

## Pengaruh Manajemen Karir, *Worklife Balance* Terhadap Retensi Karyawan dengan Moderasi Kepemimpinan (Studi pada Pilot PT Garuda Indonesia)

Rhizky Dirga Pratama <sup>1\*</sup>, Yuni Kasmawati <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur, Jl. Ciledug Raya, Petungkang Utara, Pesanggrahan, Jakarta Selatan 12260, Indonesia.

Email: [rhizkydirgap72@icloud.com](mailto:rhizkydirgap72@icloud.com) <sup>1\*</sup>, [yuni.kasmawati@budiluhur.ac.id](mailto:yuni.kasmawati@budiluhur.ac.id) <sup>2</sup>

### Histori Artikel:

Dikirim 3 Maret 2026; Diterima dalam bentuk revisi 10 April 2026; Diterima 20 April 2026; Diterbitkan 1 Juni 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

### Suggested citation:

Pratama, R. D., & Kasmawati, Y. (2026). Pengaruh Manajemen Karir, *Worklife Balance* Terhadap Retensi Karyawan dengan Moderasi Kepemimpinan (Studi pada Pilot PT Garuda Indonesia). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(3), 3048-3057. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i3.6730>.

### Abstrak

Retensi karyawan menjadi salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan dalam dunia kerja yang semakin kompetitif belakangan ini, terutama di sektor penerbangan yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan biaya training tinggi, tuntutan untuk menjaga keselamatan penerbangan serta terganggunya operasional penerbangan. Oleh karena itu perusahaan perlu mempertahankan pilotnya agar tidak berpindah ke perusahaan lain. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen karir dan work-life balance terhadap retensi karyawan dengan dimoderasi oleh kepemimpinan di PT Garuda Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pendekatan kausal. Populasi penelitian ini terdiri dari seluruh pilot dengan tipe pesawat B 737 pada PT Garuda Indonesia yang berjumlah sebanyak 483 orang, dengan menggunakan teknik probability sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden yang telah dipilih secara acak. Analisis data dilakukan menggunakan SEM (structural Equation Model) dengan pendekatan PLS (Partial Least Square) untuk menguji hubungan antar variabel yang ada. Analisis data pada penelitian ini meliputi outer model, inner model, dan uji hipotesa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh dari manajemen karir terhadap retensi karyawan. Serta kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh dari work life balance terhadap retensi karyawan.

**Kata Kunci:** Manajemen Karir; *Worklife Balance*; Retensi Karyawan; Kepemimpinan.

### Abstract

Employee retention is one of the biggest challenges faced by companies in today's increasingly competitive workplace, especially in the aviation sector, which is characterized by high training costs, demands for maintaining flight safety, and disruptions to flight operations. Therefore, companies need to retain their pilots so they didn't move to other companies. This study aims to analyze the influence of career management and work-life balance on employee retention, moderated by leadership at PT Garuda Indonesia. This study uses a quantitative approach with a causal approach. The population of this study consisted of all 483 B 737 pilots at PT Garuda Indonesia, using a probability sampling technique. Data were collected through questionnaires distributed to randomly selected respondents. Data analysis was carried out using SEM (Structural Equation Model) with the PLS (Partial Least Square) approach to test the relationship between existing variables. Data analysis in this study includes the outer model, inner model, and hypothesis testing. The results showed that career management has a positive and significant effect on employee retention. *Work-life balance* has a positive and significant effect on employee retention. Leadership does not moderate the effect of career management on employee retention. Similarly, leadership does not moderate the effect of work-life balance on employee retention.

**Keyword:** Career Management; Work Life Balance; Employee Retention; Leadership.

## 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Tanpa dukungan SDM yang berkualitas, baik dari sisi kompetensi maupun komitmen serta sumber daya lain yang dimiliki organisasi, tidak akan memberikan hasil optimal jika tidak dikelola dengan baik. Keunggulan kompetitif suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau modal finansial, melainkan juga bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengoptimalkan SDM yang dimilikinya. Dalam konteks inilah, organisasi dituntut untuk mampu mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas agar tetap produktif dan loyal terhadap organisasi, melalui peningkatan kinerja, kepuasan, serta strategi retensi karyawan yang tepat. Retensi karyawan menjadi salah satu isu krusial dalam manajemen SDM modern. Menurut Nurmalitasari (2021) retensi karyawan diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan potensial agar tetap loyal terhadap organisasi. Retensi karyawan yang baik tidak hanya mengurangi tingkat turnover, tetapi juga menekan biaya rekrutmen, pelatihan, dan menjaga stabilitas operasional perusahaan. Karyawan yang memiliki retensi tinggi cenderung lebih produktif, berkomitmen, serta memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi. Namun, di berbagai sektor industri, termasuk sektor penerbangan, retensi karyawan masih menjadi tantangan besar bagi perusahaan. PT Garuda Indonesia merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang transportasi udara dan memiliki peran yang penting dalam pelayanan penerbangan nasional maupun internasional. Data internal menunjukkan bahwa sepanjang tahun 2020 hingga 2025, terdapat 117 pilot dengan tipe pesawat B 737 yang keluar dari perusahaan dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1. Persentase Jumlah Pilot Keluar Masuk Perusahaan

Tahun	Pensiun Dini	Dialihkan	Undur Diri	Pensiun Normal	Jumlah
2020	7	4	2	1	14
2021	12	7	2	2	23
2022	10	6	2	2	20
2023	8	4	3	2	17
2024	12	5	3	2	22
2025	10	4	3	4	21
Jumlah	59	30	15	13	117
Persen	50,43%	25,64%	12,82%	11,11%	100%

Kondisi ini menimbulkan konsekuensi yang serius bagi perusahaan karena selain menurunkan ketersediaan tenaga profesional, juga meningkatkan beban biaya pelatihan untuk menggantikan pilot yang keluar serta terganggunya operasional penerbangan, kehilangan SDM yang berpengalaman, dapat menurunkan tingkat keselamatan penerbangan, inkonsistensi layanan, serta menurunkan reputasi perusahaan sebagai maskapai nasional yang berstandar internasional. Fenomena tersebut menunjukkan pentingnya pengelolaan SDM yang mampu meningkatkan retensi karyawan, terutama di bidang yang memiliki tingkat kompetensi tinggi seperti penerbangan. Dalam konteks ini, terdapat beberapa faktor yang diyakini dapat mempengaruhi retensi karyawan, yaitu manajemen karir, *work-life balance* dan kepemimpinan. Manajemen karir merupakan proses organisasi dalam merencanakan, mengembangkan, dan mengarahkan karir karyawan agar selaras dengan kebutuhan organisasi (Galang & Wulan, 2024). Praktik manajemen karir, seperti perencanaan karir, promosi dan pelatihan diyakini mampu meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan, meskipun temuan empiris masih beragam dimana Steffany dan Veronika (2022) menyatakan bahwa manajemen karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, sedangkan Galang, *et al.* (2024) menyatakan bahwa manajemen karir tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Selain itu, *work-life balance* atau keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, juga diindikasikan berpengaruh terhadap retensi melalui peningkatan kepuasan kerja dan pengurangan stress. Hal ini didukung oleh penelitian Nurmalitasari (2021) yang

## RESEARCH ARTICLE

menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Meskipun terdapat penelitian yang mendukung, namun masih terdapat juga hasil yang tidak konsisten dimana menurut penelitian Putri *et al.* (2023) menunjukkan bahwa *work-life balance* justru tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan. Selain kedua faktor tersebut, faktor kepemimpinan juga diindikasikan berpotensi memoderasi hubungan tersebut, karena pemimpin yang suportif dapat memperkuat efek manajemen karir dan *work-life balance* terhadap retensi (Haier *et al.*, 2021; Putra & Indrawijaya, 2024). Meskipun diduga mampu memberikan efek moderasi, namun studi yang menempatkan kepemimpinan sebagai variabel moderasi masih terbatas, terutama pada sektor penerbangan. Hal ini yang kemudian membuat peneliti tertarik untuk mengangkat topik ini dengan berlandaskan pada teori Social Exchange Theory (Blau, 1986), Human Capital Theory (Becker, 1964) dan Leader-Member Exchange Theory (Graen & Uhl-Bien, 1995), yang menjelaskan hubungan timbal balik antara dukungan organisasi, kualitas kepemimpinan dan loyalitas karyawan. Studi ini diharapkan dapat mengisi celah penelitian dengan menguji pengaruh manajemen karir dan *work-life balance* terhadap retensi karyawan dengan kepemimpinan sebagai moderator, khususnya pada perusahaan BUMN di sektor penerbangan, sehingga memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi strategi retensi SDM.

## 2. Tinjauan Pustaka

Penelitian ini berlandaskan pada *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964), yang menekankan bahwa hubungan antara individu dan organisasi merupakan pertukaran sosial berdasarkan prinsip timbal balik. Dalam lingkup organisasi, apabila perusahaan memberikan dukungan berupa kesempatan pengembangan karir, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan sehari-hari dan kepemimpinan yang suportif, karyawan cenderung menunjukkan perilaku positif seperti loyalitas, komitmen, dan keinginan untuk bertahan. Konsep ini menekankan bahwa hubungan kerja tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga sosial dan psikologis, sehingga pemenuhan ekspektasi karyawan memunculkan kewajiban moral untuk membalas melalui peningkatan kinerja dan retensi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dukungan teori ini diperkuat juga oleh *Leader-Member Exchange Theory* (Graen & Uhl-Bien, 1995) yang menjelaskan terkait kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Hubungan berkualitas tinggi ditandai dengan kepercayaan, komunikasi terbuka dan dukungan, sehingga meningkatkan keterikatan emosional dan keinginan bertahan, sedangkan hubungan berkualitas rendah berpotensi meningkatkan *turnover*. Selain itu, *Human Capital Theory* (Becker, 1964) juga digunakan untuk menekankan bahwa investasi organisasi dalam pelatihan, pengembangan keterampilan dan jalur karir karyawan meningkatkan produktivitas, loyalitas dan retensi.

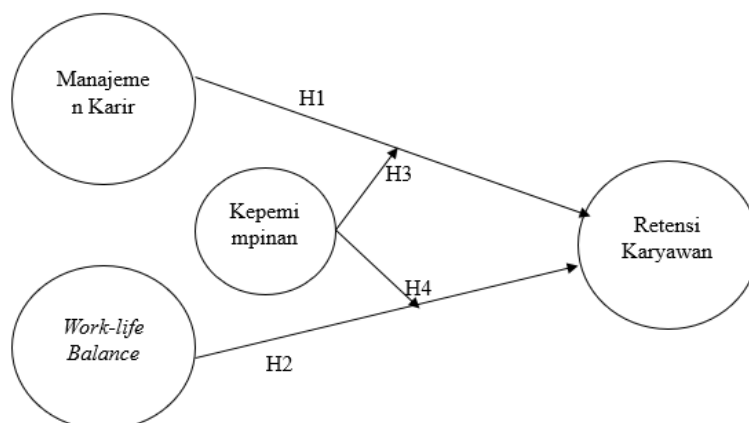
Retensi karyawan adalah kemampuan organisasi mempertahankan karyawan berkualitas agar tetap bekerja dalam jangka panjang dan mengurangi risiko mereka direkrut perusahaan lain (Gerald, 2023; Neog & Barua, 2015; Ansari & Bijalwan, 2017). Retensi dapat diukur melalui lima dimensi, yaitu komponen organisasional, kontinuitas dan keamanan kerja, rancangan pekerjaan, kompensasi, serta hubungan antar-karyawan (Steffany & Veronica, 2022; Srimulyani, 2020; Sumarni, 2020). Penelitian ini menggunakan indikator keinginan bertahan, keterikatan emosional, job embeddedness dan loyalitas jangka panjang (Kyndt *et al.*, 2009). Manajemen karir didefinisikan sebagai proses berkelanjutan untuk merencanakan, mengembangkan, dan mengelola jalur karir individu dan organisasi, termasuk evaluasi kemampuan dan perumusan langkah strategis (Aditya, 2023; Abwavo, 2020; Zelda *et al.*, 2024). Dimensi manajemen karir diukur melalui perencanaan, pengembangan, evaluasi, tahapan, dan orientasi karir, yang menjamin keselarasan tujuan individu dengan kebutuhan organisasi (Zelda, 2024; Ardini & Rosmila, 2021). Indikator yang digunakan mencakup pencapaian tujuan karir, pengembangan kemampuan pribadi, kecepatan dan keadilan promosi, dukungan organisasi terhadap pertumbuhan karir, serta informasi dan bimbingan karir (Weng & Hu, 2021). *Work-life balance* merupakan kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara efektif, sehingga tercipta kepuasan dan performa optimal di kedua aspek (Kembuan *et al.*, 2021; Greenhaus & Beutell, 1985; Thilgavathy & Geetha, 2021). Dimensi *work-life balance* antara lain terdiri dari keterlibatan emosional

RESEARCH ARTICLE

seimbang, kepuasan peran, dan pembagian waktu yang proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dengan indikator keseimbangan waktu, dukungan perusahaan, pengelolaan stres, dan fokus perhatian seimbang (Nurmalitasari & Andriyani, 2021; Elisabeth & Fuad, 2023). Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mencapai tujuan organisasi melalui motivasi, arahan, dan pengelolaan sumber daya (Drucker, 1997; Sembiring *et al.*, 2022; Wahjosumidjo, 1994). Dimensi kepemimpinan ini antara lain mencakup karakter pribadi, transformasional dan transaksional, etika dan moral, demokratis/partisipatif, serta kecerdasan emosional. Indikator yang digunakan antara lain motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individual, panutan ideal, komunikasi visi, feedback kinerja, perhatian terhadap kesejahteraan dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (AbdelHay *et al.*, 2025; Tanuwijaya & Jakaria, 2022).

### 3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, yang bertujuan menggambarkan fenomena berdasarkan variabel-variabel yang dapat diukur secara numerik dan dianalisis menggunakan prosedur statistik (Sujarweni, 2021). Populasi penelitian mencakup seluruh pilot tipe pesawat B737 di PT Garuda Indonesia, yang berjumlah 483 orang (Azhari, 2023). Karena keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya, penelitian ini menggunakan sampel yang representatif dari populasi. Sampel diambil melalui probability sampling, yaitu teknik yang memberi setiap anggota populasi kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel (Sugiyono, 2020; Suhardi, 2023). Mengacu pada pendekatan SEM-PLS, ukuran sampel minimum ditentukan berdasarkan 10 kali jumlah indikator terbesar pada satu konstruk (Hair *et al.*, 2020), dimana indikator terbanyak dalam penelitian ini adalah lima, sehingga sampel minimum adalah 50. Penelitian ini mengambil 103 sampel, memenuhi kriteria Hair *et al.* (2020, 2021) dan memastikan analisis PLS dapat dilakukan secara valid meskipun sampel relatif terbatas. Teknik analisis data akan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan simultan antar konstruk laten, termasuk model mediasi, serta sesuai untuk penelitian berbasis prediksi dengan jumlah sampel moderat. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel dan signifikansi pengaruh langsung.



Gambar 2. Model Penelitian

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Hasil

#### 4.1.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang menjadi objek penelitian.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	82	79,6%
	Perempuan	21	20,4%
Usia	≤30 tahun	24	23,3%
	31-40 tahun	57	55,3%
	41-50 tahun	16	15,5%
	51-60 tahun	3	2,9%
	>60 tahun	3	2,9%
Lama Bekerja	≤5 tahun	19	18,4%
	6-10 tahun	42	40,8%
	11-15 tahun	23	22,3%
	16-20 tahun	8	7,8%
	>20 tahun	9	8,7%
	Tidak mengisi	3	1,9%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	6	5,8%
	Diploma	59	57,3%
	S1	35	34,0%
	S2	2	1,9%
	S3	1	1,0%

Berdasarkan hasil pengolahan data, responden penelitian menunjukkan latar belakang demografis yang beragam. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (79,6%), sementara pilot perempuan berjumlah 20,4% yang menggambarkan dominasi tenaga kerja laki-laki pada profesi pilot di PT Garuda Indonesia. Dari segi usia, rentang usia 31-40 tahun merupakan yang terbanyak (55,3%) yang menunjukkan sebagian besar Pilot berada pada fase penguatan karir (*early-mid career stage*) dengan pengalaman kerja yang relatif stabil namun masih dalam tahap pengembangan kompetensi dan promosi jabatan. Mengenai lama bekerja, mayoritas responden berada pada rentang 6-10 tahun (40,8%), menandakan sebagian besar pilot berada pada masa konsolidasi karir, memahami budaya organisasi dan memiliki persepsi yang stabil terhadap faktor-faktor seperti kepemimpinan, manajemen karir dan work-life balance. Sementara itu, dari sisi pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki diploma (57,3%) dan sarjana S1 (34%) yang mencerminkan kualifikasi akademik yang sesuai dengan standar profesi pilot. Keberagaman karakteristik demografis ini memberikan gambaran representatif mengenai populasi pilot PT Garuda Indonesia, sehingga jawaban yang diberikan diharapkan mampu mencerminkan persepsi mereka secara memadai terhadap variabel-variabel penelitian.

RESEARCH ARTICLE

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Retensi Karyawan (Y)	IS	0,907	Valid
	AC	0,934	Valid
	JE	0,906	Valid
	L	0,908	Valid
Manajemen Karir (X1)	CP	0,871	Valid
	PD	0,913	Valid
	PS	0,927	Valid
	OC	0,942	Valid
	CG	0,904	Valid
Work life Balance (X2)	TB	0,911	Valid
	IB	0,948	Valid
	SB	0,921	Valid
	AM	0,782	Valid
Kepemimpinan (Z)	IL	0,912	Valid
	IN	0,927	Valid
	IC	0,905	Valid
	ID	0,927	Valid

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	AVE	Composite Reliability (CR)	Cronbach's Alpha	Keterangan
Retensi Karyawan (Y)	0.835	0.953	0.934	Reliabel
Manajemen Karir (X1)	0.832	0.961	0.949	Reliabel
Work-life Balance (X2)	0.797	0.940	0.914	Reliabel
Kepemimpinan (Z)	0.843	0.955	0.938	Reliabel

Berdasarkan Tabel 3 dan Tabel 4, hasil pengujian convergent validity dan construct reliability menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian, yaitu Kualitas Pelayanan ( $X_1$ ), Komunikasi Field Staff ( $X_2$ ), Kepuasan Peserta (Z) dan Efektivitas Program (Y), memiliki nilai Outer Loading > 0,70, Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70 serta nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Oleh karena itu, setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dan mampu menjelaskan varians indikator-indikatornya secara memadai, sehingga model pengukuran layak untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (*inner model*).

Tabel 5. Koefisien Determinasi

Variabel	R-square	R-square adjusted
Retensi Karyawan (Y)	0.764	0.752

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel variabel endogen Retensi Karyawan (Y) memiliki nilai R-Square sebesar 0,764. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam model yaitu Manajemen Karir (X1), Work-life Balance (X2), serta Kepemimpinan (Z) mampu menjelaskan 76,4% variasi Retensi Karyawan. Sementara itu, 23,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

	Original sample (O)	P values	Keterangan
<u>Manajemen Karir (X1) -&gt; Retensi Karyawan (Y)</u>	0.246	0.046	<u>Signifikan</u>
<u>Work life Balance (X2) -&gt; Retensi Karyawan (Y)</u>	0.521	0.000	<u>Signifikan</u>
<u>Kepemimpinan (Z) x Manajemen Karir (X1) -&gt; Retensi Karyawan (Y)</u>	-0.097	0.176	<u>Tidak Signifikan</u>
<u>Kepemimpinan (Z) x Work life Balance (X2) -&gt; Retensi Karyawan (Y)</u>	0.088	0.161	<u>Tidak Signifikan</u>

Berdasarkan hasil uji hipotesis pengaruh langsung (direct effect) yang disajikan pada Tabel diatas, hasil uji hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut: Hasil analisis pengujian menunjukkan bahwa Manajemen Karir (X1) memiliki pengaruh positif terhadap Retensi Karyawan (Y) dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,246 dan nilai P = 0,046 (<0,05). Hal ini menandakan bahwa H1 diterima, yang berarti peningkatan praktik manajemen karir dapat mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. *Work-Life Balance* (X2) juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan (Y). Koefisien jalur (O) sebesar 0,521 dengan nilai P = 0,000 (<0,05) menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan kerja-hidup yang dirasakan karyawan, semakin tinggi kecenderungan mereka untuk tetap berada di perusahaan. Oleh karena itu, H2 juga diterima. Hasil uji menunjukkan bahwa Kepemimpinan (Z) tidak memoderasi pengaruh Manajemen Karir (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y), dengan koefisien interaksi (O) -0,097 dan P = 0,176 (>0,05). Dengan demikian, H3 ditolak, yang berarti kepemimpinan tidak berperan memperkuat maupun memperlemah hubungan antara manajemen karir dan retensi karyawan dalam model penelitian ini. Hasil uji menunjukkan bahwa Kepemimpinan (Z) tidak memoderasi pengaruh *Work-Life Balance* (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y), dengan koefisien interaksi (O) 0,088 dan P = 0,161 (>0,05). Dengan demikian, H4 ditolak, yang mengindikasikan bahwa pengaruh *Work-Life Balance* terhadap retensi karyawan terjadi secara langsung tanpa dipengaruhi oleh tingkat kepemimpinan.

#### 4.2 Pembahasan

Manajemen karir adalah proses di mana individu dan organisasi sama-sama berinvestasi untuk mencapai tujuan karir melalui perencanaan, pengembangan dan pengelolaan kegiatan karir secara terstruktur dan berkelanjutan. Praktik manajemen karir yang baik terbukti berperan strategis dalam menjaga motivasi dan komitmen karyawan, karena karyawan yang melihat peluang pengembangan karir di perusahaan cenderung lebih loyal dan berkontribusi secara optimal. Hasil analisis PLS SEM menunjukkan bahwa Manajemen Karir (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan (Y), dengan koefisien jalur sebesar 0,246 dan p-value 0,046 (p<0,05). Ini menandakan bahwa peningkatan persepsi manajemen karir cukup efektif dalam mendorong karyawan untuk tetap bertahan. Secara deskriptif, persepsi manajemen karir dinilai cukup tinggi (rata-rata 3,92), meskipun terdapat beberapa area yang perlu diperkuat, terutama pada indikator *Career Information & Guidance* (3,78) dan transparansi informasi karir (3,71). Dari sisi indikator (*outer model*), aspek promosi menjadi komponen yang paling menonjol dalam menilai manajemen karir, tercermin pada item PS13 (0,897) dan PS14 (0,888). Namun, persepsi karyawan terkait proses promosi masih relatif rendah (3,78–3,82), menunjukkan adanya kesenjangan antara aspek yang paling menentukan persepsi manajemen karir dan kualitas persepinya. Selain itu, meskipun peningkatan kompetensi melalui pendidikan formal penting, PT Garuda Indonesia belum sepenuhnya mengaitkan jenjang pendidikan dengan promosi, kompensasi atau *reward* secara konsisten, sehingga insentif pengembangan karir melalui pendidikan formal belum maksimal, terutama bagi karyawan dengan latar belakang SMA/SMK. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian

## RESEARCH ARTICLE

Agtia *et al.* (2024) yang menegaskan bahwa manajemen karir berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. *Work-Life Balance* mencerminkan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga tercapai kepuasan di kedua aspek. Perusahaan yang mendukung keseimbangan ini cenderung memiliki karyawan yang lebih produktif, puas, dan loyal. Hasil uji menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan (Y), dengan koefisien jalur 0,521 dan p-value 0,000 ( $p < 0,05$ ). Semakin baik keseimbangan kerja-kehidupan yang dirasakan karyawan, semakin tinggi kecenderungan mereka untuk tetap bertahan. Secara deskriptif, persepsi karyawan terhadap *work-life balance* sangat tinggi, terutama pada dimensi *Involvement Balance* (4,21) dan *Ability to Manage Work Stress* (4,32), dengan item tertinggi "Saya dapat berpikir positif ketika menghadapi masalah pekerjaan" (4,35). Indikator ini menunjukkan kemampuan karyawan dalam mengatur peran, emosi, dan stres, sehingga mendukung keputusan untuk tetap bertahan. Indikator yang paling dominan dalam konstruk *work-life balance* tercermin dari *outer loading* pada dimensi *Involvement Balance* (IB21 = 0,889; IB22 = 0,880), menandakan bahwa kemampuan menjaga batas peran kerja dan pribadi menjadi inti persepsi *work-life balance*. Hasil ini sejalan dengan penelitian AbdELhay *et al.* (2025), Utami (2025), Rosalina (2024), dan Zumrah & Ali (2025), yang menegaskan pentingnya keseimbangan kerja-kehidupan dalam mempertahankan karyawan. Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi individu agar mau bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh manajemen karir terhadap retensi karyawan, dengan koefisien interaksi ( $Z \times X1$ ) sebesar -0,097 dan p-value 0,176 ( $p > 0,05$ ). Arah negatif koefisien mengindikasikan kecenderungan pelemahan, sementara besaran efek moderasi tergolong kecil ( $f\text{-square} = 0,020$ ), sehingga kontribusi kepemimpinan dalam mempengaruhi hubungan ini rendah. Hal ini dapat dijelaskan karena kebijakan pengembangan karir di PT Garuda Indonesia bersifat lebih struktural dan sistemik, sehingga variasi gaya kepemimpinan atasan memiliki pengaruh yang terbatas. Dari sisi deskriptif, kepemimpinan dipersepsikan tinggi, misalnya pada dimensi *Inspirational Leadership* (4,07) dan *Intellectual Leadership* (4,05), dengan item integritas pemimpin tertinggi yaitu sebesar 4,18. Adanya pengaruh moderasi yang tidak signifikan ini konsisten dengan literatur yang menempatkan kepemimpinan lebih sering sebagai variabel independen, sehingga penelitian ini sekaligus mengisi gap empiris terkait kepemimpinan sebagai moderator pada jalur manajemen karir-retensi karyawan. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan sebagai penguat atau pelemah efek manajemen karir bersifat kontekstual, tergantung sistem karir organisasi dan homogenitas persepsi terhadap kualitas kepemimpinan.

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap retensi karyawan, dengan koefisien interaksi ( $Z \times X2$ ) sebesar 0,088 dan p-value 0,161 ( $p > 0,05$ ). Meskipun arah koefisien positif menunjukkan kecenderungan penguatan, nilai yang tidak signifikan menegaskan bahwa kepemimpinan tidak memengaruhi hubungan tersebut secara statistik. Ukuran efek moderasi rendah ( $f\text{-square} = 0,023$ ), mengindikasikan bahwa *work-life balance* lebih berperan sebagai faktor yang langsung dirasakan individu, misalnya dalam pengelolaan stres, emosi, dan pembagian peran, sehingga keputusan bertahan lebih dipengaruhi kondisi keseimbangan kerja-kehidupan itu sendiri dibandingkan variasi kepemimpinan. Persepsi responden terhadap *work-life balance* juga tinggi, terutama pada dimensi pengelolaan stres (4,32) dan berpikir positif saat menghadapi masalah pekerjaan (4,35) yang mendukung retensi. Secara teoritis, kepemimpinan dapat memperkuat hubungan timbal balik organisasi-karyawan, tetapi dalam penelitian ini penguatan tersebut belum terlihat melalui interaksi moderasi. Hasil temuan ini sekaligus menambah literatur awal mengenai peran kepemimpinan sebagai moderator pada jalur *work-life balance* dan retensi, mengingat sebagian besar studi sebelumnya menempatkan kepemimpinan sebagai prediktor langsung atau sebagai mediator. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa Manajemen Karir dan *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan, sedangkan peran Kepemimpinan sebagai variabel moderasi tidak terbukti signifikan dalam konteks pilot PT Garuda Indonesia.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pilot PT Garuda Indonesia, manajemen karir dan work-life balance terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, di mana karyawan yang merasakan adanya perencanaan karir yang jelas, peluang promosi yang adil, serta kemampuan mengelola peran dan stres kerja cenderung lebih termotivasi untuk tetap bertahan di perusahaan. Sebaliknya, kepemimpinan tidak terbukti memoderasi pengaruh manajemen karir maupun work-life balance terhadap retensi, yang mengindikasikan bahwa faktor struktural dan langsung, seperti sistem manajemen karir dan keseimbangan kerja-kehidupan, memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan variasi gaya kepemimpinan. Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain dilakukan hanya pada pilot PT Garuda Indonesia sehingga hasilnya tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke profesi pilot lain atau sektor industri berbeda, pengukuran yang bersifat subjektif melalui kuesioner, serta beberapa indikator manajemen karir dan work-life balance yang menunjukkan persepsi karyawan belum merata. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan transparansi informasi karir, mengaitkan pendidikan formal dengan jalur promosi dan kompensasi, memberikan insentif yang terukur bagi karyawan yang meningkatkan kompetensi, serta terus mendukung work-life balance melalui fleksibilitas kerja dan program pengelolaan stres. Selain itu, pengembangan kualitas kepemimpinan secara langsung tetap penting untuk memperkuat komitmen karyawan, sementara penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel, mengeksplorasi variabel lain yang berpotensi berpengaruh terhadap retensi karyawan dan menguji peran kepemimpinan sebagai mediator atau prediktor langsung terhadap retensi karyawan dengan tujuan untuk memperluas arah penelitian dan menciptakan kebaruan.

## 6. Referensi

- AbdelHay, E. S., Taha, S. M., El-Sayed, M. M., Helaly, S. H., & AbdelHay, I. S. (2025). Nurses retention: The impact of transformational leadership, career growth, work well-being, and work-life balance. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02762-1>.
- Ali, M., Niu, X., & Rubel, M. R. B. (2024). The influence of transformational and transactional leadership on employee retention: Mediating role of employee engagement. *Management Matters*, 21(2), 164–190. <https://doi.org/10.1108/manm-03-2024-0022>.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.).
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Leader-member exchange 7 questionnaire (LMX-7). *Management Science*.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R*.
- Nurmalitasari, S., & Andriyani, A. (2021). Pengaruh pelatihan, pengembangan karier, work life balance terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi (Studi pada karyawan tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(4).

## RESEARCH ARTICLE

- Putri, E., Widiani, 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). <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/jme>.
- Srimulyani, V. A., & Jelita, S. P. P. (2022). Dampak pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap peningkatan retensi karyawan. *JRMA: Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 10(2), 153–162. <https://doi.org/10.33508/jrma.v10i2.1120>.
- Tanuwijaya, J., & Jakaria, J. (2022). The transformational and toxic leadership effect on employee retention. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 15(1), 123–134. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v15i1.13348>.
- Zumrah, A. R., & Ali, A. (2025). Does perceived organizational support moderate the effect of work-life balance on employee retention? Evidence from Malaysia. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(3), Article e02702. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n03.pe02702>.