

Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-kerja, Persepsi Dukungan Organisasi, dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan

Bima Adhi Cahyo Negoro ^{a,1}, Khairul Ihkwan ^{b,2}, Shinta Ratnawati ^{c,3}

^{a,b,c} Universitas Tidar, Jl. Kapten Suparman No.39, Potrobangsari, Kec. Magelang Utara, Kota Magelang, Jawa Tengah 56116, Indonesia

 bimaadhicahyonegoro@gmail.com*

*korespondensi author

INFO ARTIKEL

Riwayat artikel

Dikirim: 23-10-2025

Direvisi: 20-10-2026

Diterima: 20-10-2026

Kata Kunci

Work Life Balance

Peran Ganda

Ibu Pekerja

Sektor formal

Pendekatan Fenomenologi

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja, persepsi dukungan organisasi, dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan. Penelitian dilakukan di PT Telkom Akses Kota Magelang dengan populasi 178 karyawan dan sampel 123 responden yang ditentukan melalui metode simple random sampling. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif asosiatif dengan teknik *self-administrated survey* melalui kuesioner. Data yang diperoleh dianalisis dengan regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, demikian pula persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan. Sebaliknya, pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi. Secara simultan, ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dengan kontribusi sebesar 9,6%, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Temuan ini mendukung teori pertukaran sosial, di mana perhatian dan dukungan organisasi mendorong loyalitas karyawan. Dengan demikian, strategi retensi di PT Telkom Akses Kota Magelang lebih efektif jika menitikberatkan pada penciptaan keseimbangan kehidupan-kerja dan peningkatan dukungan organisasi, sementara program pengembangan karier tetap perlu diperkuat sebagai faktor pendukung.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC-BY.



I. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi. SDM tidak hanya berperan dalam menjalankan operasional perusahaan, tetapi juga menjadi penggerak utama dalam menciptakan inovasi serta meningkatkan daya saing organisasi di tengah dinamika bisnis yang semakin kompleks. Kossivi dkk (2016) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada kemampuan memperoleh tenaga kerja berbakat, tetapi juga pada kemampuannya dalam mempertahankan karyawan yang kompeten dalam jangka panjang. SDM yang berpengalaman dan memiliki komitmen tinggi menjadi aset penting dalam menjamin keberlanjutan organisasi (Ratulangi & Soegoto, 2016).

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan SDM adalah bagaimana organisasi dapat mempertahankan karyawan potensial agar tidak berpindah ke perusahaan lain. Retensi karyawan menjadi isu strategis karena berkaitan langsung dengan efektivitas organisasi, efisiensi biaya, serta kesinambungan operasional (Yani & Saputra, 2023). Retensi karyawan tidak hanya berfokus pada menurunnya tingkat keluar-masuk karyawan, tetapi juga mencerminkan sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan loyalitas karyawan (Prajudi & Amalya, 2024).

Tingkat retensi karyawan yang rendah dapat menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, menurunnya produktivitas, serta hilangnya pengetahuan dan pengalaman berharga (George, 2015). Sebaliknya, keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan akan menciptakan stabilitas operasional, efisiensi biaya, dan penguatan budaya kerja. (Hausknecht, 2009) menegaskan bahwa karyawan yang bertahan dalam organisasi umumnya memiliki ikatan emosional yang kuat dan menunjukkan komitmen tinggi terhadap pekerjaan.

Objek penelitian ini terletak di perusahaan yang berada di kota Magelang yaitu, PT. Telkom Akses Kota Magelang. Urgensi retensi karyawan semakin relevan bila dikaitkan dengan kondisi aktual di PT Telkom Akses Kota Magelang. Unit ini merupakan bagian dari PT Telkom Akses, anak perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk yang berfokus pada pengembangan infrastruktur serta solusi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) guna mendukung transformasi digital di Indonesia. PT Telkom Akses memiliki cakupan operasional di berbagai wilayah, salah satunya berada di Kota Magelang, Jawa Tengah. Wilayah kerja ini memiliki tanggung jawab dalam penyediaan layanan telekomunikasi digital bagi masyarakat Magelang dan sekitarnya. Berdasarkan wawancara pra-penelitian, diperoleh informasi bahwa terdapat kondisi retensi yang cenderung tinggi pada tenaga kerja PT Telkom Akses Kota Magelang yang dicerminkan dari tingkat turnover dalam satu tahun terakhir yang dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 1. Turnover tenaga kerja PT. Telkom Akses Kota Magelang periode Januari-Desember 2024

Bulan	Jumlah	Keluar	Persentase (%)
Januari	165	0	0
Februari	165	0	0
Maret	165	0	0
April	165	3	0,18
Mei	162	1	0,06

Bulan	Jumlah	Keluar	Persentase (%)
Juni	161	0	0
Juli	166	2	0,12
Agustus	164	2	0,12
September	162	3	0,18
Oktober	159	0	0
November	159	0	0
Desember	160	1	0,06
Rata-rata	166,08	1	0,06%

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Tabel 1. menunjukkan kondisi tingkat *turnover* atau perputaran karyawan khususnya tenaga kerja di PT Telkom Akses Kota Magelang pada bulan Januari sampai Desember tahun 2024. Diketahui bahwa rata-rata tingkat *turnover* karyawan pada PT. Telkom Akses Kota Magelang pada tahun 2021 adalah 0,06%. Pada bulan april terdapat tingkat *turnover* tertinggi PT. Telkom Akses Kota Magelang. Menurut Ridlo (2012), tingkat *turnover* karyawan dianggap wajar apabila berkisar 5% – 10% per tahun, dan dikategorikan tinggi apabila melebihi 10% per tahun. Berdasarkan data menunjukkan tingkat *turnover* yang tidak melebihi angka 10% per tahunnya.

Beberapa faktor telah diidentifikasi sebagai determinan penting dalam peningkatan retensi karyawan. salah satunya keseimbangan kehidupan-kerja yang berkontribusi pada peningkatan retensi karyawan serta pencapaian visi dan misi perusahaan (Rizky dkk 2025). Seorang karyawan tentunya memiliki hak atas waktu yang cukup untuk keluarganya, karyawan cenderung tidak merasa stres berlebih atau kelelahan dalam bekerja atau bisa dikatakan *burnout*. Hal tersebut memungkinkan bagi karyawan untuk mendapatkan pengalaman kerja yang lebih sehat dan berkelanjutan, yang kemudian mendorong karyawan untuk bertahan lebih lama di perusahaan.

Tingkat retensi karyawan juga dapat dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi. Persepsi terhadap dukungan organisasi umumnya mengacu pada keyakinan karyawan bahwa hasil kerja karyawan diapresiasi dan kepentingan serta kesejahteraan karyawan menjadi prioritas bagi organisasi (Eisenberger dkk 1986). Persepsi dukungan organisasi juga mengacu pada dukungan dan kepedulian terhadap karyawan berhubungan positif dengan kehadiran kerja, kinerja kerja, perilaku kewargaan organisasi, kepuasan kerja, dan terutama komitmen afektif terhadap organisasi (Allen, 2003). Individu yang merasakan dukungan yang tinggi cenderung lebih kecil kemungkinannya untuk mencari pekerjaan lain atau meninggalkan organisasi.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah pengembangan karier. Program pengembangan karier membantu karyawan dalam merencanakan dan mengembangkan potensi profesionalnya, sekaligus memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi. Menurut Hartung dkk (2015), pengembangan karier menggambarkan proses penerapan ilmu, layanan konseling, dan berbagai kegiatan yang membantu individu dalam merencanakan karier, mengeksplorasi pekerjaan,

membuat keputusan, memilih bidang kejuruan, memasuki dunia kerja, menyesuaikan diri di lingkungan kerja, hingga mempersiapkan masa pensiun.

Pada penelitian ini, fenomena retensi karyawan yang terjadi menunjukkan ketidakkonsistenan dengan hasil studi terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Wong (2020) dan Algazlan (2022), menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja memengaruhi retensi karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Widiani dan Mas'ud (2023), menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja tidak memengaruhi retensi karyawan. Selanjutnya, penelitian terkait persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan yang dilakukan oleh Arasanmi (2019) serta Darmika dan Sriathi (2019), menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memengaruhi retensi karyawan. Di sisi lain, persepsi dukungan organisasi tidak memengaruhi retensi karyawan berdasarkan temuan yang diperoleh dalam penelitian Alias dkk (2019). Terdapat hasil beragam terkait pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan. Sejalan dengan temuan Nurmalitasari dan Andriyani (2021) serta Juwita Muntari Susanti dkk (2024) pengembangan karier disebut memengaruhi retensi. Sebaliknya, studi yang dilakukan oleh Shofyan dan Luis (2024) mengindikasikan bahwa pengembangan karier tidak memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan fenomena yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti tertarik melakukan kajian ulang untuk mencapai tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja, persepsi dukungan organisasi, dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan pada PT. Telkom Akses Kota Magelang. Hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan retensi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

2. Kajian Literatur

Teori pertukaran sosial

Teori pertukaran sosial atau teori pertukaran sosial menggambarkan hubungan timbal balik yang bersyarat serta saling menguatkan antarindividu dalam kondisi yang saling bergantung (Blau, 1964). Konsep teori ini memuat dua aspek penting, yaitu harapan atas hasil yang dicapai dan adanya kepercayaan timbal balik antara perusahaan dengan karyawan. Dalam penerapannya, teori ini kerap melibatkan sumbangsih pribadi berupa tenaga, waktu, komitmen, serta keterikatan emosional untuk mendapatkan balasan tertentu.

Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa saat karyawan merasa organisasi menghargai peran dan kontribusi karyawan, hal tersebut dapat menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaan maupun organisasi secara keseluruhan (Tsarenko dkk, 2018). Ketika karyawan memperoleh penghargaan yang sesuai atas kontribusi yang diberikan serta mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang memadai, maka cenderung memilih bertahan di dalam organisasi sekaligus mengurangi beban biaya manajer terkait pergantian, perekrutan, maupun ketidakhadiran (Karanges, 2014). Berdasarkan teori pertukaran sosial, seorang pemimpin perlu membangun hubungan pertukaran dengan bawahannya melalui pemberian manfaat, yang kemudian dibalas dengan perilaku positif dari bawahan (Lorinkova & Perry, 2017).

Pandangan timbal balik dalam teori pertukaran sosial menegaskan pegawai menilai sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan serta harapan karyawan. Apabila

organisasi menyediakan kompensasi yang layak, peluang pengembangan karier, dan suasana kerja yang mendukung, maka karyawan akan merasa puas sekaligus terdorong untuk memberikan kinerja terbaik. Sebaliknya, apabila karyawan menilai organisasi tidak mampu memenuhi ekspektasi mereka, kemungkinan besar mereka akan mencari kesempatan kerja di tempat lain (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan upaya yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpotensi dan berperforma tinggi agar terus bertahan di perusahaan dalam jangka waktu yang lama (Mathis & Jackson, 2003). Namun Ivancevich (2004), mengatakan bahwa retensi karyawan berkaitan dengan seberapa baik organisasi dapat mempertahankan tenaga kerjanya dalam jangka panjang. Retensi karyawan mengindikasikan tindakan yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja yang diinginkan sehingga dapat memenuhi tujuan bisnis (Phillips & Connell, 2003). Mathis dan Jackson (2003) menjabarkan bahwa terdapat lima indikator dalam mengukur retensi karyawan yaitu: komponen organisasi, peluang karier, penghargaan, desain pekerjaan, dan hubungan karyawan.

Keseimbangan Kehidupan-kerja

Keseimbangan kehidupan-kerja menggambarkan tingkat kepuasan dan keterlibatan seseorang dalam memenuhi tuntutan peran di dunia kerja serta dalam keluarga (Tamunomiebi & Oyibo, 2020). Menurut Zanetti dkk (2025), menyatakan bahwa loyalitas karyawan dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan mampu menyeimbangkan tanggung jawab profesional dengan kehidupan personal. Keseimbangan ini mencerminkan kemampuan karyawan guna memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus menjaga kebutuhan pribadi dan keluarga secara seimbang, sehingga tidak ada satu sisi yang terlalu dominan (Ramdhani & Rasto, 2021). Menurut Fisher dkk (2009), terdapat tiga indikator dalam mengukur keseimbangan kehidupan-kerja yaitu: *Work inference with personal life* (WIPL), *Personal life interference with work* (PLW), dan *Personal life enhancement of work* (PLEW).

Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi menggambarkan tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan, dan organisasi memberikan kompensasi dengan memenuhi kebutuhan yang dapat mendukung keberlangsungan kerja karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut Singh dkk (2015), persepsi dukungan organisasi dipahami seperti keyakinan umum yang dimiliki karyawan mengenai bagaimana karyawan menilai kebijakan dan prosedur organisasi, pencapaian atas sumber daya, hubungan dengan atasan langsung, serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Rhoades dan Eisenberger (2002) menjabarkan bahwa terdapat tiga indikator dalam mengukur persepsi dukungan organisasi yaitu: keadilan terhadap karyawan, dukungan atasan, dan penghargaan dan kondisi pekerjaan.

Pengembangan Karier

Pengembangan karier dimaknai sebagai bentuk dukungan perusahaan dalam membuka peluang bagi karyawan agar dapat maju dan berkembang, baik secara individu maupun dalam lingkungan profesional Faustino (2003). Menurut George (2015), mengemukakan bahwa pengembangan karier merupakan salah satu strategi penting dalam retensi, sebab hal tersebut berpotensi meningkatkan loyalitas dan keberlangsungan karyawan di organisasi sekaligus

meningkatkan retensi karyawan. Peluang pengembangan karier yang disediakan oleh perusahaan, baik dalam aspek pribadi maupun profesional, memiliki peran penting dalam mempertahankan karyawan, karena hal tersebut dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan (Nouri, 2013). Faustino (2003) menjabarkan bahwa terdapat dua indikator dalam mengukur pengembangan karier yaitu: perencanaan karier dan manajemen karier.

Hubungan Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Keseimbangan kehidupan-kerja dapat dipahami sebagai situasi ketika individu berhasil memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus kehidupan pribadi secara proporsional, tanpa adanya benturan antara keduanya (Fisher dkk 2009). Individu yang mampu mengelola keseimbangan antara kehidupan pribadi dan tanggung jawab pekerjaan cenderung merasakan kepuasan kerja pada level yang lebih baik, serta loyalitas terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Susilawati (2024) serta Esterlita (2025), menunjukkan bahwa praktik *work-life balance* memengaruhi retensi karyawan secara positif di perusahaan. Menurut Greenhaus (2011), keseimbangan ini berperan penting dalam mengurangi stres kerja yang kemudian dapat menimbulkan karyawan *resign* dari pekerjaannya. Oleh karena itu, *work-life balance* menjadi salah satu aspek penting dalam mempertahankan karyawan.

H1: Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan

Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan

Persepsi dukungan organisasi menggambarkan tingkat kepercayaan karyawan bahwa organisasi memberikan penghargaan atas sumbangsih karyawan serta memperhatikan kondisi kesejahteraannya (Eisenberger dkk 1986). Pada saat karyawan memperoleh dukungan dari organisasi, maka komitmen karyawan semakin kuat dan keinginan untuk tetap berada dalam perusahaan (Alias dkk 2019). Penelitian oleh Suta dan Ardana (2019), serta Arasanmi (2019) mengungkapkan bahwa dukungan organisasi yang kuat meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan. Dengan demikian, persepsi positif terhadap dukungan organisasi akan memperbesar kemungkinan karyawan tetap bekerja di perusahaan.

H2: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan

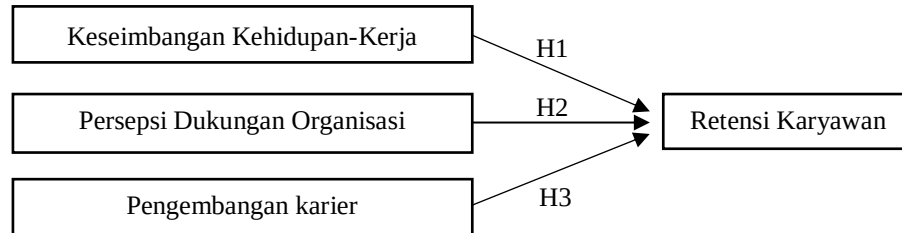
Hubungan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan

Pengembangan karier merupakan proses di mana individu merencanakan dan mengelola kemajuan karier karyawan dalam organisasi, termasuk pelatihan, promosi, dan peluang pengembangan lainnya (Faustino, 2003). Putri dan Games (2024), mengemukakan bahwa salah satu upaya penting dalam menumbuhkan kewajiban serta mempertahankan karyawan adalah melalui program pengembangan karier. Penelitian Nurmalitasari dan Andriyani (2021), serta Juwita Muntari Susanti dkk (2024) menunjukkan bahwa ketika karyawan melihat peluang karier yang jelas, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk bertahan dalam jangka panjang di perusahaan. Oleh karena itu, diduga bahwa peluang dan kejelasan pengembangan karier berkontribusi terhadap meningkatnya loyalitas dan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

H3: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap retensi karyawan

Kerangka Konseptual

Penelitian ini mengkaji pengaruh variabel keseimbangan kehidupan-kerja, persepsi dukungan organisasi, dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan. Kerangka konseptual pada penelitian ini disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1.
Kerangka Konseptual
Sumber: Data Diolah, 2025

3. Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini mengaplikasikan pendekatan kuantitatif dengan metode kausal asosiatif dengan mengumpulkan informasi dari sumber data primer. Data primer diperoleh dari kuesioner pada skala likert 1-5. Penelitian ini menggunakan objek penelitian yaitu karyawan PT. Telkom Akses Kota Magelang. Penelitian ini melibatkan sampel sebanyak 123 orang yang terpilih dengan teknik *simple random sampling*, yang membagikan kesempatan yang setara bagi seluruh elemen populasi guna menjadi sampel melalui pendekatan statistik. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linear berganda dengan aplikasi SPSS versi 25 untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Definisi Operasional Variabel

Variabel keseimbangan kehidupan-kerja didefinisikan sebagai suatu kondisi di mana individu mampu mengatur waktu dan energi secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga tidak saling mengganggu (Fisher et al., 2009). Menurut Fisher et al., (2009) keseimbangan kehidupan-kerja dioperasionalkan melalui beberapa indikator, diantaranya yaitu: (1) ketersediaan waktu untuk kehidupan pribadi dan pekerjaan, (2) fleksibilitas kerja, (3) dukungan atasan terhadap bawahan, (4) tidak adanya konflik antara peran kerja dan peran keluarga.

Variabel persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan karyawan bahwa organisasi mengakui kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut Rhoades & Eisenberger, (2002) terdapat beberapa indikator untuk mengukur persepsi dukungan organisasi, diantaranya yaitu: (1) keadilan terhadap karyawan, (2) dukungan atasan, (3) penghargaan dan kondisi pekerjaan.

Variabel pengembangan karier didefinisikan sebagai cara perusahaan memberikan peluang bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang baik secara pribadi maupun profesional (Faustino, 2003). Menurut Faustino, (2003) untuk mengukur pengembangan karier terdapat 2 indikator, diantaranya yaitu: (1) perencanaan karier, (2) manajemen karier.

Variabel retensi karyawan didefinisikan sebagai upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi dan berperforma tinggi agar tetap bekerja di

perusahaan dalam jangka waktu yang lama (Mathis & Jackson, 2003). Menurut Mathis & Jackson, (2003) terdapat 5 indikator untuk mengukur retensi karyawan diantaranya yaitu: (1) komponen organisasi, (2) peluang karier, (3) penghargaan, (4) desain pekerjaan, (5) hubungan karyawan.

Bentuk persamaan regresi liner berganda yang bertujuan untuk mengukur dan memprediksi hubungan linier antara variabel independen dan dependen secara simultan Wiyono, (2020) dapat disajikan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \dots\dots\dots(1)$$

Dimana Y merupakan retensi karyawan, α konstanta, b_1, b_2, b_3 merupakan koefisien regresi variabel independen, X_1 adalah keseimbangan kehidupan-kerja, X_2 adalah persepsi dukungan organisasi, X_3 adalah pengembangan karier, dan e merupakan *error term*.

4. Hasil dan pembahasan

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilaksanakan guna menilai keakuratan alat ukur dan keasahan hasil penelitian. Instrumen valid apabila nilai r hitung melampaui nilai r tabel, sedangkan instrumen yang nilai r hitungnya lebih rendah dari r tabel dianggap tidak valid. Uji validitas ini diterapkan pada 123 responden dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil uji validitas diperoleh 43 item pertanyaan dinyatakan valid. Sebuah kuesioner dianggap reliabel jika jawaban di dalamnya menunjukkan konsistensi antarpertanyaan (Sugiyono, 2018). Pengujian reliabilitas dapat dilihat pada *cronbach's alpha* dengan syarat lebih besar dari 0,70 agar dianggap dapat diterima dan sesuai dengan standar. Berdasarkan hasil pengujian, masing-masing variabel independen dan variabel dependen memiliki nilai reliabel lebih besar dari 0,70 sehingga dapat dikatakan reliabel.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas menggunakan metode *one sample Kolmogorov smirnov* dengan nilai signifikansi 0,200 yang melampaui 0,050, sehingga menunjukkan bahwa penelitian ini mengikuti distribusi normal. Hasil uji multikolinearitas ditentukan melalui nilai *tolerance* dan VIF. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai *tolerance* melampaui 0,10 dan nilai VIF di bawah 10 yang menunjukkan tidak adanya gejala multikolinearitas dalam penelitian ini. Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan metode uji glejser dengan ketentuan nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan tidak adanya indikasi heteroskedastisitas. Nilai signifikansi pada variabel independen penelitian ini melebihi nilai signifikansi 0,05 yang menyatakan bahwa tidak ada indikasi heteroskedastisitas.

Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 2.
Hasil Uji Hipotesis

Model	Uns. Beta	t tabel	t hitung	Sig
Konstanta	36,467			
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0,382	1,980	3,234	0,002
Persepsi Dukungan Organisasi	0,471	1,980	2,936	0,004
Pengembangan Karier	0,050	1,980	0,498	0,619

Sumber: Data Diolah dengan SPSS, (2025)

Uji Statistik t

Hasil uji t untuk variabel keseimbangan kehidupan-kerja terhadap retensi karyawan menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,002, yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,002 < 0,05$), serta nilai thitung sebesar 3,234 yang lebih besar dari ttabel ($3,234 > 1,980$). Oleh karena itu, hipotesis H1 didukung. Dengan kata lain, keseimbangan kehidupan-kerja memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Rinawati dkk (2024), Susilawati (2024), serta Esterlita (2025) yang menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Seluruh penelitian tersebut menguatkan pandangan teori pertukaran sosial, di mana pemberian dukungan terhadap kehidupan-kerja karyawan memicu rasa kewajiban moral untuk membalas melalui loyalitas terhadap perusahaan. Bukti empiris dari penelitian ini mempertegas bahwa kebijakan dan praktik yang memperhatikan keseimbangan kehidupan-kerja berperan sebagai komponen utama dalam strategi mempertahankan tenaga kerja.

Selanjutnya, untuk variabel persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan menghasilkan nilai signifikansi 0,004 yang juga lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,004 < 0,05$), serta nilai thitung sebesar 2,936 yang lebih besar dari ttabel ($2,936 > 1,980$). Oleh karena itu, hipotesis H2 didukung. Dengan kata lain, persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Arasanmi (2019), Suta dan Ardana (2019), serta Darmika dan Sriathi (2019) yang membuktikan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa dukungan yang diberikan perusahaan, seperti pengakuan atas kontribusi dan penyediaan lingkungan kerja yang kondusif, dapat memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Hal ini selaras dengan teori pertukaran sosial, di mana dukungan dari organisasi dianggap sebagai “investasi” yang akan dibalas oleh karyawan melalui loyalitas dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Hasil uji t pada variabel pengembangan karier terhadap retensi karyawan menunjukkan nilai signifikansi 0,619, yang lebih besar dari $\alpha = 0,05$ ($0,619 > 0,05$), serta nilai thitung sebesar 0,498 yang lebih kecil dari ttabel ($0,498 < 1,980$), sehingga hipotesis H3 tidak didukung. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Shofyan dan Luis (2024), Frimayasa (2021), serta Al-sharafi dkk (2018) yang menemukan bahwa pengembangan karier tidak selalu memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja dan kompensasi sering kali lebih dominan memengaruhi retensi dibandingkan program pengembangan karier. Hal ini relevan dengan Teori pertukaran sosial, di mana karyawan akan membalas dukungan organisasi jika manfaat yang diterima dirasakan selaras dengan kepentingan pribadi karyawan.

Uji F

Tabel 3.
Uji F

Model	F hitung	F tabel	Sig
<i>Regression</i>	5,334	2,68	0,002

Sumber: Data Diolah dengan SPSS, (2025)

Hasil uji F sebesar 5,334 lebih besar dibandingkan dengan F tabel sebesar 2,68. Selain itu. Nilai signifikansi dalam penelitian ini sebesar 0,002, yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja, persepsi dukungan organisasi, dan pengembangan karier secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 4.
Uji Koefisien Determinasi

R	Adjusted R Square
0,344	0,096

Sumber: Data Diolah dengan SPSS, (2025)

Hasil perhitungan pada Tabel 4.13, menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,096 atau 9,6%. Dapat disimpulkan bahwa variabel independen, keseimbangan kehidupan-kerja, persepsi dukungan organisasi, dan pengembangan karier hanya mampu memberikan pengaruh sebesar 9,6% terhadap variabel dependen, sementara 90,4% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak termasuk dalam ruang lingkup penelitian ini.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja dan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan, yang menunjukkan bahwa aspek-aspek yang menyangkut keseimbangan kehidupan-kerja pada pegawai PT Telkom Akses Kota Magelang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Kemudian hal tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan dapat memperkuat ikatan karyawan dengan perusahaan dan memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Sebagai tindak lanjut, perusahaan tetap diharapkan untuk menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas dan terstruktur. Meskipun hasil penelitian tidak menunjukkan adanya pengaruh signifikan, pengembangan karier yang baik tetap dapat memberikan nilai tambah dalam mempertahankan karyawan pada jangka waktu yang lebih panjang. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengikutsertakan variabel tambahan seperti kompensasi, persepsi terhadap keadilan organisasi, maupun budaya kerja.

Daftar Pustaka

- Al-sharafi, H., Mat, E., & Alam, S. (2018). The Effect of Training and Career Development on Employees Retention-A Study on the Telecommunication Organizations in Yemen. *The Journal of Social Sciences Research*, 8-12. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.420.430>
- Algazlan, N. (2022). Association between intention to leave work and quality of work-life of Saudi pharmacists. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 30(2), 103-107. <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2021.12.022>
- Alias, N. E., Zailan, N. A., Jahya, A., & Othman, R. (2019). The effect of supportive work environment on employee retention at Malaysia information, communication, and technology (ICT) industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 63-64. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i8/6210>
- Allen, D. G. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00222-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00222-2)
- Arasanmi, C. N. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York: J Wiley & Sons.
- Darmika, N., & Sriathi, A. A. A. (2019). *Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasional*

- dan Perceived Organizational Support Terhadap Retensi Karyawan. scholar.archive.org.https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p06
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Esterlita, M. (2025). Pengaruh Work Life Balance, Work Engagement dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Manado. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 14(9), 21–30. https://doi.org/10.8734/musytari.v14i9.10758
- Faustino, C. G. (2003). Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta (ID): Penerbit Andi.
- Fisher, G., Bulger, C., & Smith, C. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 441–456. https://doi.org/10.1037/a0016737
- Frimayasa, A. (2021). Effect of Compensation, Career Development and Work Environment on Employee Retention (Study on Employees of PT Telkom Witel Tangerang BSD). *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 3(1), 1715–1730.
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102–121.
- Greenhaus, J. (2011). Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature. In *Handbook of occupational health psychology* (pp. 183–265).
- Hartung, P. J., Savickas, M. L., & Walsh, W. (2015). *APA handbook of career intervention, Volume 2: Applications*. American Psychological Association.
- Ivancevich, J. M. (2004). *Human Resource Management (9th. ed.)*. McGraw-Hill/Irwin.
- Juwita Muntari Susanti, Sri Hartono, & Istiqomah. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan PT. Sunwoo Garment Indonesia di Sukoharjo. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(6 SE-Articles), 3157–3166. https://doi.org/10.47467/elmal.v5i6.1971
- Karanges, E. (2014). *Employee Retention Policy: Theoretical Framework*. https://essaybizlab.com/employee-retention-policy-theoretical-framework/
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631–1654. https://doi.org/10.1177/0149206314560411
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management*. Thomson/South-western.
- Nouri, H. (2013). Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *British Accounting Review*, 45(2), 138–148. https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.03.002
- Nurmalitasari, S., & Andriyani, A. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, Work Life Balance terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi. *Diponegoro Journal of Management*, 10(4), 3–5.
- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2003). *Managing employee retention: a strategic accountability approach*. Routledge.
- Putri, I. N. K., & Games, D. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Work Life Balance terhadap Turnover Intention dengan Retensi Karyawan sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 575–584. https://doi.org/https://doi.org/10.37034/infab.v6i3.961
- Ramdhani, D., & Rasto, D. (2021). Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Work Life Balance As A Factor Affecting

- Employee Performance). *Jurnal MANAJERIAL*, 20, 98-106. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v20i1.29670>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*.
- Ridlo, I. (2012). *Turn Over (Literature Review) in Bahasa for Healthcare*.
- Rinawati, R., Untajana, P. P., & Kopong, A. (2024). Innovative Human Resource Practices to Improve Work-Life Balance and Talent Retention: Strategic Review and Implementation. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 471-481. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3252>
- Rizky, T. N., Yuniarti, N., Aulia, K. C., Luthfia, S. A., Faisal, M. A., & Kurniawan, I. A. (2025). Peran Penting Work Life Balance Dan Kompensasi Dalam Employee Retention:: (Studi Kasus Di Kantor Bank Btn Cabang Cipondoh Tangerang). *Jurnal Humaniora Revolusioner*, 9(1), 169-174.
- Shofyan, M., & Luis, M. (2024). *Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan di PT. Altrak 1978*. 6(2), 83-92. <https://doi.org/https://doi.org/10.37385/msej.v6i2.7356>
- Singh, A., Singh, A., Kumar, S., & Gupta, V. (2015). Role of perceived organizational support in the relationship between role overload and organizational citizenship behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(1), 77-85.
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R & D. Alfabeta, Bandung*.
- Susilawati, M. (2024). Analisis Pengaruh Praktek Work Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Tingkat Stres terhadap Retensi Karyawan di Industri Perbankan di Indonesia. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 6(1), 189-199. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v6i1.10984>
- Suta, I. G. M. A. B., & Ardana, I. K. (2019). *Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan*. 8(2), 42-54. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i02.p18>
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 14-27. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.196>
- Tsarenko, Y., Leo, C., & Herman, H. M. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82, 260-268. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.001>
- Widiani, E. P. S., & Mas'ud, F. (2023). Pengaruh Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Dan Supportive Work Environment Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Nasmoco Cabang Gombel). *Diponegoro Journal of Management*, 12(5).
- Wiyono, G. (2020). *Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis SPSS 25 & SmartPLS 3.2*. 8. digilib.itbwigalumajang.ac.id.
- Wong, K. (2020). How is work-life balance arrangement associated with organisational performance? A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 1-19. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124446>
- Zanetti, N. K., Ardan, M., & Johan, H. (2025). Analisis Pengaruh Keseimbangan Kerja-Kehidupan Terhadap Loyalitas Karyawan. *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 17(1), 239-251.