

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Milenial dan Gen-Z Melalui Kepuasan Kerja

Syntia Mega Putri ^{1*}, Figo Alimbel ², Ramadhana Aulia Wisdawati ³, Jodi Septiadi Akbar ⁴

^{1*,2,3,4} Program Studi Bisnis Digital, Politeknik Caltex Riau, Pekanbaru, Riau, Indonesia.

Email: syntia@pcr.ac.id ^{1*}, figo@pcr.ac.id ², Aulia@pcr.ac.id ³, jodi@pcr.ac.id ⁴

Histori Artikel:

Dikirim 4 Februari 2026; Diterima dalam bentuk revisi 1 Juni 2026; Diterima 10 Juli 2026; Diterbitkan 1 Agustus 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Putri, S. M., Alimbel, F., Wisdawati, R. A., & Akbar, J. S. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Milenial dan Gen-Z Melalui Kepuasan Kerja. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(4), 3305-3316. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i4.6517>.

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance*, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Milenial dan Gen-Z melalui Kepuasan Kerja pada karyawan perbankan di Kota Pekanbaru. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Data kuantitatif diperoleh dengan penyebaran kuisioner kepada karyawan perbankan Milenial dan Gen-Z sebanyak 100 responden dan dianalisis menggunakan sistem olah data Smart PLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional ($\beta=0,241$; $p=0,004$) artinya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, *Work-Life Balance* ($\beta=0,386$; $p=0,000$) artinya *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dan pengaruh Pengembangan Karir ($\beta=0,419$; $p=0,000$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh sangat signifikan terhadap Retensi Karyawan dengan hasil koefisien jalur sebesar ($\beta=0,567$; $p=0,000$). Untuk pengaruh tidak langsung variabel mediasi menunjukkan Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui Kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0.137. Kemudian Variabel *Work-Life Balance* menunjukkan pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja nilai koefisien 0.219. Dan yang terakhir Pengembangan Karir memiliki pengaruh tidak langsung yang paling besar terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0.238. Untuk pengaruh Pengembangan Karir merupakan variabel yang paling tinggi Tingkat hasilnya dalam meningkatkan kepuasan kerja, diikuti oleh *Work-Life Balance* dan Kepemimpinan Transformasional. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen perbankan untuk menyusun strategi dan kebijakan retensi yang komprehensif dengan fokus pada pengembangan karir berkelanjutan, fleksibilitas kerja, dan gaya kepemimpinan yang inspiratif untuk mempertahankan talenta karyawan yang memiliki potensi tinggi di perusahaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; *Work-Life Balance*; Pengembangan Karir; Retensi Milenial; Gen-Z; Kepuasan Kerja.

Abstract

This study was conducted to examine the influence of Transformational Leadership, *Work-Life Balance*, and Career Development on Millennial and Gen-Z Retention through Job Satisfaction among banking employees in Pekanbaru City. The study used a quantitative approach. Quantitative data were obtained by distributing questionnaires to 100 Millennial and Gen-Z banking employees and analyzed using the Smart PLS 4 data processing system. The results showed that Transformational Leadership ($\beta = 0.241$; $p = 0.004$) means that Transformational Leadership has a positive and significant effect on Job Satisfaction, *Work-Life Balance* ($\beta = 0.386$; $p = 0.000$) means that *Work-Life Balance* has a positive and significant effect on Job Satisfaction, and the influence of Career Development ($\beta = 0.419$; $p = 0.000$) has a positive and significant effect on Job Satisfaction. Job Satisfaction was proven to have a very significant effect on Employee Retention with a path coefficient of ($\beta = 0.567$; $p = 0.000$). For the indirect influence of the mediation variable, it shows that Leadership has a positive and significant indirect influence on employee retention through Job Satisfaction with a coefficient value of 0.137. Then the *Work-Life Balance* variable shows a positive and significant indirect influence on employee retention through job satisfaction with a coefficient value of 0.219. And finally, Career Development has the greatest indirect influence on employee retention through job satisfaction with a coefficient value of 0.238. For the influence of Career Development, it is the variable with the highest level of results in increasing job satisfaction, followed by *Work-Life Balance* and Transformational Leadership. These findings provide practical implications for banking management to develop comprehensive retention strategies and policies with a focus on sustainable career development, work flexibility, and an inspirational leadership style to retain high-potential employee talent in the company.

Keyword: Transformational Leadership; *Work-Life Balance*; Career Development; Millennial and Gen-Z Retention; Job Satisfaction.

1. Pendahuluan

Perubahan besar terjadi dalam tatanan system ketenagakerjaan di Indonesia. Dimana angka paling besar Angkatan kerja yang ada itu didominasi oleh generasi Milenial yang lahir pada rentang tahun 1981-1996 dan Gen-Z yang lahir dari rentang tahun 1997-2012. Menurut perhitungan angka Badan Pusat Statistik (BPS), kontribusi ke dua generasi ini sudah melampaui setengah dari angkatan kerja yaitu sebesar lebih dari 60% pada tahun 2025. Karakteristik mereka sangat bisa dipengaruhi dengan lingkungan seperti fleksibilitas kerja, kebutuhan untuk pengembangan diri, dan sangat memperhatikan keseimbangan hidup dengan dunia pekerjaan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi Perusahaan untuk merubah system kerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Diperkirakan angkatan kerja Milenial dan Gen-Z akan terus meningkat 75% pada tahun yang sama dengan perubahan nilai-nilai kerja, work-life balance, dan kebutuhan pengembangan karir yang berbeda akan merubah dinamika baru dalam pengelolaan sumber daya manusia terkhusus sektor perbankan. Angkat keluar masuknya karyawan (*turnover*) pada angkatan kerja Milenial dan Gen-z dilaporkan lebih tinggi dengan masa kerja yang jauh lebih pendek dibandingkan dengan angkatan kerja generasi sebelumnya. Tren yang terjadi “*Job Hopping*” berpindah-pindah pekerjaan menjadi sesuatu yang biasa terjadi untuk saat sekarang ini. Ini terjadi karena generasi Milenial dan Gen-Z ingin mencari suasana kerja yang baru, tantangan baru, bahkan gaji yang kompetitif dengan Perusahaan lain. Situasi ini akan berdampak tidak baik bagi oprerasioanal organisasi seperti beban finansial dan penurunan produktifitas organisasi karena karyawan sering berganti-ganti. Retensi yang terjadi menjadi tantangan tersendiri bagi Perusahaan melihat perubahan sifat dari kedua generasi ini sangat mudah untuk menyesuaikan diri dan mobilitas pada karir mereka. Menurut data dari Qualtrics (2024) menunjukkan, meski 74% karyawan Gen-Z merasa memiliki loyalitas atau keterlibatan dalam pekerjaan, dan 40 % berencana bertahan lebih dari tiga tahun di perusahaan. Angka ini menunjukan sekitar 20 poin lebih rendah disbanding generasi lain di Amerika Serikat. Temuan lain bahkan menyimpulkan generasi Milenial bahkan lebih mudah untuk berpindah-pindah kerja dibandingkan generasi sebelumnya yaitu Baby Boomers, dan sebelas kali lebih mungkin dibandingkan Gen X ini Adalah temuan dari *Great Place to Work*. Sedangkan menurut penelitian yang telah dilakukan Paychex (2024) menyatakan hanya 1 dari 5 karyawan Milenial dan Gen-Z yang mau bertahan di pekerjaan mereka saat ini lebih dari lima tahun. Hal ini bis akita lihat sudut pandang dari ke dua generasi sangat mudah berpindah pekerjaan menurut yang mereka inginkan serta menyesuaikan dengan kebutuhan mereka. Faktor-faktor seperti keberlanjutan karir, fleksibilitas bekerja serta kesetaraan dengan kehidupan lain selain pekerjaan menjadi pertimbangan yang sangat menentukan bagi generasi Milenial dan Gen Z.

Kepemimpinan Transformasional dinilai sebagai salah satu pendekatan untuk memberikan motivasi dan mempertahankan karyawan terkhusus bagi karyawan milenial dan Gen-Z. Salah satu yang dapat diterapkan yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memberikan inspirasi generasi muda agar tidak mudah bosan terhadap pekerjaan. Selain itu memberikan perhatian secara personal dan mendorong kreativitas di lingkungan kerja yang unik diharapkan mampu mendukung penciptaan suasana kerja yang positif bagi generasi milenial dan Gen-Z. Di sisi lain keseimbangan antara kerja dan keseimbangan kehidupan pribadi (*work-life balance*) merupakan faktor yang menentukan oleh generasi ini. Generasi milenial dan Gen-Z umumnya harus memperhatikan kehidupan yang tidak terikat dalam dunia pekerjaan serta kebebasan dalam mengembangkan kemampuan diri turut menjadi pertimbangan bagi karyawan dalam mempertahankan diri mereka di perusahaan tempat mereka bekerja. Indikator pengembangan karir sendiri tidak boleh dilupakan, karena generasi muda saat ini memiliki semangat yang tinggi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan potensi diri guna untuk meningkatkan profesionalitas dan kesempatan belajar yang terus menerus. Umumnya generasi Milenial dan Gen-Z akan memilih perusahaan yang prospek jenjang karir yang jelas serta kebebasan dalam pengembangan diri. Ketika variabel tersebut yaitu kepemimpinan transformasional, work-life balance, dan pengembangan karier akan mempengaruhi Tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya akan memutuskan apakah karyawan tersebut akan tetap bertahan di perusahaan atau bahkan berpindah ke perusahaan lain. Adanya variabel kepuasan kerja sebagai mediator menjadi hal yang sangat penting dalam menghubungkan faktor-faktor organisasional terhadap retensi karyawan milenial dan Gen-Z.

Dimana karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik dalam pekerjaannya cenderung akan memiliki komitmen yang tinggi dan keinginan untuk berpindah-pindah pekerjaan akan menjadi lebih rendah. Namun Sebagian generasi Milenial dan Gen-Z memiliki standar dalam menentukan kepuasan kerja mereka yang harus diteliti jauh lebih kompleks lagi. Meskipun sudah banyak riset yang meneliti terkait penyebab tingginya retensi karyawan, namun hubungan lain yang menguji pengaruh dari kepemimpinan transformasional, work-life balance, dan pengembangan karier terhadap retensi generasi muda dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator masih relatif sedikit, terutama dalam konteks karyawan perbankan. Oleh karena itu penelitian ini sangat relevan sebagai pengembangan kajian akademik dan memberikan masukan praktis bagi pengelolaan manajemen sumber daya manusia di industry perbankan dalam Menyusun strategi dalam mengurangi retensi yang lebih efektif.

2. Tinjauan Pustaka

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, peran kepemimpinan sangat menjadi yang penting dalam dalam pengelolaan kinerja karyawan. Salah satu bentuk pendekatan terhadap kepemimpinan yang harus dikaji lebih dalam yaitu bentuk kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini adalah salah satu usaha untuk mengembangkan individu yang memiliki potensi pengembangan skill dengan menggunakan gaya inspirasi, motivasi, dan memberikan fasilitas dalam mengasah kemampuan tim agar memiliki kinerja yang baik. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mendorong agar setiap individu karyawan sadar dan bertanggung jawab dengan pekerjaan mereka. Kemudian mengajak karyawan mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi serta terus mendorong karyawan mengaktifkan kebutuhan mereka pada Tingkat yang lebih tinggi. Dilihat dari faktor lain salah satu hal yang terpenting terhadap retensi karyawan adalah keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau *work-life balance*. Berglund dkk. (2021) mendefinisikan konsep *Work-Life Balance* sebagai indikator Dimana berbagai peran dalam pekerjaan dan tuntutan hidup selain pekerjaan saling berpengaruh. Hal ini bisa menjadi gangguan dua arah yaitu pekerjaan yang dilakukan terhadap kehidupan di luar pekerjaan itu sendiri (*work interference with personal life/WIPL*) atau pengaruh yang timbul dari kehidupan pribadi terhadap pekerjaan (*personal life interference with work/PLIW*). Dari definisi ini bisa dilihat keterkaitan yang sangat erat antara pekerjaan dengan keseimbangan kehidupan pribadi di luar pekerjaan, kemudian penelitian lain Limatujuh dan Perdana (2023) memandang *work-life balance* sebagai indikator perubahan sosial yang mengkaitkan keseimbangan antara aktifitas sosial, pekerjaan, dan kepentingan keluarga.

Pandangan ini menyatakan tidak hanya pekerjaan dan keluarga saja yang mempengaruhi melainkan pengaruh aktifitas sosial juga akan mempengaruhi *work-life balance*. Untuk saat ini *Work-Life Balance* sendiri dalam lingkungan kerja modern menjadi hal yang sangat penting dan harus diperhatikan. Ini menjadi salah satu strategi untuk perubahan tatanan kinerja modern dan peningkatan kesadaran bahwa kesejahteraan karyawan sangat berpengaruh besar dalam keberhasilan dan tercapainya tujuan organisasi (Bello dkk., 2024). Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* mencakup keseimbangan waktu antara pekerjaan dan kehidupan personal, keseimbangan keterlibatan psikologis dalam berbagai peran, kepuasan terhadap keseimbangan yang diraih, serta kemampuan untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan non-kerja tanpa menimbulkan konflik yang berarti. Adanya keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi (*Work-Life Balance*) diharapkan mampu menciptakan kehidupan kerja yang lebih baik, khususnya untuk pengembangan karir karyawan secara berkelanjutan. Hal ini akan sejalan dengan pengembangan karier yang ada pada perusahaan yang akan dilaksanakan secara berkelanjutan Dimana karyawan akan mengalami perkembangan kerja dan skill melalui beberapa tahapan, baik dengan berupa kemampuan menyelesaikan tugas, aktivitas dalam bekerja, dan pengembangan relasi dalam pekerjaan. Untuk pengembangan karir sendiri akan berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut Noe (2013), pengembangan karier adalah sebuah proses memahami diri sendiri dan lingkungan, mengidentifikasi tujuan karier kedepan, dan merancang strategi bagaimana mencapai karier

RESEARCH ARTICLE

yang lebih baik. Dengan adanya pengembangan karier yang jelas dapat menjadi pendorong peningkatan kepuasan kerja dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja sendiri dapat didefinisikan sebagai sikap emosional yang positif dan rasa keterikatan terhadap pekerjaan, yang tercermin dari semangat kerja, kedisiplinan, dan kinerja. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikannya kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan seseorang yang muncul secara respon emosional karyawan terhadap lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik dan kondisi sosial di tempat kerja serta sejauh mana karyawan memenuhi ekspektasi mereka di tempat kerja (Wolor dkk., 2020). Kondisi Dimana kepuasan kerja yang rendah akan terjadi karena tidak adanya harapan yang terwujud dari karyawan sedangkan kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai Ketika banyak harapan dan ekspektasi mereka terhadap perusahaan terpenuhi. Sebuah penelitian juga menunjukkan hasil adanya keterkaitan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bataineh (2019) menjelaskan karyawan yang memiliki Tingkat stress yang rendah, suasana kerja yang baik dan kerja yang sistematis akan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan keseimbangan pekerjaan dengan kepuasan kerja terbukti membuat karyawan untuk tetap berada di perusahaan. Hal inilah yang akan membuat karyawan untuk tetap profesional dalam pekerjaan Nurjanah & Indawati (2021).

Sebuah organisasi harus mampu menekan terjadinya retensi di dalam perusahaan. Retensi sendiri adalah bagaimana cara perusahaan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja di perusahaan dan tidak berpindah-pindah pekerjaan. Menurut Tian dkk. (2020), retensi merupakan isu yang kompleks di dunia pekerjaan yang memiliki daya saing ketat. Namun sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif, kesuksesan, dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Berdasarkan literatur terkini, indikator retensi mencakup beberapa dimensi kunci. Bhuvanaiah dan Raya (2014) serta Rahman dkk. (2020) menyatakan bahwa karyawan yang benar-benar terlibat (*engaged*) dan puas dengan pekerjaannya cenderung bertahan lebih lama, sementara mereka yang kurang terlibat atau tidak terlibat sama sekali biasanya akan mencari pekerjaan lain akibat ketidakpuasan. Indikator-indikator tersebut antara lain keinginan untuk tetap bekerja di organisasi saat ini (*intention to stay*), tidak adanya rencana mencari pekerjaan lain, komitmen jangka panjang terhadap perusahaan, serta kepuasan atas keputusan untuk bertahan. Anitha dan Begum (2016) mengidentifikasi bahwa karyawan dengan komitmen afektif (ikatan emosional) dan komitmen normatif (rasa kewajiban) cenderung memilih bertahan karena telah mengembangkan loyalitas. Sebaliknya, karyawan dengan komitmen berkelanjutan (bertahan karena keterpaksaan atau kebutuhan) biasanya akan tetap hanya sampai menemukan peluang yang lebih baik. Secara umum, retensi didefinisikan sebagai upaya sistematis perusahaan untuk menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan mau bertahan (Mathis & Jackson, 2011). McCafferty dan Hamilton (2020) menekankan bahwa upaya retensi harus dimulai sejak tahap rekrutmen, di mana fungsi SDM harus berperan sebagai mitra strategis dalam menarik, merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik. Penelitian oleh Padhi dkk. (2020) juga menemukan bahwa retensi karyawan cenderung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Di sisi lain, Gen-Z memiliki karakteristik sebagai generasi digital native yang pragmatis dan realistis. Mereka menghargai stabilitas finansial sekaligus fleksibilitas, menginginkan komunikasi yang langsung dan transparan, serta sangat memperhatikan isu-isu sosial dan keberagaman. Generasi milenial dan gen-Z umumnya memiliki pola pikir yang sama (Rachmadini & Riyanto, 2020). Ke dua karakter generasi ini adalah mereka tidak terlalu khawatir dengan kehilangan pekerjaan. Mereka cenderung akan keluar dari pekerjaan jika merasa pekerjaan tersebut tidak cocok dengan mereka (Suslova & Holopainen, 2019). Selain itu, studi terbaru (Skyler, 2022) menunjukkan bahwa dibandingkan generasi lain, Gen-Z adalah generasi yang paling menekankan pentingnya keseimbangan kehidupan kerja dan tidak menjadikan pekerjaan sebagai pusat hidupnya. Karakteristik-karakteristik ini berdampak signifikan terhadap tingkat retensi. Ketika organisasi gagal memenuhi ekspektasi mereka terkait kepemimpinan, *work-life balance*, dan pengembangan karier, generasi Milenial dan Gen-Z cenderung tidak ragu untuk beralih ke perusahaan lain yang lebih sejalan dengan nilai dan kebutuhan mereka.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode survey menggunakan kuisioner. Menurut Setyawati dkk. (2022), penelitian kuantitatif deskriptif bertujuan untuk menggambarkan suatu permasalahan, peristiwa, atau kondisi secara sistematis, faktual, dan akurat dalam konteks tertentu. Secara jenis, Penelitian ini dirancang untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel independen (kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan pengembangan karier), variabel mediasi (kepuasan kerja), dan variabel dependen (retensi karyawan). Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan generasi Milenial (lahir 1981-1996) dan Gen-Z (lahir 1997-2012) yang bekerja pada perusahaan perbankan di wilayah Pekanbaru. Pemilihan sektor dan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan aksesibilitas data serta kemampuan merepresentasikan karakteristik populasi yang diteliti. Karena ukuran populasi tidak diketahui secara pasti, penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Lemeshow. Dengan tingkat kepercayaan 95% dan margin of error 10%, maka ditetapkanlah sampel dalam penelitian ini adalah 96 responden yang dibulatkan menjadi 100 untuk mengantisipasi kuisioner yang tidak kembali. Berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria yang ditetapkan meliputi:

- 1) Responden merupakan karyawan generasi Milenial (lahir 1981-1996) atau Gen-Z (lahir 1997-2012).
- 2) Jenis kelamin laki-laki maupun perempuan.
- 3) Bekerja di sektor perbankan.
- 4) Memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun di perusahaan tersebut.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis:

- H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- H2: Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- H3: Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- H4: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan
- H5: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja
- H6: Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja
- H7: Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Bagian ini memaparkan hasil analisis data yang dilakukan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance*, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi karyawan generasi Milenial dan Gen-Z, dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Analisis data menggunakan

RESEARCH ARTICLE

metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak Smart PLS 4. Tahapan analisis terdiri dari dua bagian utama: evaluasi model pengukuran (*outer model*)—yang meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas instrumen—serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan kausal antar variabel penelitian. Proses ini bertujuan untuk memastikan kualitas dan keandalan data sebelum dilakukan interpretasi lebih lanjut terhadap hubungan antar variabel yang dihipotesiskan.

4.1.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 100 responden yang berasal dari karyawan generasi Milenial dan Gen-Z yang bekerja di sektor perbankan di Kota Pekanbaru. Data demografis yang terkumpul menunjukkan bahwa distribusi responden memiliki keberagaman karakteristik yang dapat merepresentasikan populasi yang menjadi sasaran penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Generasi			
	Milenial (28-43 tahun)	58	58%
	Gen-Z (22-27 tahun)	42	42%
	Total	100	100%
Jenis Kelamin			
	Perempuan	54	
	Laki-Laki	46	
	Total	100	100%
Masa Kerja			
	1-5 tahun	67	67%
	6-10 tahun	23	23%
	>10 tahun	10	10%
	Total	100	100%
Tingkat Pendidikan			
	D3	7	7%
	S1	78	78%
	S2	15	15%
	Total	100	100%

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden adalah generasi Milenial (58%), dengan komposisi jenis kelamin yang relatif seimbang (54% perempuan, 46% laki-laki). Sebagian besar responden memiliki masa kerja 1-5 tahun (67%), mengindikasikan bahwa sampel penelitian merepresentasikan karyawan yang relatif baru dalam industri perbankan. Tingkat pendidikan didominasi oleh lulusan S1 (78%), menunjukkan bahwa responden memiliki kualifikasi akademik yang memadai.

Tabel 2. Hasil Uji Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)

Variabel	X1	X2	X3	Z	Y
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,827				
Work-Life Balance (X2)	0,612	0,831			
Pengembangan Karir (X3)	0,638	0,647	0,853		
Kepuasan Kerja (Z)	0,689	0,724	0,758	0,834	
Retensi Karyawan (Y)	0,645	0,681	0,712	0,782	0,844

RESEARCH ARTICLE

Berdasarkan tabel 2 diskriminant validity diatas, maka dapat dinyatakan bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini dapat menunjukkan keterbedaannya, dengan membuktikan bahwa nilai konstruk yang dituju lebih besar dari pada nilai konstruk sebelumnya, dan dinyatakan kriteria Fornell & Larcker telah dinyatakan lulus pengujian. Menurut Ghozali (2021) reliabilitas adalah sebuah uji untuk melihat konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan. Indikator variabel dikatakan reliabel adalah Ketika nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$.

Tabel 3. Hasil Uji Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,928	0,905	Reliabel
Work-Life Balance (X2)	0,918	0,890	Reliabel
Pengembangan Karir (X3)	0,941	0,922	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,932	0,910	Reliabel
Retensi Karyawan (Y)	0,938	0,917	Reliabel

Hasil uji Composite Reliability menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha di atas 0,70, bahkan melebihi 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi yang sangat bagus dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel yang dimaksud.

Tabel 4. Nilai R-Square

	R Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.585	0.615
Retensi Karyawan	0.622	0.545

Nilai dari R-square adalah nilai yang menunjukkan seberapa kuat variabel terikat dipengaruhi oleh variabel lainnya. Menurut (Hair *et al.* 2022), jika nilai R-square $> 0,75$ termasuk kategori kuat; untuk nilai R-square $> 0,50$ termasuk kategori moderat dan R-square $> 0,25$ termasuk kategori lemah. Berdasarkan Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa semua variabel independen terhadap variabel dependen dengan R² Kepuasan Karyawan sebesar 0,615. Hal ini menunjukkan bahwa 61,5% Kepuasan Kerja dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance*, dan Pengembangan Karir. Sedangkan sisanya 38,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Sementara pada Retensi Karyawan dapat dilihat nilai R Square nya sebesar 0,622 dimana dapat dilihat bahwa sebesar 62,2% penelitian ini sangat dipengaruhi dengan variabel Retensi Karyawan. Dimana hanya sekitar 37,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis (Path Coefficient)

Hipotesis	Hubungan	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H1	X1 $\rightarrow$ Z	0,241	2,856	0,004	Diterima
H2	X2 $\rightarrow$ Z	0,386	4,523	0,000	Diterima
H3	X3 $\rightarrow$ Z	0,419	5,187	0,000	Diterima
H4	Z $\rightarrow$ Y	0,567	7,894	0,000	Diterima

Berdasarkan tabel 5, maka dapat dilihat pengaruh langsung antara variabel dalam penelitian ini. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Kerja dengan nilai t-statistik $2,856 > 1,96$ dan p-value $0,004 \leq 0,05$, dengan artian H1 diterima. *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Kerja dengan nilai t-statistik $4,523 > 1,96$, dan p-value $0,000 \leq 0,05$, dengan artian H2 diterima. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Kerja dengan nilai t-statistik $5,187 > 1,96$ dan p-value $0,000 \leq 0,05$, dengan artian H3 diterima. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Kerja dengan nilai t-statistik

RESEARCH ARTICLE

7,894 > 1,96 dan p-value 0,000 ≤ 0,05, dengan artian H4 diterima. H1: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan Transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,241, nilai t-statistik 2,856 (> 1,96), dan p-value 0,004 (< 0,05). Meskipun pengaruhnya signifikan, kontribusinya terhadap kepuasan kerja relatif lebih kecil dibandingkan variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasan, seperti memberikan inspirasi, perhatian individual, dan mendorong inovasi, memang berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan milenial dan Gen-Z, namun bukan menjadi faktor dominan. H2: Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja. *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,386, nilai t-statistik 4,523 (> 1,96), dan p-value 0,000 (< 0,05). Pengaruh ini lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transformasional, mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan personal merupakan faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan milenial dan Gen-Z. Hasil ini mendukung temuan Bataineh (2019) dan Nurjanah & Indawati (2021) yang menemukan bahwa karyawan dengan work-life balance yang baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Generasi milenial dan Gen-Z sangat menghargai fleksibilitas kerja dan kemampuan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan personal mereka, sebagaimana dikemukakan oleh Skyler (2022) bahwa Gen-Z adalah generasi yang paling menghargai penerapan work-life balance. H3: Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja.

Pengembangan Karir terbukti memiliki pengaruh paling kuat terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,419, nilai t-statistik 5,187 (> 1,96), dan p-value 0,000 (< 0,05). Temuan ini mengindikasikan bahwa kesempatan untuk mengembangkan karir, memperoleh pelatihan, dan memiliki jalur karir yang jelas merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan milenial dan Gen-Z di sektor perbankan. Hasil ini sejalan dengan definisi Noe (2013) yang menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses di mana karyawan memahami diri mereka sendiri dan lingkungan mereka, mengidentifikasi tujuan karir, dan menetapkan strategi untuk mencapainya. Generasi milenial dan Gen-Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap pertumbuhan karir dan peluang pembelajaran berkelanjutan, sehingga organisasi yang mampu menyediakan program pengembangan karir yang komprehensif akan lebih berhasil dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan mereka. H4: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Retensi Karyawan milenial dan Gen-Z dengan koefisien jalur sebesar 0,567, nilai t-statistik 7,894 (> 1,96), dan p-value 0,000 (< 0,05). Nilai koefisien yang tinggi menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kuat bagi keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Temuan ini mendukung argumen Robbins dan Judge (2017) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sesuatu hal yang dianggap positif untuk menunjukkan karakter- karakter pekerjaan yang dikerjakan. Karyawan yang memiliki Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan cenderung tetap bekerja di perusahaan dibandingkan harus berganti-ganti pekerjaan, sebagaimana dikemukakan oleh Rahman *et al.* (2020) bahwa karyawan yang sepenuhnya engaged dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung bertahan di organisasi dalam jangka panjang.

Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Mediasi

Hipotesis	Jalur	Original Sample	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H5	Kepemimpinan→Kepuasan Kerja →Retensi	0,137	2,634	0,009	Diterima
H6	Work-Life Balance→Kepuasan Kerja→Retensi	0,219	3,987	0,000	Diterima
H7	Pengembangan Karier→Kepuasan Kerja→Retensi	0,238	4,321	0,000	Diterima

RESEARCH ARTICLE

Hasil dari pengaruh tidak langsung menunjukkan H5: kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0.137. Sedangkan H6: Variabel *Work-Life Balance* juga menunjukkan pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0.219 dan yang terakhir dari ketiga jalur mediasi, H7: pengembangan karir memiliki pengaruh tidak langsung yang paling besar terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0,238.

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir memiliki pengaruh paling kuat terhadap Kepuasan Kerja, diikuti oleh *Work-Life Balance* dan Kepemimpinan Transformasional. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Noe (2013), yang menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena memberikan mereka peluang untuk pertumbuhan dan peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung temuan Bataineh (2019), yang menyebutkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Dalam konteks generasi Milenial dan Gen-Z, kedua variabel ini menjadi faktor penting karena mereka sangat menghargai fleksibilitas dan peluang pengembangan diri dalam lingkungan kerja. Sementara itu, pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan perhatian personal mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, sebagaimana diungkapkan oleh Bass dan Avolio (1994). Hasil ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan mendukung pengembangan individu dapat berkontribusi secara signifikan terhadap retensi karyawan, terutama di kalangan generasi muda yang memiliki harapan tinggi terhadap lingkungan kerja yang positif. Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menegaskan bahwa ketiga variabel tersebut berperan sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan terhadap retensi karyawan melalui Kepuasan Kerja. Temuan ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Nurjanah dan Indawati (2021), yang menekankan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator penting dalam proses retensi karyawan, terutama dalam konteks generasi Milenial dan Gen-Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengalaman kerja mereka. Oleh karena itu, strategi manajemen yang berorientasi pada pengembangan karir, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta gaya kepemimpinan yang inspiratif sangat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan di sektor perbankan.

5. Kesimpulan

Penelitian ini telah memberikan bukti empiris mengenai pentingnya Pengembangan Karir, *Work-Life Balance*, dan Kepemimpinan Transformasional dalam meningkatkan Kepuasan Kerja dan Retensi karyawan milenial dan Gen-Z di sektor perbankan Kota Pekanbaru. Temuan ini memberikan implikasi praktis yang signifikan bagi manajemen sumber daya manusia dalam merancang strategi retensi yang efektif dan berkelanjutan. Dalam era di mana generasi milenial dan Gen-Z akan mendominasi angkatan kerja, pemahaman mendalam tentang karakteristik, nilai-nilai, dan ekspektasi mereka menjadi krusial bagi kesuksesan organisasi. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan kebutuhan generasi muda melalui investasi dalam pengembangan karir, penyediaan *work-life balance* yang baik, dan penerapan gaya kepemimpinan yang inspiratif akan memiliki keunggulan kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Mengingat tingginya biaya *turnover* karyawan, baik dari aspek finansial maupun non-finansial seperti hilangnya pengetahuan organisasional dan penurunan produktivitas, investasi dalam strategi retensi yang komprehensif bukan lagi merupakan pilihan tetapi kebutuhan strategis. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi praktisi manajemen sumber daya manusia dan akademisi dalam mengembangkan kebijakan dan strategi yang lebih efektif untuk mempertahankan talenta generasi muda di era yang terus berubah ini.

6. Referensi

- Anitha, J., & Begum, F. N. (2016). Role of organisational culture and employee commitment in employee retention. *ASBM Journal of Management*, 9(1), 17–28.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99–109. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>.
- Bello, A. O., Olonade, O. Y., & Akinola, A. O. (2024). Work-life balance and organizational performance: A strategic perspective. *Journal of Human Resource Management*, 12(3), 45–62.
- Berglund, T., Seldén, D., & Halleröd, B. (2021). Factors affecting prolonged working life for the older workforce: The Swedish case. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(3), 19–40.
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2014). Employee engagement: Key to organizational success. *SCMS Journal of Indian Management*, 11(4), 61–71.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Fajri, R. N. (2022). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan milenial. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 112–125.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Great Place to Work. (2024). Millennial retention and engagement trends report. Great Place to Work Institute.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Limatujuh, S., & Perdhana, M. S. (2023). Work-life balance phenomenon in social dynamics of working life: A comprehensive perspective. *Journal of Social Dynamics*, 15(2), 134–152.

RESEARCH ARTICLE

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- McCafferty, J., & Hamilton, K. (2020). Recruiting and retaining talent: Creating a culture where employees want to stay. *Strategic HR Review*, 19(6), 249–253.
- Noe, R. A. (2013). *Employee training and development* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nurjanah, D., & Indawati, N. (2021). Effect of emotional intelligence on employee engagement and job satisfaction with work-life balance as intervening variables in the generation Z in Surabaya. *International Journal of Economics, Management, Business and Social Science*, 1(3), 316–328.
- Nurrohmat, A., & Lestari, R. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Journal Riset Akuntansi*, 1(2), 82–85. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i2.419>.
- Padhi, P. K., Palo, S., & Panda, A. (2020). Employee retention: A strategic tool for organizational growth. *Journal of Management Research*, 20(2), 89–102.
- Paychex. (2024). *2024 Pulse of HR Survey: Gen Z and Millennial workforce trends*. Paychex, Inc.
- Qualtrics. (2024). *2024 Employee experience trends: Gen Z in the workplace*. Qualtrics XM Institute.
- Rachmadini, F., & Riyanto, S. (2020). The impact of work-life balance on employee engagement in generation Z. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 25(5), 62–66. <https://doi.org/10.9790/0837-2505106266>.
- Rahman, M., Haque, M., & Elahi, F. (2020). Impact of employee engagement on organizational performance: A study of Bangladeshi banking sector. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(4), 17–24.
- Rahmawati, Z., & Gunawan, J. (2020). Hubungan job-related factors terhadap work-life balance dan kepuasan kerja pada pekerja generasi milenial. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 8(2), 2337–3520. <https://doi.org/10.12962/j23373520.v8i2.47782>.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: A software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196–202.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer.
- Setyawati, I., Suroso, A., & Suryanto, T. (2022). Metodologi penelitian kuantitatif deskriptif dalam ilmu manajemen. *Jurnal Metodologi Penelitian*, 10(1), 25–38.

RESEARCH ARTICLE

- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347.
- Sismawati, M., & Lataruva, E. (2020). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(3), 201–215.
- Skyler, R. (2022). Generation Z and work-life balance: New perspectives on workplace priorities. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 567–582.
- Suslova, A., & Holopainen, L. (2019). Job satisfaction and employee motivation: Case generation Z. *KAMK University of Applied Sciences*.
- Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2020). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*, 49(7), 1341–1354.
- Wolor, C. W., Kurnianti, D., Zahra, S. F., & Martono, S. (2020). The importance of work-life balance on employee performance millennial generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 1103–1109.