pengembangan karier tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.
---	--	----------------	-----------------	------------------	---

Sumber: Hasil Pengolahan Data Statistik dengan IBM SPSS Versi 25, 2026

PEMBAHASAN

Pengaruh Langsung *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada karyawan Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Pengaruh Langsung Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pada karyawan Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan untuk memperoleh pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi jabatan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Langsung *Work Life Balance* terhadap Retensi Karyawan pada Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan *work life balance* terhadap retensi karyawan pada Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula keinginan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan.

Pengaruh Langsung Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan pada Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan pengembangan karier terhadap retensi karyawan pada Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karier yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan dan terus berkontribusi dalam jangka panjang.

Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan pada Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum menjadi faktor utama yang menentukan keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, sehingga retensi karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti *work life balance* dan pengembangan karier.

Pengaruh Tidak Langsung *Work Life Balance* terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan *work life balance* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum mampu memediasi hubungan antara *work life balance* dan retensi karyawan, sehingga pengaruh *work life balance* terhadap retensi lebih bersifat langsung.

Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan pengembangan karier terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum mampu memediasi hubungan antara pengembangan karier dan retensi karyawan, sehingga pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan terjadi secara langsung tanpa melalui kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan mengenai pengaruh *work life balance* dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Tanggapan responden terhadap variabel retensi karyawan, kepuasan kerja, *work life balance*, dan pengembangan karier menunjukkan bahwa:
 - a. Tanggapan responden mengenai retensi karyawan termasuk dalam kategori tinggi. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator loyalitas terhadap perusahaan, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang.
 - b. Tanggapan responden mengenai kepuasan kerja termasuk dalam kategori puas. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator hasil kerja memenuhi standar kualitas perusahaan, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator semangat bekerja setiap hari.
 - c. Tanggapan responden mengenai *work life balance* termasuk dalam kategori seimbang. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator keseimbangan waktu, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator keseimbangan kepuasan.
 - d. Tanggapan responden mengenai pengembangan karier termasuk dalam kategori baik. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator mutasi yang memberikan pengalaman kerja baru, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator kesempatan promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja.
2. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.
3. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kesempatan pengembangan karier yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.
4. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *work life balance* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.
5. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik program pengembangan karier yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi retensi karyawan.
6. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan belum mampu meningkatkan retensi karyawan secara signifikan.
7. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *work life balance* terhadap retensi karyawan terjadi secara langsung tanpa melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
8. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan juga terjadi secara langsung tanpa melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka penulis mengajukan saran sebagai berikut:

1. Nilai terendah pada variabel retensi karyawan terdapat pada indikator keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu, Perusahaan disarankan

- meningkatkan retensi karyawan dengan menyusun jenjang karier yang jelas, memberikan penghargaan berdasarkan kinerja, serta memperbaiki sistem kompensasi agar karyawan memiliki keinginan lebih besar untuk bertahan dalam jangka panjang.
2. Nilai terendah pada variabel kepuasan kerja terdapat pada indikator semangat bekerja setiap hari. Oleh karena itu, Perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian apresiasi atas kinerja, komunikasi yang lebih terbuka, serta umpan balik yang rutin agar semangat kerja karyawan semakin meningkat.
 3. Nilai terendah pada variabel *work life balance* terdapat pada indikator keseimbangan kepuasan. Oleh karena itu, Perusahaan disarankan mengatur beban kerja dan waktu istirahat secara lebih proporsional serta memberikan fleksibilitas kerja sesuai kebutuhan operasional untuk meningkatkan *work life balance* karyawan.
 4. Nilai terendah pada variabel pengembangan karier terdapat pada indikator kesempatan promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja. Oleh karena itu, Perusahaan perlu menerapkan sistem promosi jabatan yang objektif, transparan, dan berbasis kinerja serta memberikan pelatihan secara berkala untuk mendukung pengembangan karier karyawan.
 5. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *work life balance* maupun pengembangan karier terhadap retensi karyawan. Oleh karena itu, pemilik usaha di Sentra Industri Kaos Kaki Kecamatan Ciawi disarankan lebih memprioritaskan faktor-faktor yang terbukti berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan. melalui pelatihan dan promosi yang objektif, menciptakan keseimbangan beban kerja dan waktu istirahat, memberikan insentif atau bonus sesuai pencapaian target produksi, serta menjaga hubungan komunikasi yang baik antara pemilik usaha.
 6. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk:
 - a. Menggunakan jumlah responden yang lebih banyak serta objek penelitian yang lebih beragam agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dengan lebih baik.
 - b. Menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi retensi karyawan, seperti kompensasi, lingkungan kerja, komitmen organisasi, *employee engagement*, kepemimpinan, atau *organizational support*.
 - c. Menggunakan metode analisis yang lebih komprehensif, seperti SEM berbasis AMOS atau SmartPLS, untuk memperoleh hasil analisis yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhikari, P., & Thapa, R. (2025). *Measuring the Impact of Career Development Programs on Employee Career Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Equation Modeling Approach*. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, XII(IV), 1440–1454.
- <https://doi.org/10.51244/ijrsi.2025.12040160>
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafra Publishing.
- Akmal, Y. (2023). *Analisis Jalur dan Aplikasi SPSS Versi 25*. Medan: Merdeka Kreasi Group.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. MA USA: Edward Elgar.
- Andarista, J., & Latif, N. J. (2024). *Pengaruh Keseimbangan Kerja (Work Life-Balance) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Ide Kreasi Warna Makassar*. 2(6).
- <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i6.1345>
- Astuti, R. R., Prabowo, H., & Puspitasari, R. H. U. (2023). *Enhancing Employee Retention: The Role Of Work-Life Balance, Organizational Support, And Job Satisfaction Among Millennials And Gen-Z At Bogasari Flour Mills Surabaya*. *Journal Of Management & Business*. 6(1).
- <https://doi.org/10.26877/sta.v6i1.16270>
- Aura, R. R., & Hutahaean, E. S. H. (2025). *Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z*. 2(4), 98–107.
- <https://doi.org/10.5281/zenodo.14679709>

Biswas, M. (2025). *Organizational Career Development and Employee Retention : Role of Career Adaptability*. 7(2), 1–11.

<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i02.41981>

Chandra, R. K., & Rivai, A. R. (2025). Pengaruh Hubungan Work Life Balance dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Dimoderasi oleh Kepuasan Kerja : Studi pada Karyawan PT BPR BKK Jateng Perseroda. 6(10), 3848–3862.

<https://doi.org/1047467/elmal.v6i10.9529>

Chouhan, A. K. S. (2024). *A Study on the Impact of Job Satisfaction on Employee Retention*. 1(1), 1–12.

<https://ijarmt.com/index.php/j/article/view/10>

Cipto, Utari, W., & Mardi Wibowo, N. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Bank Mandiri Taspen Kcp Bojonegoro Dan Lamongan. 14(2).

<https://doi.org/10.36733/juima.v14i2>.

Dessler, G. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi terjemahan)*. Jakarta: Pearson Education.

Febrianti, R. M. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (*Studi pada guru MTs Plus Nururrohmah Tambaksari Kuwarasan*).

<https://doi.org/10.47467/elmal.v6i10.9529>

Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). *Beyond work and family: A measure of work-nonwork interference and enhancement*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4),

<https://doi.org/10.1037/a0016737>

Fitriyani, A., Harini, S., & Yuningsih, E. (2025). Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel Intervening. 9(3), 1–15.

<https://doi.org/10.30738/md.v9i3.20387>

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature*. Washington, DC: *American Psychological Association*, 2(11), 165–183.

Gunawan, H., & Rizky, M. C. (2024). Karir Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt . Nusantara Power. 16(2), 226–238.

<https://doi.org/10.58890/jkb.v16i2.350>

Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan. (2020a). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

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>

Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). *The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention*. 13(1).

<https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>

Jamalulel, I. (2025). *Work-Life Balance And Career Development : How Job Satisfaction Mediates Their Impact On Turnover Intention Among Indonesian Generation Z ?* 26(3),

<https://doi.org/10.33736/ijbs.8302.2025>

Larasati, N. A., Sagitaria, D., Saipudin, I., Lubis, A. Y., & Sundari, S. (2025). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terhadap Kepuasan dan Retensi Karyawan. 4(3),

<https://doi.org/10.56799/iceki.v4i3.8945>

Maharani, C., Kinanti, A. D., Yogiswara, A., Syahputri, D. A., & Farisandy, E. D. (2023). Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan di Bintaro. 8(1).

<https://doi.org/10.24176/perseptual.v8i1.9925>

Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Margaretha, M., & Maranatha. (2021). *The Impact Work-Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention : Study of Millennial Employees in Bandung City , Indonesia*. 7(3), 18–26.

<https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002>

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Emman Patria.

Mayangsari, D. A., & Sari, P. O. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Kota Surakarta. *PENG: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 3(1), 1133–1147.

<https://doi.org/10.62710/h2a9es58>

McDonald & Bradley, B. dan T. C. (2005). *Exploring Employee Relations: An International Approach*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Mon, M. D. (2022). Analisis pengaruh kompensasi pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada karyawan manufaktur tunas bizpark kota batam. 10(3).

<https://doi.org/10.20527/jwm.v10i3.220>

Muarifah, A. M., & Prabowo, H. (2024). Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Laksana Bus. *Innovative: Journal Of Social Science Research*

<http://i-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/12867>

Muzuka, A. K. muzuka, Lasiyono, U. L., & Afkar, T. A. (2025). *Enhancing Employee Retention: the Role of Work-Life Balance, Organizational Support, and Job Satisfaction Among Millennials and Gen-Z At Bogasari Flour Mills Surabaya*. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 9(1), 69–80.

<https://doi.org/10.29040/ijebar.v9i1.16711>

Nasikah, D. (2025). *The Effect of Training and Development on Employee Retention with Job Satisfaction as an Intervening Variable on Members of The East Java Regional Police Ditreskrimum*. 2(1), 124–135.

<https://doi.org/10.62872/wvxq9218>

Nasution, A. R. S., & Nurbaiti. (2024). *The Influence of Training and Career Development on Employee Retention Mediated by Job Satisfaction*. 8(2), 203–224.

<https://doi.org/10.18860/mec-j.v8i2.28494>

Novialdi, S., Putri, P., Rozaq, K., & Surabaya, U. N. (2021). Pengaruh work-life balance terhadap retensi karyawan dengan moderasi kompensasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 13, 94–105.

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p94-105>

Novyantari, A. P. N., & Sujadi, D. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non fisik Terhadap Retensi Karyawan Pada PT. Bali utama Kuta-Bali. 6(1), 120–133.

<https://doi.org/10.51713/jarma.2024.6132>

Nurmalitasari, S. (2021). Pengaruh pelatihan, pengembangan karir, work life balance terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel permediasi (Studi pada karyawan tetap PT BPR Artha Makmur Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–15.

<http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>

Putri, I. N. K., Yuliasri, & Games, D. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Work Life Balance terhadap Turnover Intention dengan Retensi Karyawan sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 6(3), 575–584.

<https://doi.org/10.37034/infab.v6i3.961>

Ramadhania, N. P., & Hakim, L. (2025). Pengaruh Work Life Balance dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Community Engagement & Emergence Journal*, 6(6), 5122–5144.

<https://doi.org/10.37385/ceej.v6i6.9681>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.

Rochaety, E., Tresnati, R., & Latief, A. M. (2019). *Metodologi Penelitian Bisnis: Dengan Aplikasi SPSS*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Rochmawati, S., Utaminingsih, A., Widhiastuti, (2025). Pengaruh Career Development dan Work-life Balance Terhadap Turnover Intention dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Millennium Elektrik Indonesia. *Jurnal Magisma*, XIII(1), 85–86.

<https://jurnal.stiebankbpdjateng.ac.id/jurnal/index.php/magisma/article/view/482>

Rulianti, E. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. 6(1), 849–858.

<https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.317>

Said, M., & Adinna, L. N. (2025). *The Effect Of Work Life Balance On Employee Retention With Job Satisfaction As A Mediator*. *Jurnal Visionida*, 11, 78–86.

<https://ojs.unida.ac.id/Jvs>

Sam, B., Lavanya, G., Srinivasu, P., Venkataswamy, G., Choudary, S. K., & Avala, C. (2024). *Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Employee Retention: A Triangular Approach*. 34(01), 276–286.

<https://doi.org/10.3390/djs0rz66>

Sanjung, H. P., & Pakuan, U. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perumda Tirta Pakuan Kota Bogor. 2(2).

<https://namara-feb.unpak.ac.id/index.php/namara/index>

Setiyani, L., Riono, S. B., Yulianto, A., Sucipto, H., & Indriyani, A. (2025). Pengaruh Sistem *Reward, Work Life Balance*, Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Kasus di PT Yeon Heung Megasari). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 31–48.

<https://doi.org/10.55606/jimak.v5i1.5314>

Setyaningsih. (2020). *Analisis Data Penelitian Sosial Menggunakan Analisis Jalur, SEM-PLS, dan SITOREM*. Malang: Literasi Nusantara Abadi.

Simbolon, J. A., Tanuwijaya, J., & Gunawan, A. W. (2024). *The Influence Analysis Of Rewards , Work-Life Balance And Career Development In Influencing Employee Retention Through Job Satisfaction And Employee Well-Being In The Manufacturing Industry In Cikarang*. 4(8).

<https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i8.884>

Sudarijati, S., Ismartaya, I., & Nurani, A. (2025). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(3), 1912–1922.

<https://doi.org/10.55681/jiqe.v6i3.4063>

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan, R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sumantri, L. D., & Bahrin, K. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Interaktif Media Siber). 3(1), 11–21.

<https://www.jurnal.umb.ac.id/index.php/jems>

Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., & Emely, B. (2022). *Work-Life Balance , Job Satisfaction , and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors*. 13(June), 1–12.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>

Taylor, M., & Armstrong, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. London: Kogan Page Publishers.

Upadianti, L. P. S., & Surya, I. B. K. (2025). *Job Stress And Work-Life Balance On Turnover Intention: The Mediating Role Of Job Satisfaction. International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 12(4), 135–150.

<https://doi.org/10.21744/irjmis.v12n4.2520>

Utama, A., Kirana, K. C., & Subianto, D. (2021). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. 4(4).

<http://ojs.unsulbar.ac.id/index.php/mandar>

Widiani, E. P. S., & Mas'ud, F. (2023). Pengaruh Work Life Balance, Kepuasan Kerja dan Supportive Work Environment Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Nasmoco Cabang Gombel). *Diponegoro Journal of Management*, 12(4), 1–13.

<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/41793>

Yanti, T. A., & Meutia, Z. (2024). Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Price : Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(2), 98–105.

<https://doi.org/10.58471/jecoa.v2i2.4017>