



Pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai dengan *Employee Engagement* sebagai Pemediasi (Studi pada Bank BTN KC Semarang)

Aghitsna Keke Santosa

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Semarang

aghitsnaeke@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *work life balance* dan pengembangan karir terhadap loyalitas pegawai serta menguji peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada Bank BTN KC Semarang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan data primer yang diperoleh melalui kuesioner skala Likert lima poin. Populasi sekaligus sampel terdiri atas 105 pegawai tetap yang dipilih menggunakan teknik total sampling. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap loyalitas pegawai dengan koefisien 0,027. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas sebesar 0,452. *Work life balance* dan pengembangan karir masing-masing berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dengan koefisien 0,228 dan 0,583, sedangkan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap loyalitas sebesar 0,359. Analisis efek tidak langsung menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh *work life balance* terhadap loyalitas sebesar 0,082 dan pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas sebesar 0,209. Temuan tersebut menegaskan bahwa loyalitas pegawai tidak hanya dibentuk oleh keseimbangan kehidupan kerja, tetapi juga oleh persepsi terhadap peluang pertumbuhan karir dan keterikatan psikologis pada pekerjaan. Implikasi praktis penelitian menekankan pentingnya transparansi jalur karir, penguatan pengalaman kerja yang bermakna, pengelolaan beban kerja, dan praktik keterlibatan pegawai yang konsisten untuk menekan kecenderungan keluar serta memperkuat keberlanjutan sumber daya manusia pada sektor perbankan.

Kata kunci: *Work Life Balance*; Pengembangan Karir; *Employee Engagement*; Loyalitas Pegawai; Perbankan

Abstract

This study analyzes the effects of *work-life balance* and career development on employee loyalty and examines employee engagement as a mediating mechanism at Bank BTN Semarang Branch. An explanatory quantitative design was employed using primary data collected through a five-point Likert-scale questionnaire. The population and sample consisted of 105 permanent employees selected through total sampling. Data were analyzed with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 4. The results show that *work-life balance* has no significant direct effect on employee loyalty, with a path coefficient of 0.027. Career development has a positive and significant effect on loyalty with a coefficient of 0.452. *Work-life balance* and career development positively affect employee engagement with coefficients of 0.228 and 0.583, respectively, while employee engagement positively affects loyalty with a coefficient of 0.359. The indirect-effect analysis indicates that employee engagement mediates the relationship between *work-life balance* and loyalty with an effect of 0.082 and mediates the relationship between career development and loyalty with an effect of 0.209. These findings indicate that loyalty is shaped not only by employees' ability to balance work and personal roles, but also by perceived career growth opportunities and psychological attachment to work. The study highlights the practical importance of transparent career pathways, meaningful work experiences, manageable workloads, and consistent engagement practices for strengthening employee retention in the banking sector.

Keywords: *Work-Life Balance*; Career Development; *Employee Engagement*; Employee Loyalty; Banking

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan kesinambungan layanan, kualitas interaksi dengan nasabah, dan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan bisnis. Dalam sektor perbankan, tuntutan target, kepatuhan, kecepatan layanan, dan transformasi digital meningkatkan kebutuhan terhadap pegawai yang tidak hanya kompeten, tetapi juga bersedia bertahan dan memberikan kontribusi secara

Pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai dengan *Employee Engagement* sebagai Pemediasi (Studi pada Bank BTN KC Semarang)

konsisten. Loyalitas pegawai karena itu perlu dipahami sebagai kecenderungan untuk mempertahankan hubungan kerja, menunjukkan rasa memiliki, menjalankan tanggung jawab, dan mendukung tujuan organisasi. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa loyalitas dan niat bertahan dipengaruhi oleh kualitas pengalaman kerja, termasuk keseimbangan kehidupan kerja, peluang pengembangan, kepuasan, dan keterikatan terhadap pekerjaan (Yang & Dini, 2023; Olii et al., 2024).

Namun, mempertahankan loyalitas pegawai pada industri perbankan merupakan tantangan yang semakin kompleks. Bank BTN KC Semarang beroperasi dalam lingkungan layanan keuangan yang menuntut pencapaian target bisnis sekaligus ketelitian administratif. Data internal yang digunakan dalam penelitian menunjukkan tren peningkatan pegawai keluar selama 2022–2025. Kenaikan tersebut menjadi sinyal penting untuk mengevaluasi faktor organisasi yang dapat memengaruhi keinginan pegawai untuk bertahan. Studi pada konteks perbankan Indonesia juga memperlihatkan bahwa *work life balance*, *employee engagement*, lingkungan kerja, dan pengembangan karir berkaitan dengan berbagai keluaran SDM seperti kinerja, komitmen, dan loyalitas (Indirasari & Mardiana, 2022; Egyansyah et al., 2022).

Tabel 1. Data Resign

Tahun	Jumlah pegawai	Pegawai keluar	Persentase
2022	100	9	9%
2023	103	12	12,3%
2024	105	17	17,8%
2025	115	20	23%

Peningkatan persentase resign dari 9% pada 2022 menjadi 23% pada 2025 memperlihatkan bahwa retensi pegawai perlu mendapat perhatian manajerial. Angka tersebut tidak secara otomatis membuktikan penyebab tertentu, tetapi memberikan dasar empiris untuk menelaah persepsi pegawai terhadap pengalaman kerja yang relevan dengan loyalitas. Dalam konteks ini, penelitian memfokuskan analisis pada *work life balance* dan pengembangan karir karena keduanya mewakili dua kelompok sumber daya yang berbeda: sumber daya pemulihan dan keseimbangan peran, serta sumber daya pertumbuhan dan prospek masa depan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work life balance* dapat berkaitan dengan engagement dan kecenderungan bertahan, sedangkan pengembangan karir dapat memperkuat loyalitas melalui persepsi adanya masa depan di organisasi (Wijayanto et al., 2022; Jena & Nayak, 2023).

Hasil wawancara pra-penelitian mengungkap dua isu yang relevan, yaitu tingginya frekuensi lembur sekitar tiga sampai empat kali dalam seminggu dan persepsi belum meratanya akses terhadap promosi maupun pelatihan. Kondisi tersebut dapat mengurangi kesempatan pemulihan setelah bekerja sekaligus memengaruhi penilaian pegawai terhadap prospek karir. Riset mengenai *work life balance* menunjukkan bahwa tersedianya ruang untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi berhubungan dengan *work engagement* yang lebih baik (Inggamara et al., 2022). Pada sisi lain, riset pengembangan karir menegaskan bahwa sistem karir yang dipersepsikan jelas dan adil dapat meningkatkan engagement, komitmen, serta retensi (Arifah & Hendarsjah, 2024; Sinaga et al., 2024).

Untuk menjelaskan bagaimana kedua faktor tersebut berhubungan dengan loyalitas, penelitian ini menempatkan *employee engagement* sebagai variabel pemediasi. Kerangka ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menekankan prinsip timbal balik antara organisasi dan pegawai, serta *Conservation of Resources Theory* dan *Job Demands-Resources Model* yang memandang sumber daya kerja sebagai pendorong motivasi dan keterikatan. Ketika pegawai memperoleh dukungan berupa peluang karir, pengalaman kerja yang bermakna, serta keseimbangan tuntutan yang lebih baik, mereka berpotensi membalasnya melalui energi, dedikasi, dan keinginan bertahan. Studi empiris menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat menjadi mekanisme penting yang menghubungkan praktik organisasi dengan retensi dan loyalitas pegawai (Iddagoda et al., 2022; Presbitero et al., 2025).

Kebaruan penelitian terletak pada pengujian simultan *work life balance* dan pengembangan karir terhadap loyalitas dengan *employee engagement* sebagai pemediasi pada satu kantor cabang perbankan. Sejumlah penelitian terdahulu menguji pasangan hubungan secara terpisah, misalnya *work life balance* terhadap engagement atau *turnover intention* (Wijayanto et al., 2022; Novitasari & Dessyarti, 2022), serta pengembangan karir terhadap

engagement, komitmen, atau retensi (Zhu & Song, 2022; Jena & Nayak, 2023). Penelitian ini mengintegrasikan kedua jenis sumber daya tersebut dalam satu model sehingga dapat menunjukkan apakah loyalitas lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh langsung atau melalui proses keterikatan pegawai. Dengan demikian, hasilnya dapat memberikan dasar yang lebih terarah bagi penyusunan prioritas kebijakan SDM di lingkungan Bank BTN KC Semarang.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Loyalitas Pegawai Bank BTN KC Semarang?
2. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Loyalitas Pegawai Bank BTN KC Semarang?
3. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*?
4. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *Employee Engagement*?
5. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Loyalitas Pegawai Bank BTN KC Semarang?
6. Apakah *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap Loyalitas Pegawai?
7. Apakah *Employee Engagement* memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai?

2. Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Loyalitas Pegawai

Loyalitas pegawai mencerminkan kemauan untuk mempertahankan hubungan kerja, menunjukkan rasa memiliki, menjalankan kewajiban dengan konsisten, dan mendukung kepentingan organisasi. Loyalitas tidak hanya tampak dari lamanya masa kerja, tetapi juga dari sikap positif terhadap organisasi dan rendahnya kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. Penelitian pada pekerja Generasi Z menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kualitas lingkungan kerja dapat meningkatkan loyalitas secara langsung maupun melalui kepuasan kerja (Yang & Dini, 2023). Kajian lain juga menemukan bahwa *work life balance* berkaitan dengan loyalitas, meskipun besar pengaruhnya dapat berbeda menurut karakteristik responden dan konteks pekerjaan (Olii et al., 2024). Dalam penelitian ini, loyalitas diposisikan sebagai hasil dari pengalaman kerja yang membentuk keyakinan pegawai bahwa organisasi layak dipertahankan sebagai tempat berkembang dalam jangka panjang.

2.2 Work Life Balance

Work life balance merujuk pada kemampuan individu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional sehingga kedua domain tidak saling mengganggu secara berlebihan. Konsep ini tidak identik dengan pembagian waktu yang selalu sama, tetapi berhubungan dengan kemampuan mempertahankan fungsi, energi, dan kepuasan pada kedua peran. Inggamara et al. (2022) menunjukkan bahwa *work life balance* berhubungan positif dengan *work engagement*, sementara penelitian pada sektor perbankan juga menegaskan pentingnya keseimbangan peran bagi kesejahteraan dan pengalaman kerja pegawai (Khan et al., 2023). Penelitian ini menggunakan dimensi *Work Interference with Personal Life*, *Personal Life Interference with Work*, *Personal Life Enhancement of Work*, dan *Work Enhancement of Personal Life* untuk menangkap arah gangguan maupun pengayaan antara pekerjaan dan kehidupan personal.

2.3 Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses terencana untuk meningkatkan kompetensi, memperjelas arah kemajuan, dan menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk memperoleh tanggung jawab yang lebih tinggi. Praktik pengembangan dapat berbentuk perencanaan karir, pelatihan, mentoring, penugasan yang menantang, promosi, serta umpan balik kinerja. Arifah dan Hendarsjah (2024) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, sedangkan Jena dan Nayak (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir organisasi berkaitan dengan retensi melalui mekanisme kepuasan dan engagement. Dalam sektor jasa keuangan, dukungan organisasi dan pengembangan karir juga dilaporkan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi (Sinaga et al., 2024). Oleh karena itu, persepsi mengenai kejelasan jalur karir dapat menjadi sinyal bahwa organisasi bersedia melakukan investasi jangka panjang terhadap pegawainya.

2.4 Employee Engagement

Employee engagement menggambarkan keadaan psikologis positif ketika pegawai menghadirkan energi, dedikasi, dan konsentrasi dalam menjalankan pekerjaan. Engagement merupakan konsep yang berbeda dari kepuasan karena

menekankan investasi energi fisik, kognitif, dan emosional pada aktivitas kerja. Pada sektor perbankan, sistem praktik kerja yang mendukung dapat membentuk engagement dan selanjutnya memperkuat keluaran organisasi (Iddagoda et al., 2022). Tinjauan integratif Kwon et al. (2024) juga menempatkan pengembangan pegawai dan engagement dalam hubungan yang saling menguatkan, karena kesempatan belajar dan berkembang menyediakan sumber daya yang mendorong keterlibatan lebih tinggi. Dalam penelitian ini, *employee engagement* diposisikan sebagai mekanisme yang menerjemahkan pengalaman kerja menjadi loyalitas pegawai.

2.5 Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan kerangka teoritis, model penelitian mengasumsikan bahwa *work life balance* dan pengembangan karir merupakan sumber daya kerja yang dapat meningkatkan loyalitas secara langsung maupun melalui *employee engagement*. Temuan terdahulu di Indonesia menunjukkan bahwa *work life balance* dan *career development* sama-sama dapat meningkatkan *employee engagement* (Listanto et al., 2024), sedangkan penelitian lain memperlihatkan bahwa *employee engagement* dapat memperkuat hubungan antara praktik organisasi dan komitmen atau kecenderungan bertahan (Sholikhah et al., 2024). Atas dasar tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- H1: *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai.
- H2: Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai.
- H3: *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.
- H4: Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.
- H5: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai.
- H6: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap Loyalitas Pegawai.
- H7: *Employee Engagement* memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai.

3. Metode Penelitian

3.1 Desain Penelitian dan Sampel

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori kausal-prediktif. Lokasi penelitian bertempat di Bank BTN KC Semarang. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai tetap di empat unit kerja (Business, Supporting, Prioritas, serta Collection & Asset Management) yang berjumlah 105 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik total sampling (sensus), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden.

3.2 Pengumpulan Data dan Skala Pengukuran

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Penyebaran instrumen dilakukan secara daring dan luring selama periode Juli–Agustus 2026.

3.3 Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS. Evaluasi model dilakukan dalam dua tahap:

1. Outer Model (Model Pengukuran): Evaluasi validitas konvergen (outer loading > 0,708; AVE > 0,50), validitas diskriminan (HTMT < 0,90; Fornell-Larcker), dan reliabilitas (Cronbach's Alpha & Composite Reliability > 0,70).
2. Inner Model (Model Struktural): Pengujian multikolinearitas (VIF < 5), R-square, F-square, Q-square, serta pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping (5.000 subsample; t-statistik > 1,645 pada $\alpha = 0,05$). Efek mediasi diuji dengan metode Variance Accounted For (VAF).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Profil Responden

Sebanyak 105 pegawai berpartisipasi penuh dalam penelitian. Komposisi responden memberikan konteks penting untuk membaca hasil model karena persepsi terhadap keseimbangan kerja, peluang karir, engagement, dan loyalitas dapat dipengaruhi oleh tahap karir maupun masa kerja. Profil responden diringkas sebagai berikut:

- Jenis Kelamin: 59,0% Perempuan (62 orang) dan 41,0% Laki-laki (43 orang).
- Usia: Dominan pada rentang 30–39 tahun (64,8%).
- Pendidikan: Didominasi lulusan Sarjana/S1 (84,8%).
- Masa Kerja: Sebagian besar memiliki masa kerja 5–9 tahun (38,1%).
- Unit Kerja: Terbanyak berasal dari unit Business (42,9%).

4.2. Analisis Deskriptif

Tabel 2. Hasil Analisis Deskriptif Variabel

Variabel	min	maks	mean	kategori
WLB (x1)	2,33	4,08	2,85	Rendah
PK (x2)	2,42	5,00	3,77	Tinggi
EE (Z)	2,67	5,00	3,84	Tinggi
LP (Y)	2,47	4,93	3,83	Tinggi

Skor rata-rata *work life balance* sebesar 2,85 merupakan nilai terendah di antara konstruk penelitian, sedangkan pengembangan karir (3,77), *employee engagement* (3,84), dan loyalitas pegawai (3,83) berada pada kategori tinggi. Pola ini menunjukkan bahwa pegawai tetap dapat memperlihatkan engagement dan loyalitas yang relatif tinggi meskipun keseimbangan kehidupan kerja dipersepsikan kurang optimal. Secara substantif, kondisi tersebut membuka kemungkinan bahwa loyalitas tidak dibentuk oleh satu faktor tunggal. Pegawai dapat bertahan karena melihat prospek karir, merasakan keterikatan terhadap pekerjaan, atau memiliki alasan organisasi lain yang mampu mengimbangi tekanan keseimbangan peran. Temuan deskriptif ini menjadi penting ketika dihubungkan dengan hasil pengujian struktural yang menunjukkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap loyalitas, tetapi tetap memiliki jalur melalui *employee engagement*.

4.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Validitas konvergen menunjukkan bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) seluruh konstruk melebihi 0,50, yaitu *work life balance* sebesar 0,640, pengembangan karir 0,796, *employee engagement* 0,793, dan loyalitas pegawai 0,758. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator pada setiap konstruk mampu menjelaskan proporsi varians yang memadai terhadap konstruk yang diukur. Hasil ini memberikan dasar bahwa interpretasi hubungan antarvariabel dapat dilanjutkan pada model struktural.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen

No	Variabel	AVE	Keterangan
1.	<i>Work Life Balance</i>	0,640	Valid
2.	Pengembangan Karir	0,796	Valid
3.	<i>Employee Engagement</i>	0,793	Valid
4.	Loyalitas Pegawai	0,758	Valid

Validitas diskriminan dievaluasi melalui HTMT dan kriteria Fornell-Larcker. Seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90 dan nilai akar kuadrat AVE pada diagonal Fornell-Larcker lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lain. Dengan demikian, *work life balance*, pengembangan karir, *employee engagement*, dan loyalitas pegawai dapat diperlakukan sebagai konstruk yang berbeda secara empiris.

Reliabilitas konstruk dinilai melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Pengembangan karir, *employee engagement*, dan loyalitas pegawai menunjukkan nilai di atas ambang 0,70. Evaluasi reliabilitas ini penting karena konsistensi internal indikator menentukan kestabilan estimasi hubungan struktural. Secara keseluruhan, evaluasi *outer model* memberikan dukungan yang memadai untuk melanjutkan analisis *inner model*.

4.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian multikolinearitas menunjukkan seluruh nilai Variance Inflation Factor (VIF) berada di bawah 5,00. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antarvariabel prediktor tidak berada pada tingkat yang dapat mengganggu estimasi koefisien jalur. Dengan demikian, kontribusi relatif *work life balance*, pengembangan karir, dan *employee engagement* dapat dibaca secara terpisah dalam model struktural.

Koefisien determinasi (R-square) untuk *employee engagement* dan loyalitas pegawai berada pada kategori moderat hingga kuat sebagaimana hasil pengolahan SmartPLS. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi prediktor dalam model memiliki daya jelaskan yang bermakna. Meskipun demikian, interpretasi R-square perlu ditempatkan bersama arah dan signifikansi setiap koefisien jalur karena daya jelas model tidak berarti seluruh hubungan langsung di dalamnya signifikan.

4.5 Ringkasan Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis memperlihatkan pola yang konsisten antara sumber daya organisasi dan keterikatan pegawai. Satu-satunya jalur langsung yang tidak signifikan adalah pengaruh *work life balance* terhadap loyalitas. Sebaliknya, pengembangan karir berpengaruh positif terhadap loyalitas, *work life balance* dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, serta *employee engagement* berpengaruh positif terhadap loyalitas. Kedua jalur tidak langsung melalui *employee engagement* juga menunjukkan efek mediasi. Ringkasan koefisien dari hasil penelitian disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Koefisien	Hasil	Keputusan
H1	WLB → Loyalitas	0,027	Tidak signifikan	Ditolak
H2	Pengembangan Karir → Loyalitas	0,452	Positif signifikan	Diterima
H3	WLB → Employee Engagement	0,228	Positif signifikan	Diterima
H4	Pengembangan Karir → Employee Engagement	0,583	Positif signifikan	Diterima
H5	Employee Engagement → Loyalitas	0,359	Positif signifikan	Diterima
H6	WLB → EE → Loyalitas	0,082	Efek mediasi	Diterima
H7	Pengembangan Karir → EE → Loyalitas	0,209	Efek mediasi	Diterima

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2026)

4.6 Pengaruh Work Life Balance terhadap Loyalitas Pegawai

Koefisien jalur *work life balance* terhadap loyalitas sebesar 0,027 menunjukkan arah positif, tetapi pengaruh langsungnya tidak signifikan. Temuan ini mengisyaratkan bahwa peningkatan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi belum tentu segera diterjemahkan menjadi loyalitas yang lebih tinggi. Pada konteks Bank BTN KC Semarang, pegawai dapat memandang *work life balance* sebagai kebutuhan dasar untuk menjaga keberfungsian

sehari-hari, sedangkan keputusan untuk bertahan kemungkinan lebih kuat dipengaruhi oleh prospek karir, keterikatan pada pekerjaan, kondisi ekonomi, atau karakteristik pekerjaan perbankan.

Hasil tersebut berbeda dengan Olli et al. (2024) yang menemukan hubungan *work life balance* dengan loyalitas pada pekerja muda. Perbedaan ini tidak harus dipahami sebagai kontradiksi, tetapi menunjukkan bahwa pengaruh *work life balance* bersifat kontekstual. Pada pekerjaan dengan target tinggi dan sistem karir formal, pegawai dapat tetap bertahan meskipun keseimbangan peran belum optimal apabila mereka melihat nilai lain yang dianggap lebih penting bagi masa depan karirnya.

Secara manajerial, hasil ini tidak berarti *work life balance* dapat diabaikan. Skor deskriptif yang rendah justru menunjukkan area yang perlu diperbaiki karena *work life balance* terbukti berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, manfaat kebijakan keseimbangan kerja mungkin muncul terlebih dahulu melalui peningkatan energi, fokus, dan dedikasi, kemudian berkontribusi pada loyalitas secara tidak langsung. Pola tersebut selaras dengan temuan Wijayanto et al. (2022) dan Novitasari dan Dessyarti (2022) yang menunjukkan bahwa *work life balance* berkaitan dengan *employee engagement* dan outcome retensi.

4.7 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai

Pengembangan karir memiliki koefisien 0,452 terhadap loyalitas dan menjadi pengaruh langsung terbesar dalam model. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi mengenai kesempatan belajar, promosi, pengembangan kompetensi, dan kejelasan jalur karir mempunyai nilai strategis bagi keputusan pegawai untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi. Ketika pegawai melihat adanya peluang pertumbuhan yang realistis, organisasi dipersepsikan sebagai tempat yang menyediakan masa depan profesional, bukan hanya sumber pendapatan jangka pendek.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Egyansyah et al. (2022) pada pegawai Bank Jateng Syariah yang menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap loyalitas. Hasil yang serupa juga tampak pada penelitian Yang dan Dini (2023), yang memperlihatkan bahwa pengembangan karir berhubungan dengan loyalitas pekerja Generasi Z, serta Jena dan Nayak (2023) yang menempatkan *organizational career development* sebagai faktor penting bagi retensi pegawai. Bukti terbaru dari Soerjanto et al. (2026) juga memperkuat keterkaitan pengembangan karir, engagement, kepuasan, dan loyalitas pada sektor jasa.

Bagi Bank BTN KC Semarang, hasil ini menekankan pentingnya transparansi kriteria promosi, akses pelatihan yang proporsional, komunikasi mengenai kompetensi yang dibutuhkan pada setiap jenjang, dan kualitas umpan balik kinerja. Pengembangan karir akan lebih kredibel apabila pegawai dapat memahami hubungan antara kinerja, kompetensi, peluang mobilitas, dan keputusan promosi. Dengan pendekatan tersebut, program pengembangan tidak dipersepsikan sebagai kegiatan administratif, tetapi sebagai bentuk investasi organisasi terhadap masa depan pegawai.

4.8 Pengaruh Work Life Balance terhadap Employee Engagement

Work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan koefisien 0,228. Artinya, ketika pegawai memiliki ruang yang lebih baik untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, tingkat keterikatan terhadap pekerjaan cenderung meningkat. Hubungan ini logis dalam kerangka *Conservation of Resources Theory* karena keseimbangan peran membantu pegawai mempertahankan energi fisik dan psikologis yang dibutuhkan untuk bekerja secara fokus.

Temuan penelitian konsisten dengan Inggamara et al. (2022), yang menemukan hubungan positif antara *work life balance* dan *work engagement* pada data lintas negara. Dalam konteks Indonesia, Wijayanto et al. (2022) juga menunjukkan pengaruh positif *work life balance* terhadap *employee engagement*. Studi pada Bank Mandiri oleh Indirasari dan Mardiana (2022) memperlihatkan bahwa *work life balance* dan *employee engagement* merupakan variabel relevan dalam menjelaskan keluaran kerja pegawai. Bukti tersebut memperkuat interpretasi bahwa keseimbangan peran bukan sekadar isu kesejahteraan, tetapi juga sumber daya motivasional.

Pada Bank BTN KC Semarang, implikasinya adalah pengelolaan lembur, distribusi target, prioritas pekerjaan, dan pemanfaatan proses digital perlu dilihat sebagai bagian dari strategi engagement. Kebijakan fleksibilitas tidak harus selalu berbentuk pengurangan jam kerja; penjadwalan yang lebih dapat diprediksi, koordinasi beban kerja

yang lebih adil, dan pengendalian pekerjaan di luar jam operasional dapat memberikan ruang pemulihan yang mendukung engagement tanpa mengurangi standar layanan.

4.9 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement

Pengembangan karir menunjukkan koefisien 0,583 terhadap *employee engagement* dan merupakan jalur paling kuat dalam model penelitian. Besarnya koefisien tersebut menunjukkan bahwa kesempatan untuk tumbuh menjadi sumber daya kerja yang sangat penting bagi keterikatan pegawai. Program pengembangan yang jelas memberikan makna bahwa usaha dan kinerja memiliki hubungan dengan kemajuan profesional, sehingga pegawai memiliki alasan yang lebih kuat untuk menginvestasikan energi dan perhatian pada pekerjaannya.

Hasil ini selaras dengan Arifah dan Hendarsjah (2024) yang menemukan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pada PT Kereta Api Indonesia. Zhu dan Song (2022) juga menunjukkan bahwa *career growth* dapat meningkatkan engagement melalui komitmen afektif dan dukungan organisasi. Tinjauan Kwon et al. (2024) menegaskan adanya hubungan timbal balik antara pengembangan pegawai dan engagement, sedangkan Listanto et al. (2024) menemukan bahwa *work life balance* dan *career development* sama-sama berkontribusi terhadap engagement pada konteks organisasi di Indonesia.

Karena koefisien pengembangan karir terhadap engagement lebih besar daripada koefisien *work life balance*, prioritas kebijakan SDM tidak cukup berhenti pada pengaturan beban kerja. Organisasi juga perlu memastikan bahwa pegawai memahami kesempatan belajar, memiliki akses terhadap pengembangan kompetensi, dan memperoleh umpan balik yang membantu mereka melihat kemajuan. Dalam konteks pekerjaan perbankan yang membutuhkan keahlian teknis, layanan, dan kepatuhan, kesempatan pengembangan dapat memperkuat rasa kompeten sekaligus memperjelas hubungan antara kontribusi saat ini dan prospek karir di masa depan.

4.10 Pengaruh Employee Engagement terhadap Loyalitas Pegawai

Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas dengan koefisien 0,359. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki energi, dedikasi, dan keterlibatan tinggi dalam pekerjaan lebih cenderung mempertahankan hubungan positif dengan organisasi. Engagement membuat pekerjaan dipersepsikan lebih bermakna dan memperkuat hubungan psikologis antara individu dengan peran kerja maupun organisasi.

Bukti pada sektor perbankan Sri Lanka menunjukkan bahwa *employee engagement* menjadi mekanisme penting yang menghubungkan praktik organisasi dengan kinerja (Iddagoda et al., 2022). Presbitero et al. (2025) juga menunjukkan bahwa *work engagement* berkaitan dengan *intention to stay* pada kelompok kerja multikultural. Walaupun loyalitas dan *intention to stay* bukan konstruk yang sepenuhnya sama, keduanya sama-sama menggambarkan keberlanjutan hubungan pegawai dengan organisasi. Karena itu, hasil penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa engagement merupakan modal psikologis yang penting bagi retensi.

Implikasinya, pengelolaan engagement perlu ditempatkan sebagai proses berkelanjutan, bukan program insidental. Atasan langsung memiliki peran dalam memberikan kejelasan tujuan, pengakuan, dukungan, dan kesempatan berpartisipasi. Organisasi juga perlu memastikan bahwa target kerja menantang tetapi dapat dicapai, kontribusi pegawai terlihat, serta komunikasi internal membantu pegawai memahami dampak pekerjaannya terhadap layanan dan tujuan organisasi.

4.11 Peran Mediasi Employee Engagement

Analisis efek tidak langsung menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh *work life balance* terhadap loyalitas sebesar 0,082 dan memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas sebesar 0,209. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian manfaat sumber daya kerja terhadap loyalitas bekerja melalui proses psikologis berupa keterikatan. Dengan kata lain, kebijakan organisasi menjadi lebih bermakna bagi loyalitas ketika kebijakan tersebut terlebih dahulu meningkatkan pengalaman kerja yang membuat pegawai lebih berenergi, berdedikasi, dan terlibat.

Nilai efek tidak langsung pengembangan karir melalui engagement lebih besar dibandingkan efek tidak langsung *work life balance*. Pola ini konsisten dengan temuan jalur langsung bahwa pengembangan karir merupakan prediktor kuat engagement. Sholikhah et al. (2024) menemukan bahwa *work life balance* dan *career development* memiliki keterkaitan dengan *employee engagement* dalam menjelaskan komitmen organisasi. Jena dan Nayak

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13464>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

(2023) juga menunjukkan bahwa engagement merupakan mekanisme yang menjembatani pengembangan karir dan retensi. Dengan demikian, program karir yang dirancang baik berpotensi menghasilkan manfaat ganda: meningkatkan loyalitas secara langsung sekaligus memperkuat engagement yang pada akhirnya juga mendorong loyalitas.

Temuan mediasi juga membantu menjelaskan mengapa *work life balance* tidak signifikan secara langsung terhadap loyalitas tetapi tetap relevan dalam model. Perbaikan keseimbangan kerja dapat meningkatkan engagement terlebih dahulu, kemudian engagement berhubungan dengan loyalitas. Secara praktis, evaluasi kebijakan *work life balance* sebaiknya tidak hanya menggunakan indikator turnover, tetapi juga indikator antara seperti energi kerja, kelelahan, fokus, keterlibatan, dan persepsi dukungan. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai mekanisme perubahan perilaku pegawai.

4.12 Implikasi Manajerial

Berdasarkan pola koefisien, prioritas pertama adalah memperkuat sistem pengembangan karir yang transparan. Bank dapat menyusun peta kompetensi per jabatan, menjelaskan persyaratan promosi, menyediakan pelatihan yang terkait langsung dengan jalur karir, dan memastikan kesempatan pengembangan dapat diakses secara proporsional antardivisi. Transparansi penting karena manfaat pengembangan karir tidak hanya berasal dari tersedianya pelatihan, tetapi juga dari keyakinan pegawai bahwa usaha untuk berkembang memiliki peluang untuk diakui organisasi.

Prioritas kedua adalah mengelola *employee engagement* secara sistematis. Survei singkat berkala, dialog antara atasan dan bawahan, pengakuan terhadap kontribusi, serta pelibatan pegawai dalam perbaikan proses kerja dapat digunakan untuk memantau pengalaman kerja. Engagement perlu dihubungkan dengan desain pekerjaan yang memberikan kejelasan tujuan, otonomi yang sesuai, umpan balik, dan kesempatan belajar. Pendekatan ini sejalan dengan temuan penelitian bahwa engagement memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas dan menjadi mediator bagi dua variabel utama.

Prioritas ketiga adalah memperbaiki *work life balance* dengan memperhatikan karakteristik operasional perbankan. Intervensi dapat diarahkan pada evaluasi pola lembur, penataan beban pada periode target tinggi, rotasi pekerjaan yang proporsional, penjadwalan yang lebih dapat diprediksi, dan pemanfaatan teknologi untuk mengurangi aktivitas administratif berulang. Karena pengaruh *work life balance* terhadap loyalitas terjadi terutama melalui engagement dalam model ini, keberhasilan kebijakan sebaiknya dinilai bukan hanya dari berkurangnya jam lembur, tetapi juga dari perbaikan keterlibatan, energi, dan kemampuan pegawai memulihkan diri.

Ketiga prioritas tersebut sebaiknya diintegrasikan dalam satu sistem pengelolaan SDM. Pengembangan karir tanpa pengendalian beban kerja dapat meningkatkan ekspektasi tetapi tidak selalu memperbaiki pengalaman sehari-hari. Sebaliknya, kebijakan *work life balance* tanpa prospek pertumbuhan dapat menciptakan kenyamanan jangka pendek tetapi belum tentu memperkuat alasan pegawai untuk bertahan. Kombinasi sumber daya pertumbuhan, keseimbangan peran, dan engagement memberikan dasar yang lebih komprehensif untuk memperkuat loyalitas.

4.13 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan saat menginterpretasikan hasil. Pertama, penelitian dilakukan pada satu kantor cabang dengan 105 responden sehingga generalisasi ke seluruh unit Bank BTN atau industri perbankan nasional perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, desain pengumpulan data bersifat potong lintang sehingga hubungan yang ditemukan menggambarkan keterkaitan pada satu periode dan tidak dapat menunjukkan perubahan loyalitas dari waktu ke waktu. Ketiga, data diperoleh dari kuesioner *self-report* sehingga tetap terdapat kemungkinan bias persepsi dan *common method bias*.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel ke beberapa kantor cabang atau wilayah, menggunakan desain longitudinal, serta menambahkan variabel yang relevan seperti *perceived organizational support*, kepuasan kerja, kualitas kepemimpinan, beban kerja, kompensasi, dan *job embeddedness*. Pengujian multigroup berdasarkan generasi, masa kerja, atau unit kerja juga dapat memperlihatkan apakah pola hubungan berbeda pada kelompok pegawai tertentu. Selain itu, pendekatan *mixed methods* dapat digunakan untuk menggali alasan mengapa *work life balance* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas pada konteks penelitian ini.

5. Kesimpulan

Penelitian menunjukkan bahwa loyalitas pegawai Bank BTN KC Semarang dibentuk oleh kombinasi sumber daya pertumbuhan dan keterikatan kerja. *Work life balance* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas dengan koefisien 0,027, tetapi berpengaruh positif terhadap *employee engagement* sebesar 0,228 dan memiliki efek tidak langsung terhadap loyalitas melalui *employee engagement* sebesar 0,082. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap loyalitas sebesar 0,452 dan terhadap *employee engagement* sebesar 0,583, sehingga menjadi faktor paling kuat dalam model. *Employee engagement* sendiri berpengaruh positif terhadap loyalitas sebesar 0,359 serta memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas sebesar 0,209. Hasil tersebut menegaskan bahwa kesempatan berkembang dan pengalaman kerja yang membangun keterikatan merupakan elemen utama untuk memperkuat keinginan pegawai bertahan. Implikasi praktisnya adalah organisasi perlu mengembangkan jalur karir yang transparan, akses pelatihan yang proporsional, pengelolaan beban kerja yang lebih terukur, serta praktik engagement yang konsisten. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan unit kerja, menggunakan desain longitudinal, dan menambahkan faktor organisasi lain agar mekanisme pembentukan loyalitas pegawai dapat dijelaskan dengan lebih komprehensif.

Reference

1. Inggamara, A., Pierewan, A. C., & Ayriza, Y. (2022). Work–life balance and social support: The influence on work engagement in the Sixth European Working Conditions Survey. *Journal of Employment Counseling*, 59(1), 17–26. <https://doi.org/10.1002/joec.12175>
2. Wijayanto, P., Suharti, L., & Chaniago, R. (2022). Pengaruh work life balance terhadap employee engagement dan dampaknya terhadap turn-over intentions dengan job characteristics sebagai pemoderasi. *Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 83–98. <https://doi.org/10.26740/jepk.v10n1.p83-98>
3. Novitasari, I. A., & Dessyarti, R. S. (2022). Pengaruh work-life balance terhadap turnover intention dengan employee engagement sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 405–422. <https://doi.org/10.29040/jie.v6i1.4350>
4. Zhu, J.-J., & Song, H.-M. (2022). The impact of career growth on knowledge-based employee engagement: The mediating role of affective commitment and the moderating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 805208. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>
5. Iddagoda, A., Dissanayake, H., & Ranasinghe, L. (2022). Employee engagement system: Empirical evidence from the Sri Lankan banking sector. *Three Seas Economic Journal*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-1-1>
6. Egyansyah, F. F., Darmawan, A., Purwidiati, W., & Purnadi, P. (2022). The effect of compensation, work environment, and career development on employee loyalty (Study on Bank Jateng Syariah employees). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 6(4). <https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i4.7190>
7. Indirasari, I., & Mardiana, S. (2022). Pengaruh work life balance dan employee engagement terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Outlet Prioritas Jakarta Pondok Indah. *Jurnal Arastirma*, 2(2), 245–256. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v2i2.23176>
8. Jena, L., & Nayak, U. (2023). Organizational career development and retention of millennial employees: Role of job satisfaction, organizational engagement and employee empowerment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(1/2), 115–131. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-08-2022-0159>
9. Khan, S., Thomas, G., Kunbhar, B. A., & Mohamed, N. H. M. (2023). Impact of work–life balance on working women in the banking sector. *Administrative Sciences*, 13(1), 7. <https://doi.org/10.3390/admsci13010007>
10. Yang, A. A., & Dini, Y. I. F. (2023). Factors influencing employee loyalty among Gen Z: Job satisfaction as intervening. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 1–14. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i1.7022>
11. Arifah, S., & Hendarsjah, H. (2024). The impact of organizational climate and career development on employee engagement with personality as a moderator at PT Kereta Api Indonesia (Persero). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 10(2), 396–409. <https://doi.org/10.17358/jabm.10.2.396>
12. Kwon, K., Jeong, S., Park, J., & Yoon, S. W. (2024). Employee development and employee engagement: A review and integrated model. *Career Development International*, 29(2), 169–184. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2023-0117>
13. Sholikhah, S., Rachma Dania, R. F., Suryatni, M., & Ashila Tahany, N. (2024). The effect of work life balance and career development on employee engagement-mediated organizational commitment at Japanese DKI restaurant. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 15(2), 91–106. <https://doi.org/10.21009/JRMSI.015.2.10>
14. Listanto, J. R., Sholikhah, & Wolor, C. W. (2024). Pengaruh work life balance dan career development terhadap employee engagement di restoran Jepang pada PT X Indonesia. *Indonesian Journal of Economics Management and Accounting*, 1(6), 534–543. <https://jurnal.intekom.id/index.php/ijema/article/view/494>
15. Ollii, C. F. R., Suwarno, H. L., & Hadianito, B. (2024). Work-life balance, job satisfaction, and employee loyalty. *Journal of Economics and Business*, 7(3), 262–272. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.07.03.610>
16. Sinaga, H. R., Khuan, H., Supardi, S., & Irdhayanti, E. (2024). Organizational support and career development on organizational commitment: A study in the financial services industry in Indonesia. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(1), 728–736. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i1.481>
17. Presbitero, A., Fujimoto, Y., & Lim, W. M. (2025). Employee engagement and retention in multicultural work groups: The interplay of employee and supervisory cultural intelligence. *Journal of Business Research*, 186, 115012. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115012>
18. Soerjanto, Haryono, S., & Wahyudiono, S. (2026). Increasing employee loyalty through career development and engagement: The mediating role of job satisfaction in five-star hotels in Greater Jakarta. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*, 9(1), 84–99. <https://doi.org/10.31940/jasth.v9i1.84-99>