

Pengaruh Strategi Motivasi, Penghargaan, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Manggalakarya Bangun Sarana

Oleh:

Javan Agustian Setyagraha 246110100049

Supardi

Magister Manajemen

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Juli, 2025



Pendahuluan

Industri jasa konsultasi konstruksi merupakan sektor yang sangat dinamis dan kompetitif, di mana perusahaan dituntut untuk terus berinovasi dalam memberikan layanan terbaik kepada klien. Sumber daya manusia (SDM) perusahaan konsultasi konstruksi sangat bergantung pada kualitas dan kemampuan mereka.

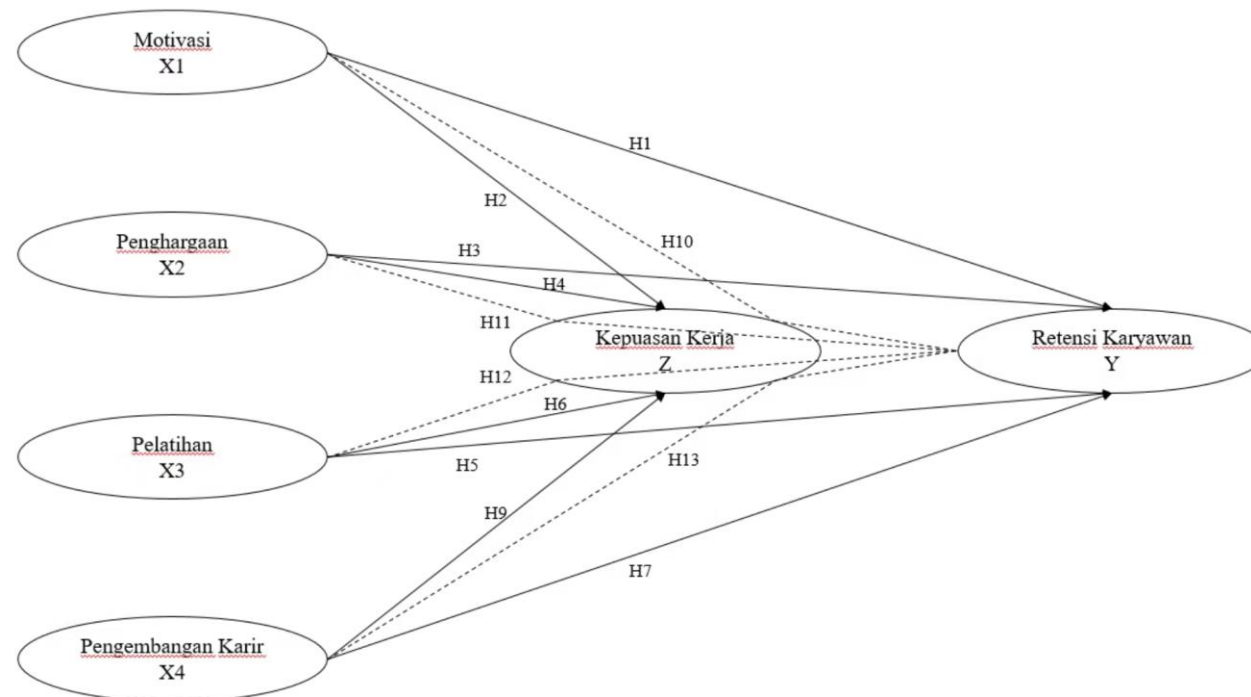
Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh PT. Manggalakarya Bangun Sarana adalah bagaimana mempertahankan karyawan terbaik agar tetap bekerja dalam perusahaan. Berbagai faktor dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan, seperti strategi motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, berkomitmen lebih kuat terhadap perusahaan, dan lebih mungkin untuk mempertahankan pekerjaan mereka dalam jangka panjang.

Kerangka Pemikiran Teoritis

Penelitian ini menganalisis hubungan antara strategi motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir dengan retensi karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Model penelitian menunjukkan bahwa keempat variabel independen (motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir) mempengaruhi retensi karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji hubungan antar variabel tersebut.



Tinjauan Pustaka

Motivasi

Dorongan internal yang mendorong individu untuk mengambil tindakan, yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan atau harapan tertentu. Indikator motivasi meliputi dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, dan rasa tanggung jawab.

Pelatihan

Investasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan. Indikator pelatihan meliputi tujuan pelatihan, sasaran pelatihan, kualifikasi pelatih, materi pelatihan, dan metode pelatihan.

Penghargaan

Bentuk pengakuan yang diberikan oleh perusahaan sebagai imbalan atas kinerja dan dedikasi karyawan. Indikator penghargaan meliputi gaji, insentif, tunjangan, penghargaan interpersonal, dan promosi jabatan.

Pengembangan Karir

Langkah yang diambil oleh organisasi untuk memberi kesempatan pada karyawan untuk tumbuh secara pribadi maupun profesional. Indikator pengembangan karir meliputi rotasi unit kerja, latihan instruksi pekerjaan, magang, pengarahan, dan penugasan sementara.

Metode Penelitian

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 150 responden yang merupakan karyawan tetap perusahaan.

Sampel Penelitian

Sampel dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan mempertimbangkan karyawan yang memiliki masa kerja minimal satu tahun.

Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS versi terbaru.

Hasil Analisis Model Pengukuran

0.872

AVE Motivasi

Nilai Average Variance
Extracted tertinggi di antara
semua variabel,
menunjukkan validitas
konvergen yang sangat baik.

0.633

AVE Penghargaan

Nilai Average Variance
Extracted terendah, namun
masih di atas 0,5 sehingga
memenuhi syarat validitas
konvergen.

0.829

AVE Pelatihan

Nilai Average Variance
Extracted yang baik,
menunjukkan validitas
konvergen yang memadai
untuk variabel pelatihan.

0.836

AVE Pengembangan Karir

Nilai Average Variance
Extracted yang baik,
menunjukkan validitas
konvergen yang memadai
untuk variabel
pengembangan karir.

Seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid dengan nilai loading factor $>0,7$ dan nilai AVE $>0,5$. Selain itu, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha $>0,6$ dan Composite Reliability $>0,7$, sehingga memenuhi syarat reliabilitas.

Hasil Analisis Model Struktural

R-Square

Nilai R-Square untuk variabel Retensi Karyawan sebesar 0,888, menunjukkan bahwa variabel independen dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan sebesar 88,8%.

Nilai R-Square untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,711, menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 71,1%.

Q² Predictive Relevance

Nilai Q² untuk Retensi Karyawan sebesar 0,578 dan untuk Kepuasan Kerja sebesar 0,573, keduanya >0, menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik.

Model Fit

Nilai NFI sebesar 0,773 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian sebesar 77,3%, yang cukup baik untuk model penelitian.

Hasil Uji Hipotesis



Motivasi → Retensi

Berpengaruh positif dan signifikan (koefisien: 0,120, T-Statistik: 2,099, P-Value: 0,036)



Penghargaan → Retensi

Berpengaruh positif dan signifikan (koefisien: 0,137, T-Statistik: 2,429, P-Value: 0,015)



Pelatihan → Retensi

Berpengaruh positif dan signifikan (koefisien: 0,265, T-Statistik: 4,534, P-Value: 0,000)



Pengembangan Karir → Retensi

Berpengaruh positif dan signifikan (koefisien: 0,184, T-Statistik: 4,034, P-Value: 0,000)

Peran Mediasi

Motivasi → Kepuasan Kerja → Retensi

Kepuasan kerja memediasi secara signifikan (koefisien: 0,139,
T-Statistik: 3,088, P-Value: 0,002)

Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja → Retensi

Kepuasan kerja memediasi secara signifikan (koefisien: 0,112,
T-Statistik: 3,568, P-Value: 0,000)



Penghargaan → Kepuasan Kerja → Retensi

Kepuasan kerja memediasi secara signifikan (koefisien: 0,094,
T-Statistik: 2,571, P-Value: 0,010)

Pelatihan → Kepuasan Kerja → Retensi

Kepuasan kerja memediasi secara signifikan (koefisien: 0,087,
T-Statistik: 2,532, P-Value: 0,011)

Kepuasan kerja berperan penting sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara strategi motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir dengan retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja merupakan jalur penting untuk meningkatkan retensi karyawan.

Kesimpulan

Kesimpulan

Strategi motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara keempat variabel independen dengan retensi karyawan.

Implikasi Praktis

Perusahaan perlu memberikan perhatian serius terhadap aspek-aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti pemberian motivasi yang tepat, sistem penghargaan yang adil, pelatihan yang relevan, serta peluang pengembangan karir yang jelas dan terstruktur untuk meningkatkan retensi karyawan.

Referensi

1. Andriani, D., Chotima, A. K., & Kusuma, K. A. (2023). The Influence Of Career Development, Human Resource Planning And Work Motivation On Work Productivity. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(5), 7721–7732. <http://journal.yripku.com/index.php/msej>
2. Biason, R. S. (2017). The Effect of Job Satisfaction to Employee Retention: Saint Louis Univeristy, Baguio City. *Journal of Business and Management Review*, 1, 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27677.72161>.
3. Budi, T. P. (2005). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tugu Publisher.
4. Budiarso, E. P., & Widagdo, S. (2021). PENGARUH PENERAPAN SOP (STANDARD OPERATING PROCEDURE), SISTEM PENGHARGAAN (REWARD SYSTEM), PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PADA KARYAWAN PT. BPR WILIS JEMBER. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Keuangan*, 2(2), 31–46.
5. De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: A flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049–3079. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449129>
6. Disa, L. Z., & Djastuti, I. (2019). ANALISIS PENGARUH PENGHARGAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Perum LPPNPI AirNav Indonesia Kota Tangerang). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 8(1), 81–95. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>
7. Diva, A. S., & Hikmawan, R. (2023). Pemanfaatan Metode E-Learning Sebagai Sarana Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Perusahaan (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(16), 37–50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8231296>
8. Dzulhaq, A. R., & Firdaus, V. (2024). Dampak Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin terhadap Kepuasan Kerja di Indonesia. *Jurnal Pemberdayaan Ekonomi dan Masyarakat*, 1(2), 18. <https://doi.org/10.47134/jpem.v1i2.252>
9. Erica, D., Suryani, I., & Ananta Vidada, I. (2020). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Aneka Gas Industri Tbk. *Jurnal Ecodemica*, 4(1). <http://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/ecodemica>
10. Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 4(1), 15–33. <http://jurnal.abulyatama.ac.id/humaniora>
11. Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris* (3 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
12. Hasdi, H., Supardi, S., & Pangga, W. (2023). Pengaruh Manajemen Penguatan Program, Training, dan SDM Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Islamic Value. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 19(1), 180. <https://doi.org/10.35931/aq.v19i1.4044>
13. Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 137–173. <https://doi.org/10.7341/20221825>
14. Hermawan, S., & Amirullah. (2016). *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitati dan Kualitatif* (Cetakan I). Media Nusa Cerative.

Referensi

1. Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Rajawali Press.
2. Khristian, S., Chandra Kirana, K., & Septyarini, E. (2022). PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN PENGHARGAAN SERTA LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP RETENSI KARYAWAN (STUDI PADA CV SUMBER ANUGRAH). *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(4), 1055–1061.
3. Kristiana, Y., Panjaitan, A., Goeltom, V. A. H., & Prasetya, A. B. (2021). *Managing Employee Retention in Mergers and Acquisitions: A Systematic Review*. 2(4).
4. Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). *Employee retention: Organisational and personal perspectives*. *Vocations and Learning*.
5. Lebang, D. G., & Paulina. (2017). Analisis Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja pada Driver GO-JEK. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Perbankan*, 3, 137–150. www.infoteknojek.com
6. Mappamiring, M. (2020). Motivasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Pusat Makassar. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(2), 86–92.
7. Maszah, S., Tukiran, M., Wiguna, W., Pratiwi, I., & Sujoto, U. (2023). EXPLORING THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND TRAINING ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AS HUMAN CAPITAL: REVIEW OF THE INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL. *International Journal of Economy, Education, and Entrepreneurship*, 3(2), 454–465. <https://doi.org/10.53067/ije3.v3i2>
8. Muarifah, A. M., Prabowo, H., & Dharmaputra, M. F. (2024). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Laksana Bus Manufaktur. *Journal Of Social Science Research*, 4(1), 772–787.
9. Pangestu, R. N., Rani, D. S., Tyas, T. S. N., Farhah, Z., & Afifah, Z. N. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2). <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i2>
10. Prajodi, G., & Amalya, W. R. (2024). Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Generasi Z Di Bandar Lampung. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 14(2), 176–181.
11. Putri, F. N., & Pradana, M. (2021). PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI KEUANGAN PT GRACIA PHARMINDO. *e-Proceeding of Management*, 8(4).
12. Sukarjati, E., Minarsih, M. M., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang. *Journal Of Management*, 2(2).
13. Wicaksono, T. T., Arifiyansyah, A. F., & Ismail, I. (2024). DAMPAK PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(3), 341–351.
14. Wijaya, A., Pratama, R., & Setiawan, M. (2020). Kepuasan kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. *Jurnal Psikologi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 123–135.

