

**PENGARUH *WORKLIFE BALANCE* DAN *REWARD* TERHADAP  
*TURNOVER INTENTION* DENGAN *EMPLOYEE RETENTION* SEBAGAI  
VARIABLE MEDIASI (STUDI KARYAWAN GENERASI MILENIAL DAN  
Z DI BANK BRI KANTOR CABANG PATTIMURA SEMARANG)**

**Putri Rahmawati<sup>1</sup>, Qristin Violinda<sup>2</sup>, Noni Setyorini<sup>3</sup>**

[putrirahma6104@gmail.com](mailto:putrirahma6104@gmail.com), [qviolinda@upgris.ac.id](mailto:qviolinda@upgris.ac.id), [nonisetiyorini@upgris.ac.id](mailto:nonisetiyorini@upgris.ac.id)

**Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang**

**Abstrak**

Karyawan merupakan aset penting bagi Bank BRI Kantor Cabang Pattimura Semarang, dan tingginya niat keluar (*Turnover Intention*) dapat mengganggu stabilitas dan kinerja organisasi. Penelitian ini menganalisis pengaruh *Work-life Balance* dan *Reward* terhadap *Turnover Intention*, dengan *Employee Retention* sebagai variabel mediasi pada karyawan generasi Milenial dan Z. Metode kuantitatif digunakan dengan sampel 102 karyawan. Data dari kuesioner dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* dengan SmartPLS. Hasilnya menunjukkan *Work-life Balance* tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap *Turnover Intention*, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention*. Sebaliknya, *Reward* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* dan berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Retention*. *Employee Retention* sendiri berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Temuan kunci mengungkap *Employee Retention* berperan sebagai mediasi penuh dalam hubungan *Work-life Balance* dan *Turnover Intention*, serta sebagai mediasi parsial dalam hubungan *Reward* dan *Turnover Intention*. Implikasi utama dari penelitian ini menegaskan bahwa untuk mengurangi niat keluar karyawan generasi Milenial dan Z, manajemen tidak hanya perlu menyediakan *reward* yang kompetitif, tetapi juga harus membangun strategi retensi karyawan yang kuat. Strategi tersebut harus mampu menjembatani manfaat program keseimbangan kerja-hidup menjadi komitmen karyawan untuk bertahan di organisasi.

**Kata Kunci:** *Work-life Balance*, *Reward*, *Employee Retention*, *Turnover Intention*, karyawan generasi milenial dan Z.

**Abstract**

*Employees are a vital asset for Bank BRI's Pattimura Branch Office in Semarang, and high Turnover Intention can disrupt organizational stability and performance. This study aims to analyze the influence of Work-life Balance and Rewards on Turnover Intention, with Employee Retention as a mediating variable, specifically among Millennial and Gen Z employees. A quantitative method was employed with a sample of 102 employees. Data collected via questionnaires were analyzed using Structural Equation Modeling Partial Least Squares with SmartPLS. The results indicate that Work-life Balance does not have a significant direct effect on Turnover Intention but has a positive and significant effect on Employee Retention. Conversely, Rewards prove to have a significant negative effect on Turnover Intention and a significant positive effect on Employee Retention. Employee Retention itself has a significant negative effect on Turnover Intention. Furthermore, Employee Retention acts as a full mediator in the relationship between Work-life Balance and Turnover Intention, and as a partial mediator in the relationship between Rewards and Turnover Intention. The main implication of this study confirms that to reduce the turnover intention of Millennial and Gen Z employees, management must not only provide competitive rewards but also build a strong employee retention strategy that can translate the benefits of work-life balance programs into employee commitment to stay in the organization.*

**Keywords:** *Work-life Balance*, *Reward*, *Employee Retention*, *Turnover Intention*, Millennial and Gen Z Employees.

## PENDAHULUAN

Era Industri 5.0 yang ditandai dengan transformasi digital telah menciptakan ekosistem bisnis yang lebih inovatif, kompleks, dan dinamis. Dalam lingkungan yang berubah cepat ini, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif menjadi penentu kesuksesan organisasi. Tantangan utama yang dihadapi perusahaan tidak hanya terletak pada pengelolaan SDM, tetapi juga pada kemampuannya untuk mempertahankan karyawan yang terampil dan berpotensi dalam jangka panjang (Nurmalitasari & Andriyani, 2021). Kegagalan dalam hal ini seringkali termanifestasi melalui meningkatnya kecenderungan karyawan untuk berpindah pekerjaan atau *Turnover Intention*. *Turnover Intention* merupakan persepsi subjektif karyawan untuk meninggalkan organisasinya yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik demografis, individu, maupun kontekstual (Göncü Köse & Metin, 2018). Permasalahan ini, yang dapat disebabkan oleh ketidakseimbangan lingkungan kerja hingga kurangnya penghargaan (*Reward*), sepenuhnya menjadi tanggung jawab bidang Manajemen Sumber Daya Manusia untuk diselesaikan (Yücel, 2021).

Fenomena ini nyata adanya di Bank BRI Kantor Cabang Pattimura Semarang. Berdasarkan data dari HRD Bank BRI Kantor Cabang Pattimura selama periode 2021-2024, terlihat fluktuasi *turnover rate* yang mengkhawatirkan. Pada tahun 2021, dari 120 karyawan tercatat 10 karyawan keluar dengan *turnover rate* sebesar 8,33%. Di tahun 2022, dari jumlah karyawan yang sama tercatat 9 karyawan keluar dengan *turnover rate* 7,5%. Tahun 2023 menunjukkan penurunan menjadi 6 karyawan keluar dari 116 karyawan dengan *turnover rate* 5,17%. Namun, pada tahun 2024 terjadi peningkatan kembali dimana 8 karyawan keluar dari 110 karyawan dengan *turnover rate* 7,27%.

Fluktuasi ini mengindikasikan adanya masalah dalam retensi karyawan yang belum terselesaikan secara konsisten. Tantangan dalam mempertahankan karyawan semakin rumit karena dominasi Generasi Milenial dan Generasi Z di dunia kerja. Generasi Z sangat menekankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*Work-life Balance*) serta fleksibilitas (Sawitri, 2023), sedangkan Generasi Milenial lebih menitikberatkan pada kesempatan pengembangan diri dan pembelajaran (Isnawati et al., 2024). Memahami preferensi ini sangat penting, karena penelitian menunjukkan bahwa *Work-life Balance* yang baik dapat meningkatkan retensi karyawan (Surya Widiani & Mas'ud, 2023). *Work-life Balance* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya (Thilagavathy & Greetha, 2021). Berdasarkan Hutama & Enrika (2020) dan Zainal et al. (2022), pemberian *Reward* yang sesuai dengan kontribusi karyawan—seperti gaji, bonus, tunjangan, dan penghargaan non-finansial—merupakan strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mempertahankan karyawan. *Reward* berfungsi sebagai bentuk komunikasi perusahaan dalam memahami kebutuhan karyawan, memastikan penghargaan yang diberikan bermakna, serta menjadi insentif untuk memotivasi karyawan mencapai tujuan organisasi dan berperilaku sesuai nilai perusahaan.

Upaya mempertahankan karyawan (*Employee Retention*) merupakan prioritas utama bagi kelangsungan organisasi (Hom et al., 2020). Tingkat retensi karyawan yang tinggi akan meningkatkan efisiensi dan performa perusahaan dengan mengurangi tingkat pergantian karyawan. Tinjauan literatur sebelumnya menunjukkan ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai hubungan

antarvariabel. Misalnya, terdapat kontradiksi dalam pengaruh *Work-life Balance* (Fauzi et al., 2023; Juliant et al., 2024) dan penghargaan (Rosa et al., 2021; Latifa Nabila et al., 2023) terhadap niat keluar. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut mungkin tidak langsung, melainkan dimediasi oleh variabel psikologis atau organisasional lain. Dalam konteks ini, *Employee Retention* diduga tidak hanya sebagai hasil akhir, tetapi juga sebagai mekanisme perantara yang menjelaskan bagaimana *Work-life Balance* dan penghargaan akhirnya dapat mengurangi *Turnover Intention*.

Meskipun banyak penelitian menguji hubungan langsung antara *work-life balance* dan *reward* terhadap *turnover intention*, hasilnya masih inkonsisten dan jarang menempatkan *employee retention* sebagai variabel mediasi kunci. Terlebih lagi, studi yang secara spesifik menyoroti dinamika generasi Milenial dan Z dalam konteks perbankan di Indonesia masih terbatas. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah (*research gap*) tersebut dengan mengusulkan dan menguji model mediasi yang lebih komprehensif. Novelty penelitian ini terletak pada pembuktian mekanisme ganda *employee retention*—sebagai mediator penuh untuk *work-life balance* dan mediator parsial untuk *reward*—dalam mempengaruhi *turnover intention* pada populasi generasi muda di sektor perbankan, sebuah konteks dengan tuntutan kinerja dan retensi yang tinggi. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. **H1:** *Work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
2. **H2:** *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*.

3. **H3:** *Reward* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
4. **H4:** *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*.
5. **H5:** *Employee retention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
6. **H6:** *Employee retention* memediasi secara penuh hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*.
7. **H7:** *Employee retention* memediasi secara parsial hubungan antara *reward* dan *turnover intention*.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan mengetahui pengaruh *work-life balance* dan *Reward* terhadap *Turnover Intention* dengan *Employee Retention* sebagai variabel mediasi: studi karyawan generasi milenial dan Z di Bank BRI Kantor Cabang Pattimura Semarang.

## METODE

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan rancangan eksplanatori melalui survei yang melibatkan 102 karyawan Bank BRI KC Pattimura Semarang, dipilih secara sensus Pemilihan sampel secara sensus dilakukan karena jumlah populasi karyawan generasi Milenial dan Z di Bank BRI KC Pattimura Semarang yang memenuhi kriteria penelitian relatif terbatas dan dapat dijangkau seluruhnya. Metode ini dipilih untuk memastikan seluruh elemen populasi yang relevan terwakili, meningkatkan generalisasi hasil dalam konteks spesifik lokasi penelitian, serta meminimalkan bias sampling.

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner daring berbasis

Google Forms dalam rentang waktu 9-24 Juli 2025 dengan skala Likert 1-5, sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen arsip perusahaan. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 3.0.

Tahapan analisis mencakup: (1) evaluasi model pengukuran (*outer model*) yang meliputi uji validitas konvergen (dengan nilai *outer loading* > 0.70 dan *Average Variance Extracted/AVE* > 0.50), uji validitas diskriminan (dengan kriteria *cross-loading* dan *Fornell-Larcker*), serta uji reliabilitas (dengan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0.70); dan (2) evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hipotesis langsung dan tidak langsung dengan Teknik *bootstrapping*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum menguji model, terlebih dahulu disajikan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban atas indikator penelitian. Profil responden didominasi oleh Generasi Z (65%) dan Milenial (35%), dengan mayoritas berpendidikan S1 (80%). Berikut adalah statistik deskriptif untuk skor konstruk utama penelitian

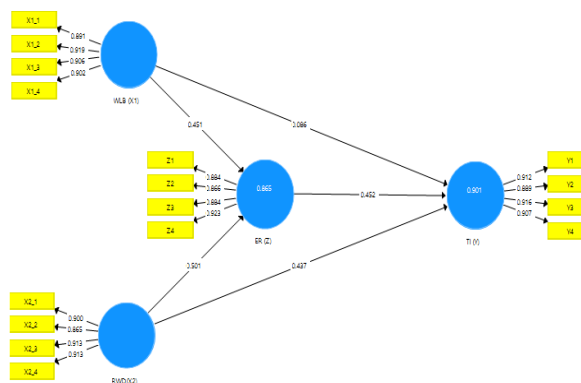
Gambar 1 menunjukkan hasil estimasi model SEM-PLS yang mengonfirmasi validitas dan reliabilitas instrument penelitian. Semua indikator memiliki *outer loading* di atas 0.70, memenuhi kriteria validitas konvergen.

**Tabel 1 Statistik Deskriptif**

Variabel	Mean	Standar deviasi	Skor min
<i>Worklife Balance</i>	3.85	0.72	2.00
<i>Reward</i>	3.92	0.68	2.33
<i>Emplyee retention</i>	3.78	0.75	2.20
<i>Turover intention</i>	2.45	0.89	1.00

Penelitian ini diuji menggunakan analisis SEM-PLS melalui model pengukuran (*outer model*), yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi konstruk dari setiap indikator pada variabel yang diterapkan. Proses evaluasi *outer model*, atau yang dikenal sebagai pengujian validitas konstruk, mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Di bawah ini ditampilkan hasil dari *outer model* dalam gambar berikut:

**Gambar 1 model outer yang sudah dimodifikasi.**



Tahapan evaluasi *outer model* yakni pada uji reliabilitas pada tabel berikut:

**Tabel.2 Tabel 2 pengujian uji validitas dan reabilitas**

Variabel	AVE	Composite Reliability
Worklife balance	0.819	0.947
Reward	0.806	0.943
Employee retention	0.791	0.938
Turnover Intention	0.821	0.948

Sumber: Diolah Smartpls (2025)

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua variabel di atas 0,5 menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Nilai *Composite Reliability* yang melebihi 0,7 mengindikasikan konsistensi internal yang sangat baik dalam pengukuran variabel penelitian. Menurut Ghazali & Latan (2015), nilai AVE yang lebih besar dari 0,5 menandakan bahwa konstruk tersebut dapat dianggap reliabel. Selanjutnya, Abdullah & Hartono (2015)

menyatakan bahwa nilai *Composite Reliability* digunakan untuk mengevaluasi tingkat reliabilitas sejati pada suatu konstruk, dengan ambang batas lebih dari 0,70 agar konstruk tersebut dinyatakan *reliable*.

Penelitian ini dilanjutkan untuk mengidentifikasi determinasi masing-masing variabel dengan memanfaatkan nilai R-Square. Temuan dari pengujian R-Square ditampilkan sebagai berikut

**Tabel. 3 Pengujian R-Square**

Employee retention	0.865
Turnover Intention	0.901

Berdasarkan Tabel 3, nilai R-Square variabel *Employee Retention* mencapai 0,865 atau 86,5%. Angka ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel independen dalam model mampu menjelaskan *Employee Retention* dengan tingkat hubungan yang kuat (melebihi ambang batas 0,67). Sementara itu, variabel *Turnover Intention* memiliki nilai R-Square sebesar 0,901 atau 90,1%. Ini berarti faktor-faktor eksogen—termasuk *Employee Retention* dan variabel lainnya—memberikan kontribusi yang sangat kuat dalam memengaruhi *Turnover Intention*. Pasca evaluasi *outer model*, analisis SEM dilanjutkan dengan pengujian *inner model*

Hasil evaluasi model fit yang ditunjukkan pada Tabel 4 memperlihatkan bahwa nilai SRMR sebesar  $0,042 < 0,08$  dan NFI sebesar 0,871. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini telah memenuhi kriteria fit yang memadai, sehingga dapat dilanjutkan

melalui uji *goodness of fit*. Pengujian ini dilakukan untuk mengonfirmasi kesesuaian model dengan data sampel penelitian. Parameter yang digunakan sebagai acuan meliputi  $SRMR < 0,10$ ,  $Chi-Square > 0,05$ , dan  $NFI > 0,9$  (Ghazali & Latan, 2015). Tabel 4 menunjukkan hasil pengujian *goodness of fit* dalam penelitian ini.

**Tabel. 4 pengujian model fit**

	Model Saturated	Model Estimasi
SRMR	0,042	0,042
NFI	0,871	0.871
Chi-Square	267,232	267,232

ke tahap pengujian hipotesis. Tahap pengujian *inner model* mencakup uji t-statistic untuk mengevaluasi signifikansi parameter struktural antar variabel. Penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis dua sisi (*two-tailed*), dengan kriteria nilai t-statistic lebih besar dari 1,96

pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar masing-masing parameter struktural 5%. Hasil uji p-value dan t-statistic untuk disajikan pada Tabel 5.

**Tabel.5 Pengujian Path Coefficients**

Variabel	Sampel Asli (O)	T Statistik	P Values	Hipotesis	Ket
$WLB \rightarrow TI$	0,086	1,050	0,294	H1	Tidak Signifikan
$WLB \rightarrow ER$	0,451	5,260	0,000	H2	Signifikan
$RWD \rightarrow TI$	0,437	4,775	0,000	H3	Signifikan
$Rwd \rightarrow ER$	0,501	6,012	0,000	H4	Signifikan
$ER \rightarrow TI$	0,452	4,959	0,000	H5	Signifikan

Sumber: Diolah oleh smartpls (2025)

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui hipotesis pertama (H1) yaitu pengaruh *work-life balance* terhadap *TurnoverIntention* menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,086 dengan nilai t-statistik 1,050 ( $p\text{-value} = 0,294$ ). Karena nilai t-statistik (1,050) kurang dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05, maka **H1 tidak diterima**. Temuan ini selaras dengan studi (Fauzi et al., 2023) yang menyatakan bahwa *Work-life Balance* tidak memberikan dampak langsung yang bermakna pada *Turnover Intention*, melainkan berperan sebagai *hygiene factor*. Koefisien jalur *Reward* terhadap *Turnover Intention* - 0,437 dengan t-statistik 4,775 ( $p\text{-value} = 0,000$ ). Nilai t-statistik (4,775) melebihi 1,96 dan p-value kurang dari 0,05 yang membuktikan **H3 diterima**. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Bartaula, 2019) bahwa *Reward* yang cukup dianggap sebagai wujud komitmen perusahaan yang mendorong timbal balik dalam bentuk kesetiaan. Koefisien jalur *Work-life*

*Balance* terhadap *Employee Retention* sebesar 0,451 dengan t-statistik 5,260 ( $p\text{-value} = 0,000$ ). Nilai t-statistik (5,260) di atas 1,96 mengonfirmasi **H2 diterima**, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Work-life Balance* secara signifikan memperkuat keinginan karyawan untuk bertahan. Koefisien jalur *Reward* terhadap *Employee Retention* 0,501 dengan t-statistik 6,012 ( $p\text{-value} = 0,000$ ). Nilai t-statistik (6,012) melebihi 1,96 yang membuktikan **H4 diterima**. Hasil ini konsisten dengan studi (Batool et al., 2023) yang menegaskan bahwa *Reward* adalah indikator kuat untuk mempertahankan karyawan. Koefisien jalur *Employee Retention* terhadap *TurnoverIntention* adalah -0,452 dengan t-statistik 4,959 ( $p\text{-value} = 0,000$ ). Nilai t-statistik (4,959) di atas 1,96 memperkuat **H5 diterima**. Temuan ini sesuai dengan penelitian (Hom et al., 2020) bahwa karyawan dengan keterikatan tinggi secara alami memiliki kecenderungan keluar yang rendah.

**Tabel.6 Pengujian Pengaruh tidak langsung**

Variabel	Sampel asli (O)	T Statistik	P values	keterangan
$Worklife\ balance(X1) \rightarrow Employee\ retention\ (Z) \rightarrow TurnoverIntention\ (Y)$	0,204	3,485	0,001	Signifikan
$Reward(X2) \rightarrow Employee\ retention\ (Z) \rightarrow Turnover\ Intention\ (Y)$	0,226	3,880	0,000	Signifikan

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa *Work-life Balance* melalui

*Employee Retention* terhadap *Turnover Intention* menghasilkan

koefisien sebesar -0,204 dengan t-hitung 3,880 dan p-value 0,000. Mengingat t-hitung 3,880 secara signifikan melampaui batas kritis 1,96, terbukti bahwa pengaruh mediasi ini valid secara statistik. Hasil ini menunjukkan **H6 yang mengindikasikan bahwa *Employee Retention* berfungsi sebagai mediator penuh dalam relasi antara *Work-life Balance* dan *Turnover Intention***. Hal ini sejalan dengan penelitian (Yuliani et al., 2024) yang menunjukkan bahwa *Work-life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* dan *Employee Retention* yang pada akhirnya dapat mengurangi *Turnover Intention*. Penelitian ini mengungkapkan betapa pentingnya peran *Employee Retention* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Work-life Balance* dan *Turnover Intention*. Jalur mediasi *Reward* melalui *Employee Retention* terhadap *Turnover Intention* menghasilkan koefisien tidak langsung sebesar -0,226 dengan nilai t-statistik 3,880 dan p-value 0,000. Nilai t-statistik 3,880 yang melebihi nilai kritis 1,96 membuktikan signifikansi dari pengaruh mediasi ini. Hasil ini mendukung **H7 yang menyatakan bahwa *Employee Retention* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *Reward* dan *Turnover Intention***. Hal ini sejalan dengan penelitian (Fitriani et al., 2023) yang menunjukkan bahwa *Reward* secara positif mempengaruhi *Employee*

*Retention* yang kemudian mengurangi *Turnover Intention*. Dalam mekanisme ini *Employee Retention* berperan sebagai mediator antara *Reward* dan *Turnover Intention*. Implikasinya, *Reward* bekerja melalui dua mekanisme: secara langsung mengurangi *Turnover Intention* dan secara tidak langsung melalui penguatan *Employee Retention*. Temuan penelitian ini memperkaya literatur *Conservation of Resources* (COR) Theory dan *Social Exchange Theory* (SET) dengan menunjukkan mekanisme mediasi yang lebih kompleks. Dukungan terhadap COR Theory terlihat dari peran *work-life balance* sebagai sumber daya yang melindungi dari keinginan keluar melalui peningkatan retensi. Sementara itu, temuan untuk *reward* mendukung SET, di mana pertukaran yang adil (*reward*) langsung mengurangi niat keluar dan juga membangun hutang timbal balik (*indebtedness*) yang termanifestasi sebagai retensi. Penelitian ini juga berkontribusi pada studi generasional dengan memvalidasi bahwa preferensi Milenial dan Z terhadap *work-life balance* dan *reward* memang berpengaruh signifikan, tetapi melalui jalur psikologis (retensi) yang berbeda. Bagi Manajemen Bank BRI dan industri sejenis, hasil penelitian memberikan panduan strategis yang jelas:

1. **Mengembangkan Program Retensi sebagai Prioritas**

Alokasi sumber daya harus diutamakan untuk membangun program retensi yang sistematis, karena variabel ini terbukti sebagai

pengungkit utama untuk menekan *turnover intention*.

## 2. Merancang *Work-life Balance* yang Bermakna

Program *work-life balance* harus dirancang tidak sekadar sebagai fasilitas, tetapi sebagai investasi untuk membangun komitmen. Contohnya, fleksibilitas kerja yang disertai dengan pelatihan manajemen waktu.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini berhasil mengidentifikasi mekanisme pengaruh *Work-life Balance* dan *Reward* terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Retention* pada karyawan generasi Milenial dan Z di Bank BRI KC Pattimura Semarang. Temuan kunci penelitian mengungkap peran strategis *Employee Retention* sebagai variabel mediasi. Secara spesifik, penelitian membuktikan tiga hal mendasar: Pertama, *Work-life Balance* tidak berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention*, namun memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan kerja-hidup berfungsi sebagai fondasi yang memperkuat keinginan karyawan untuk bertahan, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan niat keluar secara tidak langsung. Kedua, *Reward* menunjukkan pengaruh ganda dengan dampak langsung yang signifikan terhadap penurunan *Turnover Intention* sekaligus pengaruh tidak langsung melalui peningkatan *Employee Retention*. Hal ini menegaskan bahwa sistem penghargaan yang

## 3. Mendesain Sistem *Reward* yang Holistik

Sistem *reward* harus mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial (seperti pengakuan, peluang belajar) karena dampaknya yang ganda: langsung mengurangi niat keluar dan tidak langsung melalui peningkatan rasa dihargai yang memperkuat retensi.

komprehensif beroperasi melalui mekanisme ganda: sebagai insentif langsung dan sebagai pembangun komitmen jangka panjang. Ketiga, *Employee Retention* berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan *Work-life Balance* dengan *Turnover Intention* dan sebagai mediator parsial dalam hubungan *Reward* dengan *Turnover Intention*. Temuan ini menegaskan esensi strategis dari retensi karyawan sebagai mekanisme kunci yang menjembatani praktik SDM dengan penurunan niat keluar karyawan.

Berdasarkan temuan dan implikasi penelitian, diajukan rekomendasi strategis yang dapat segera diimplementasikan. Bagi Bank BRI KC Pattimura Semarang, disarankan untuk segera mengembangkan program *work-life balance* yang terukur dan fleksibel, seperti menguji coba skema *flexible working hours* untuk divisi non-frontline selama tiga bulan dengan evaluasi dampak terhadap produktivitas, menyediakan ruang *wellness room* dengan fasilitas relaksasi dan konseling gratis (*Employee Assistance Program*), serta memperkenalkan kebijakan "*Meeting-Free Fridays*" untuk mengurangi kelelahan. Selain itu, perlu didesain sistem *reward* yang holistik dan personal, misalnya dengan mengembangkan spot bonus berbasis pencapaian proyek atau inovasi, memberikan "*Learning Voucher*" senilai dua juta rupiah untuk kursus pilihan



karyawan, dan memperkenalkan program "Peer Recognition" melalui platform internal. Untuk memperkuat ikatan karyawan, program onboarding dan mentoring harus ditingkatkan dengan merancang modul *onboarding* tiga bulan yang berfokus pada budaya perusahaan, pelatihan teknis, dan penyusunan rencana pengembangan individu, serta mewajibkan program mentoring enam hingga dua belas bulan dengan KPI terukur bagi mentor. Terakhir, bank perlu membangun sistem pemantauan retensi yang proaktif dengan menerapkan pulse survey bulanan singkat, membuat dashboard HR *real-time* untuk memantau metrik kunci, dan melakukan *exit interview* mendalam secara triwulanan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan mereplikasi studi di beberapa cabang BRI di Jawa Tengah atau sektor perbankan syariah guna meningkatkan generalisasi temuan. Perlu juga dilakukan pendalaman mekanisme dengan mengeksplorasi variabel mediasi lain seperti *job embeddedness* atau *perceived organizational support*, serta melakukan analisis perbedaan generasi melalui *multi-group analysis* untuk membandingkan kekuatan hubungan antar variabel antara Gen Z dan Milenial. Selain itu, penelitian longitudinal dapat didesain untuk menguji hubungan kausal antar variabel dalam kurun waktu tertentu, misalnya enam atau dua belas bulan ke depan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, S., Pramono, R., & Khristianto, W. 2023. Understanding Generation Z and Millennial Retention: The Role of Job Satisfaction and Meaningful Work. *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2023, Article ID 5234567, 12 pages..
- Akmal, T. C., Darna, N., & Setianingsih, W. 2023. Pengaruh *Employee Retention* terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT Albasi Priangan Lestari Banjar. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 145-158.
- Bartaula, A. 2019. Relationship between *Reward System* and *Turnover Intention*: The Mediating Role of Organizational Commitment. *KIC International Journal of Social Science and Management*, 2(1), 56-73..
- Batool, S., Rasheed, M. I., & Malik, M. S. 2023. Employee Recognition and Retention: A Systematic Literature Review. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100891..
- Budi Suta, I. G. W., Ariyanto, D., & Suprasto, H. B. 2019. Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada Perusahaan Start-Up di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(3), 267-282.
- 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). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dewi, I. G. A. M., Dewi, I. G. A. A. P., & Kustina, K. T. 2016. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(4), 1365-1384
- Gopalan, N., Pattusamy, M., & Venugopal, P. 2020. *Employee Retention* Strategies in Indian Banks: Modeling Through Structural Equation Modeling. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 919-938.
- Handayani, R. 2023. Total Rewards dan *Turnover Intention*: Peran Mediasi Work Engagement dan *Employee Retention*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(3), 567-580.
- Handoko, S., Tobing, W. T. M. L., & Setyawan, R. 2024. Dampak *Work-life Balance* terhadap Retensi Karyawan:

- Studi Kuantitatif pada Generasi Milenial dan Gen Z. *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 279-288.
- Hardianto, A., Wulandari, S., & Nugroho, B. 2019. Pengaruh *Reward* terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 3(2), 134-147.
- Hariyani, Y. I., Dessyarti, R. S., & Sari, O. 2022. Pengaruh *Reward* dan Job Insecurity terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan. *Prosiding SIMBA*, 4, 345-356.
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. 2021. Work from Home: Measuring Satisfaction between *Work-life Balance* and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96.
- Surya Widiani, N. P., & Mas'ud, F. 2023. Pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Employee Retention* dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 12(3), 1-14.
- Suwaji, M., Utomo, H., & Suhermin. 2019. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Retention* pada Perusahaan Swasta di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(4), 678-691.
- Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Christiana, M., Kalis, I., & Hendri, M. I. 2024. The Influence of *Reward*, *Work-life Balance* on *Employee Retention*: The Mediating Effect of Job Satisfaction Generation Z Employees in West Kalimantan. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 270-279.