

# The Influence of Motivation Strategy, Rewards, Training and Career Development on Employee Retention Through Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Manggalakarya Bangun Sarana

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

Javan Agustian Setyagraha<sup>1)</sup>, Supardi \*<sup>2)</sup> (10pt)

<sup>1)</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup> Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: supardi@umsida.ac.id

**Abstract.** This study aims to examine the influence of motivation strategies, rewards, training, and career development on employee retention, with job satisfaction as an intervening variable at PT. Manggalakarya Bangun Sarana. The main issue addressed in this research is the low level of employee retention, which can negatively impact the company's operational continuity and efficiency. Therefore, understanding internal factors that influence employees' decisions to remain in the company is essential. This study uses a quantitative approach with a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to 150 permanent employees selected using purposive sampling, focusing on individuals with a minimum of one year of service. The collected data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS), processed with SmartPLS software.

The results of the analysis show that all four independent variables—motivation, rewards, training, and career development—have a positive and significant influence on job satisfaction, both simultaneously and partially. Job satisfaction itself is proven to have a positive and significant effect on employee retention. Furthermore, job satisfaction significantly mediates the relationship between motivation, rewards, training, and career development with employee retention. These findings suggest that to improve employee retention, the company must focus on strategies that enhance job satisfaction, such as effective motivation programs, fair reward systems, relevant training, and well-structured career development opportunities. Consequently, the implementation of effective human resource strategies can directly impact increased employee loyalty and long-term commitment to the company.

**Keywords** - author guidelines; motivation, reward, training and career, employee retention, job satisfaction

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh strategi motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Manggalakarya Bangun Sarana. Permasalahan utama yang dibahas dalam penelitian ini adalah rendahnya tingkat retensi karyawan, yang dapat berdampak negatif terhadap kelangsungan operasional dan efisiensi perusahaan. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor internal yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan menjadi penting. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada 150 karyawan tetap yang dipilih secara purposive sampling, dengan fokus pada individu dengan masa kerja minimal satu tahun. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS), yang diolah dengan perangkat lunak SmartPLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa keempat variabel independen—motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karier—memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara simultan maupun parsial. Kepuasan kerja sendiri terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Lebih lanjut, kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karier dengan retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan retensi karyawan, perusahaan harus berfokus pada strategi yang meningkatkan kepuasan kerja, seperti program motivasi yang efektif, sistem penghargaan yang adil, pelatihan yang relevan, dan peluang pengembangan karier yang terstruktur dengan baik. Oleh karena itu, penerapan strategi sumber daya manusia yang efektif dapat berdampak langsung pada peningkatan loyalitas karyawan dan komitmen jangka panjang terhadap perusahaan.

**Kata Kunci** - petunjuk penulis; motivasi, penghargaan, pelatihan dan pengembangan karir, retensi karyawan, kepuasan kerja

## I. 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. Oleh karena itu, untuk memastikan keberlanjutan operasional dan pencapaian tujuan jangka panjang, retensi karyawan harus menjadi salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Retensi karyawan yang tinggi dapat meningkatkan stabilitas, inovasi, dan produktivitas bisnis [1]. Oleh karena itu, untuk memastikan keberlanjutan operasional dan pencapaian tujuan jangka panjang, retensi karyawan harus menjadi salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Retensi karyawan yang tinggi dapat meningkatkan stabilitas, inovasi, dan produktivitas bisnis [2].

Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan jasa konsultasi konstruksi, termasuk 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. Strategi motivasi yang efektif dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dan menciptakan lingkungan yang mendukung [3]. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, baik berupa insentif finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan rasa dihargai dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan [4]. Pelatihan yang berkualitas dan pengembangan karir yang jelas menjadi kunci untuk memperkuat keterampilan serta memberikan peluang untuk karyawan berkembang, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja [5].

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan adalah apakah mereka puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, komitmen lebih kuat terhadap perusahaan, dan lebih mungkin untuk mempertahankan pekerjaan mereka dalam jangka panjang [6]. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa berbagai aspek yang berkaitan dengan motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap retensi karyawan.

Pada PT. Manggalakarya Bangun Sarana, yang bergerak di bidang jasa konsultasi konstruksi, perusahaan ini sangat bergantung pada keterampilan dan kompetensi karyawan untuk menyediakan layanan konsultasi yang berkualitas kepada klien. Dengan berkembangnya industri ini, tantangan untuk mempertahankan karyawan yang kompeten semakin besar. Oleh karena itu, penting untuk meneliti pengaruh dari berbagai strategi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan, pada gilirannya, meningkatkan retensi karyawan di perusahaan ini.

Penelitian ini akan mengkaji pengaruh strategi motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman lebih dalam tentang bagaimana setiap faktor tersebut saling terkait dan memberikan dampak yang signifikan terhadap keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Dengan memahami hubungan ini, PT. Manggalakarya Bangun Sarana diharapkan dapat merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan, akhirnya, retensi mereka di perusahaan.

Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berguna bagi pengembangan teori terkait retensi karyawan, terutama di sektor jasa konsultasi konstruksi yang memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya dapat digunakan oleh PT. Manggalakarya Bangun Sarana, tetapi juga dapat memberikan panduan bagi perusahaan lain yang berada dalam industri serupa untuk meningkatkan pengelolaan SDM mereka.

Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening menjadi hal yang menarik dalam penelitian ini, karena diharapkan dapat memberikan gambaran lebih jelas tentang bagaimana faktor-faktor motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Penelitian ini juga akan menganalisis seberapa kuat pengaruh masing-masing faktor terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan, serta melihat apakah terdapat hubungan yang signifikan antara keduanya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru dalam pengelolaan SDM yang dapat berkontribusi pada keberhasilan perusahaan di masa depan.

## II. LITERATURE REVIEW

Untuk mencapai tingkat retensi karyawan yang optimal, diperlukan strategi manajemen sumber daya manusia yang terencana dengan baik, yang meliputi pemberian motivasi, penghargaan, pelatihan, serta pengembangan karir. Motivasi adalah dorongan internal yang mendorong individu untuk mengambil tindakan, yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan atau harapan tertentu. Motivasi ini dapat timbul melalui interaksi antara individu di dalam suatu lingkungan yang dapat memicu mereka untuk bertindak [7]. Motivasi merupakan suatu hal yang telah timbul dari dalam individu yang terinspirasi dari orang lain dan mendorong rasa ingin melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi biasa disebut dengan faktor pendorong perilaku seseorang [8]. Motivasi Kerja ialah sebuah dorongan

yang berguna untuk mengarahkan para karyawan agar bisa bekerja dengan lebih baik dan lebih produktif [9], dengan demikian tujuan dari perusahaan akan tercapai. Indikator motivasi yaitu sebagai berikut [10]:

- 1) Dorongan mencapai tujuan, motivasi yang timbul dari diri karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan dapat mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Semangat Kerja, Antusiasme dan rasa senang karyawan dalam bekerja sehingga menunjukkan perilaku kerja yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
- 3) Rasa tanggung jawab, rasa yang timbul dari diri karyawan untuk memiliki tanggung jawab dalam melakukan tugas secara baik dan tepat waktu.

Pada studi terdahulu mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, [11] sementara penelitian lain memberikan kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja [12].

Karyawan dengan kinerja yang baik sering kali menerima penghargaan, yang bisa berupa penghormatan atau apresiasi dari perusahaan. Menurut Disa et al. (2019) penghargaan adalah bentuk pengakuan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi sebagai imbalan atas kinerja dan dedikasi luar biasa dari karyawannya. Adapun beberapa indikator penghargaan antara lain [14]:

- 1) Gaji, yang merupakan pembayaran berkala yang diberikan oleh majikan kepada karyawan sesuai dengan ketentuan dalam kontrak kerja.
- 2) Insentif, yaitu bentuk motivasi yang diberikan untuk mendorong karyawan agar melebihi target yang diharapkan, serta dapat meningkatkan motivasi eksternal.
- 3) Tunjangan, yang merupakan sejumlah uang yang diberikan atau dialokasikan secara teratur untuk tujuan tertentu.
- 4) Penghargaan interpersonal, yaitu penghargaan yang diberikan kepada individu atau kelompok yang menunjukkan prestasi luar biasa dalam bidang tertentu.
- 5) Promosi jabatan, yakni perpindahan karyawan ke posisi yang lebih tinggi dengan tambahan gaji, fasilitas, tanggung jawab, dan peluang yang lebih besar.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan [13], namun penelitian lain menyatakan bahwa penghargaan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan [15].

Pelatihan yang relevan dan berkualitas bagi karyawan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka. Investasi ini tidak hanya memperkuat kapabilitas individu, tetapi juga menunjukkan penghargaan perusahaan terhadap pengembangan karyawan, yang dapat meningkatkan motivasi mereka untuk tetap berkontribusi secara positif dan bertahan dalam perusahaan [16]. Indikator-indikator pelatihan menurut [NO\_PRINTED\_FORM] [17], sebagai berikut:

- 1) Tujuan pelatihan harus jelas, terutama dalam hal perencanaan aksi (action plan) dan penetapan tujuan serta hasil yang diinginkan dari pelatihan yang akan dilaksanakan.
- 2) Sasaran pelatihan perlu ditetapkan dengan menggunakan kriteria yang spesifik dan dapat diukur (measurable).
- 3) Pelatih yang fokus pada pengembangan keterampilan harus memilih instruktur dengan kualifikasi yang memadai, profesional, dan kompeten dalam bidangnya untuk memberikan materi pelatihan.
- 4) Materi pelatihan harus relevan dengan tujuan pengembangan sumber daya manusia yang ingin dicapai oleh organisasi.
- 5) Metode pelatihan akan lebih efektif jika disesuaikan dengan jenis materi yang disampaikan serta kemampuan peserta pelatihan, sehingga dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia.

Pada penelitian Muarifah et al. (2024) pelatihan secara langsung meningkatkan retensi sedangkan pada penelitian Khristian et al. (2022) pelatihan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

Pengembangan karir merupakan langkah yang diambil oleh organisasi untuk memberi kesempatan pada karyawan untuk tumbuh secara pribadi maupun profesional [18]. Strategi ini, seperti yang disarankan oleh George [19] dapat efektif dalam meningkatkan komitmen dan retensi karyawan. Pengembangan karir tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga memberikan jalan yang jelas untuk promosi dan pengembangan lainnya, yang dapat memotivasi karyawan untuk bertahan dalam jangka panjang, menciptakan ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan [20]. Menurut Sukarjati, et al. (2016) berikut adalah indikator pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut :

- 1) Rotasi unit kerja: Pemindahan karyawan ke posisi atau tempat kerja dengan jenis tugas yang berbeda untuk mencegah rasa bosan dan penurunan kinerja.
- 2) Latihan instruksi pekerjaan: Memberikan petunjuk langsung kepada karyawan tentang cara melaksanakan pekerjaan mereka dengan benar, terutama untuk pekerjaan yang sedang dijalankan saat ini.
- 3) Magang: Proses belajar langsung dari individu atau kelompok yang lebih berpengalaman.
- 4) Pengarahan: Memandu karyawan untuk bekerja sama secara efektif demi mencapai tujuan perusahaan.

- 5) Penugasan sementara: Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau dalam tim tertentu selama periode waktu tertentu, di mana mereka ikut terlibat dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah yang dihadapi organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan [13], namun ada juga penelitian yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan [22].

[NO\_PRINTED\_FORM] [23] menyatakan bahwa retensi karyawan, atau pemeliharaan karyawan, merupakan bagian dari fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia. Pemeliharaan ini bertujuan untuk memastikan karyawan tetap bertahan di perusahaan. Sebagai pihak yang bertanggung jawab langsung atas pengelolaan SDM, Unit Personalia harus memberikan perhatian lebih pada aspek retensi, karena tujuannya adalah agar karyawan tetap setia dan termotivasi dalam bekerja. Berikut indikator dari retensi [24] :

- 1) Niat untuk tetap bertahan bekerja di perusahaan dalam tiga tahun mendatang.
- 2) Pandangan tentang masa depan karier yang berkembang di perusahaan saat ini.
- 3) Perasaan bahwa pekerjaan yang dijalani saat ini memiliki makna dan penting.
- 4) Rasa cinta terhadap pekerjaan yang sedang dijalani.
- 5) Pekerjaan yang dilakukan di perusahaan memberikan kepuasan tersendiri.

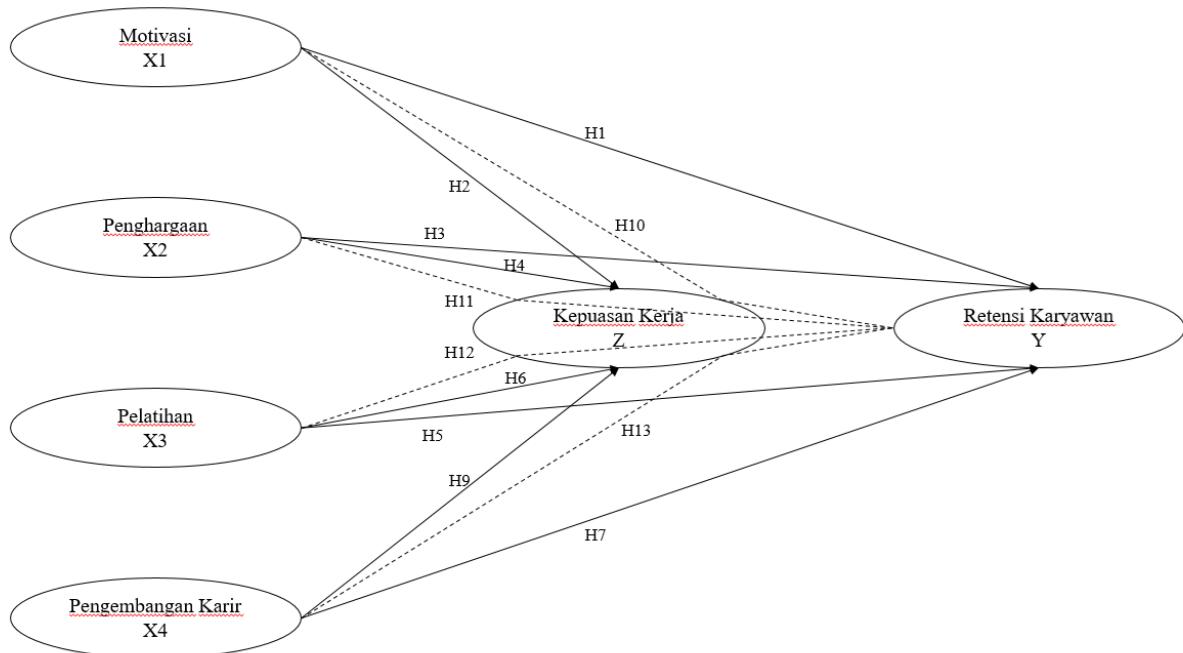
Kepuasan kerja merupakan sebuah sikap dan perasaan yang dimiliki oleh setiap individu dalam bekerja, sikap dan perasaan ini memiliki hal positif dan negatif pada setiap individu, dengan demikian sikap dan perasaan yang ditimbulkan yaitu positif maka individu tersebut merasa puas atas pekerjaan yang dikerjakan dan sikap dan perasaan yang ditimbulkan negatif maka individu tersebut merasa tidak puas atas pekerjaan yang dikerjakan [25]. Indikator kepuasan kerja yaitu sebagai berikut [26]:

- 1) Kepuasan terkait dengan besaran gaji yang diterima
- 2) Kepuasan terhadap pekerjaan yang sedang dilaksanakan
- 3) Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja
- 4) Kepuasan terkait dengan kesempatan promosi
- 5) Kepuasan terhadap cara pengawasan kerja yang diterapkan

Perbedaan penelitian ini dengan beberapa penelitian sebelumnya adalah sebagian besar penelitian yang ada lebih fokus pada hubungan langsung antara strategi SDM dan retensi karyawan tanpa mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian yang menguji pengaruh strategi motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediator masih sangat terbatas. Kepuasan kerja dapat memainkan peran penting sebagai jembatan yang menghubungkan strategi SDM dengan keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

### III. METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Menurut Hermawan, dan Amirullah (2016) penelitian kuantitatif yaitu riset yang menguji hipotesis dan memeriksa hubungan antar variabel. Selain itu pada penelitian kuantitatif ini dilakukan secara resmi dan terstruktur. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan kausal untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara variabel independen (strategi motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir) dan variabel dependen (retensi karyawan) melalui variabel intervening (kepuasan kerja). Peneliti akan mengukur bagaimana faktor-faktor seperti motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang pada gilirannya berpotensi memengaruhi retensi karyawan. Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan PT. Manggalakarya Bangun Sarana yang bekerja di berbagai departemen, dengan sampel yang diambil secara acak dari 100 hingga 150 karyawan menggunakan teknik simple random sampling untuk memastikan hasil yang dapat digeneralisasi. Variabel yang diuji dalam penelitian ini mencakup variabel independen seperti strategi motivasi, penghargaan, serta pelatihan dan pengembangan karir; variabel intervening berupa kepuasan kerja; dan variabel dependen retensi karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun dengan menggunakan skala Likert untuk mengukur dimensi-dimensi yang relevan. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) atau *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian, termasuk uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan instrumen yang digunakan tepat dan konsisten. Prosedur penelitian melibatkan tiga tahap utama: persiapan (penyusunan kuesioner dan uji validitas-reliabilitas), pengumpulan data melalui distribusi kuesioner kepada sampel karyawan, dan analisis data dengan perangkat lunak statistik seperti PLS (*Partial Least Squares*) untuk menguji hipotesis yang telah disusun, termasuk uji mediasi untuk menentukan apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel penghubung antara strategi motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir dengan retensi karyawan. Adapun kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis  
Sumber: Olahan Peneliti (2025)

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

###### 1) Uji Validitas

Validitas Konvergen dan validitas diskriminan merupakan komponen untuk membentuk pengukuran validitas. Analisis Validitas Konvergen ditentukan menggunakan parameter loading factor dan menggunakan nilai AVE (Average Variance Extracted).

###### a) Convergent Validity

*Convergent validity* adalah korelasi antara skor indikator dan skor konstruk. Nilai *convergent validity* merupakan loading factor pada variabel laten dengan indikatornya serta diharapkan memiliki nilai  $>0,7$  dan AVE  $>0,5$ . Berikut nilai loading factor yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

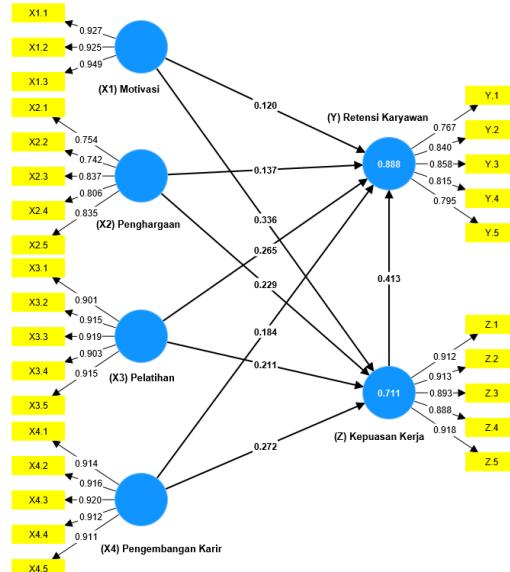
Tabel 1  
Nilai *Loading Factor*

Indikator	(X1) Motivasi	(X2) Penghargaan	(X3) Pelatihan	(X4) Pengembangan Karir	(Y) Retensi Karyawan	(Z) Kepuasan Kerja
X1.1	0,927					
X1.2	0,925					
X1.3	0,949					
X2.1		0,754				
X2.2		0,742				
X2.3		0,837				
X2.4		0,806				
X2.5		0,835				
X3.1			0,901			
X3.2			0,915			

Indikator	(X1) Motivasi	(X2) Penghargaan	(X3) Pelatihan	(X4) Pengembangan Karir	(Y) Retensi Karyawan	(Z) Kepuasan Kerja
X3.3			0,919			
X3.4			0,903			
X3.5			0,915			
X4.1				0,914		
X4.2				0,916		
X4.3				0,920		
X4.4				0,912		
X4.5				0,911		
Y.1					0,767	
Y.2					0,840	
Y.3					0,858	
Y.4					0,815	
Y.5					0,795	
Z.1						0,912
Z.2						0,913
Z.3						0,893
Z.4						0,888
Z.5						0,918

Sumber: Olahan peneliti (2025)

Dapat dilihat pada tabel diatas bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid, hal ini karena nilai loading factor yang dihasilkan oleh masing - masing indikator yaitu  $>0,7$ . Dan dapat dilihat pada gambar dibawah yang merupakan gambar dari hasil uji loading factor pada aplikasi SmartPLS sebagai berikut.



Gambar 2. Hasil Outer Loading

Sumber: Olahan peneliti (2025)

Alat ukur lain dalam mengukur validitas yaitu AVE (Average Variance Extracted). Nilai AVE harus  $>0,5$ . Dapat dilihat pada tabel dibawah ini. Bahwa Variabel Motivasi memiliki nilai AVE tertinggi yaitu sebesar 0,872. Sedangkan yang memiliki nilai AVE terendah yaitu Variabel Penghargaan dengan nilai sebesar 0,633.

**Tabel 2**  
**Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

<b>Variabel</b>	<b>Average variance extracted (AVE)</b>
(X1) Motivasi	0,872
(X2) Penghargaan	0,633
(X3) Pelatihan	0,829
(X4) Pengembangan Karir	0,836
(Y) Retensi Karyawan	0,665
(Z) Kepuasan Kerja	0,819

Sumber: Olahan peneliti (2025)

Dapat dilihat dari tabel diatas Bahwa seluruh nilai AVE dari masing-masing variabel yaitu  $>0,5$ . Dapat disimpulkan bahwa nilai *loading factor* dan AVE telah memenuhi syarat *Convergent Validity*.

b) Discriminant Validity

Pada Discriminant Validity uji yang dilakukan yaitu dengan melihat nilai cross loadings.

**Tabel 3**  
**Nilai Cross Loading**

<b>Indikator</b>	<b>(X1) Motivasi</b>	<b>(X2) Penghargaan</b>	<b>(X3) Pelatihan</b>	<b>(X4) Pengembangan Karir</b>	<b>(Y) Retensi Karyawan</b>	<b>(Z) Kepuasan Kerja</b>
X1.1	0,927	0,453	0,505	0,497	0,669	0,669
X1.2	0,925	0,463	0,480	0,475	0,643	0,636
X1.3	0,949	0,506	0,513	0,526	0,713	0,684
X2.1	0,292	0,754	0,403	0,366	0,458	0,355
X2.2	0,200	0,742	0,290	0,226	0,362	0,295
X2.3	0,532	0,837	0,488	0,498	0,692	0,631
X2.4	0,407	0,806	0,408	0,464	0,555	0,576
X2.5	0,465	0,835	0,506	0,503	0,658	0,627
X3.1	0,414	0,451	0,901	0,434	0,636	0,533
X3.2	0,485	0,482	0,915	0,437	0,694	0,586
X3.3	0,506	0,506	0,919	0,441	0,737	0,642
X3.4	0,529	0,587	0,903	0,463	0,715	0,625
X3.5	0,494	0,436	0,915	0,447	0,674	0,551
X4.1	0,490	0,426	0,370	0,914	0,611	0,571
X4.2	0,501	0,506	0,490	0,916	0,703	0,672
X4.3	0,525	0,499	0,429	0,920	0,653	0,602
X4.4	0,481	0,546	0,452	0,912	0,663	0,623
X4.5	0,454	0,500	0,481	0,911	0,711	0,629
Y.1	0,515	0,506	0,548	0,518	0,767	0,760
Y.2	0,582	0,675	0,616	0,635	0,840	0,737
Y.3	0,666	0,602	0,680	0,635	0,858	0,741
Y.4	0,521	0,696	0,630	0,546	0,815	0,667

Indikator	(X1) Motivasi	(X2) Penghargaan	(X3) Pelatihan	(X4) Pengembangan Karir	(Y) Retensi Karyawan	(Z) Kepuasan Kerja
Y.5	0,660	0,435	0,627	0,647	0,795	0,708
Z.1	0,634	0,594	0,608	0,616	0,823	0,912
Z.2	0,685	0,666	0,604	0,618	0,844	0,913
Z.3	0,602	0,600	0,544	0,604	0,761	0,893
Z.4	0,616	0,523	0,545	0,602	0,763	0,888
Z.5	0,674	0,605	0,624	0,631	0,813	0,918

Sumber: Olahan peneliti (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *cross loading factor* diatas >0,7, artinya bahwa variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat.

## 2) Uji Reliabilitas

### a) Cronbach's Alpha

Berikut ini tabel dibawah ini Yang menunjukan nilai *Cronbach's alpha* sebagai berikut:

Tabel 4  
*Cronbach's Alpha*

Variabel	Cronbach's alpha
(X1) Motivasi	0,926
(X2) Penghargaan	0,859
(X3) Pelatihan	0,949
(X4) Pengembangan Karir	0,951
(Y) Retensi Karyawan	0,874
(Z) Kepuasan Kerja	0,945

Sumber: Olahan peneliti (2025)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh indikator yang ada pada masing- masing variabek telah memenuhi syarat uji reliabilitas yaitu nilai cronbach's alpha >0,6.

### b) Composite Reliability

*Composite reliability* adalah untuk menguji nilai reliabilitas indikator- indikator yang ada pada variabel. Jika memiliki nilai *composite realiability* >0,7 maka suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi. Adapun datanya seperti berikut.

Tabel 5  
Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Composite reliability (rho_a)
(X1) Motivasi	0,929
(X2) Penghargaan	0,885
(X3) Pelatihan	0,951
(X4) Pengembangan Karir	0,953
(Y) Retensi Karyawan	0,876
(Z) Kepuasan Kerja	0,946

Sumber: Olahan peneliti (2025)

Dapat dilihat berdasarkan tabel diatas bahwa seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* >0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi persyaratan. Sehingga penelitian ini bisa dilanjutkan pada tahap pengujian inner model.

3) *Uji Variance Inflation Factor (VIF)*

VIF merupakan suatu faktor yang mengukur seberapa besar kenaikan ragam dari koefisien penduga regresi dibandingkan terhadap variabel bebas yang orthogonal yang dihubungkan secara linear. Nilai VIF akan semakin besar jika terdapat korelasi yang semakin besar diantara variabel bebas. Nilai VIF >5 dapat digunakan sebagai petunjuk adanya multikolinearitas. Seperti yang terlihat pada tabel VIF dibawah ini.

Tabel 6  
Nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*

Indikator	VIF
X1.1	3,374
X1.2	3,456
X1.3	4,366
X2.1	2,936
X2.2	3,862
X2.3	2,561
X2.4	2,856
X2.5	3,012
X3.1	3,697
X3.2	4,442
X3.3	4,420
X3.4	3,894
X3.5	4,424
X4.1	4,271
X4.2	3,991
X4.3	4,353
X4.4	4,155
X4.5	4,036
Y.1	1,756
Y.2	2,229
Y.3	2,366
Y.4	2,073
Y.5	1,884
Z.1	3,971
Z.2	4,011
Z.3	3,575
Z.4	3,269
Z.5	4,321

Sumber: Olahan peneliti (2025)

Dapat dilihat pada tabel diatas nilai Vif < 5 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator terbebas dari gejala multikolinieritas

## 2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

### 1) Uji Goodness of Fit

#### a) R-Square

Tabel 7  
Nilai R-Square

Variabel	R-square
(Y) Retensi Karyawan	0,888
(Z) Kepuasan Kerja	0,711

Sumber: Olahan peneliti (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai R-Square Variabel Retensi Karyawan yaitu sebesar 0,888, maka nilai tersebut merupakan tanda Variabel Motivasi, Variabel Penghargaan, Variabel Pelatihan, Variabel Pengembangan Karir dan Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Variabel Retensi Karyawan sebesar 88,8%. Sisanya sebesar 11,2% dipengaruhi oleh variabel lain. Serta nilai R-Square Variabel Kepuasan Kerja yaitu sebesar 0,711, maka nilai tersebut merupakan tanda Variabel Motivasi, Variabel Penghargaan, Variabel Pelatihan, Variabel Pengembangan Karir dan Variabel Retensi Karyawan berpengaruh terhadap Variabel Kepuasan Kerja sebesar 71,1% dan sisanya sebesar 28,9% dipengaruhi oleh variabel lain.

#### b) F-Square

Menurut Ghazali (2021:73-74) *effect size* ( $f^2$ ) diterapkan sebagai ukuran dalam menentukan kebalikan dari model. Nilai  $f^2$  terdiri dari 0,02 (lemah), 0,15 (moderat), dan 0,35 (kuat).

Tabel 8  
Nilai F-Square

Variabel	(Y) Retensi Karyawan	(Z) Kepuasan Kerja
(X1) Motivasi	0,062	0,232
(X2) Penghargaan	0,088	0,105
(X3) Pelatihan	0,343	0,092
(X4) Pengembangan Karir	0,156	0,153
(Z) Kepuasan Kerja	0,438	

Sumber: Olahan peneliti (2025)

Berdasarkan table diatas Variabel Motivasi memberikan pengaruh terhadap Variabel Retensi Karyawan sebesar 0,062 (lemah) dan terhadap Variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,232 (moderat). Variabel Penghargaan memberikan pengaruh terhadap Variabel Retensi Karyawan sebesar 0,088 (lemah) dan terhadap Variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,105 (lemah). Variabel Pelatihan memberikan pengaruh terhadap Variabel Retensi Karyawan sebesar 0,343 (moderat) dan terhadap Variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,092 (lemah). Variabel Pengembangan Karir memberikan pengaruh terhadap Variabel Retensi Karyawan sebesar 0,156 (moderat) dan terhadap Variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,153 (moderat). Variabel Kepuasan Kerja memberikan pengaruh terhadap Variabel Retensi Karyawan sebesar 0,438 (kuat).

#### c) Q2 Predictive Relevance

Evaluasi model PLS juga dilakukan dengan *Q2 Predictive Relevance*. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 9  
Nilai Construct Crossvalidated Redundancy

Variabel	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
(Y) Retensi Karyawan	0,578
(Z) Kepuasan Kerja	0,573

Sumber: Olahan peneliti (2025)

Dapat dilihat berdasarkan hasil pengolahan data nilai *predictive relevance* pada Variabel Retensi Karyawan sebesar  $0,578 > 0$  dan di Variabel Kepuasan Kerja sebesar  $0,573 > 0$ . Maka dinyatakan bahwa besarnya keberegaman data yang dapat dijelaskan oleh model penelitian yaitu 57,8% dan 57,3%. Sisanya sebesar 42,2% dan 42,7% dijelaskan oleh faktor lain diluar penelitian ini. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki *Godness of Fit* yang baik.

#### d) Model Fit

Merupakan nilai untuk menunjukkan seberapa baik model yang diteliti. Nilai tersebut menentukan akumulatif persentase yang menunjukkan nilai model tersebut. Berikut merupakan hasil Model Fit dari model penelitian.

Tabel 10  
Model Fit

Data	Estimated model
SRMR	0,074
d_ULS	2,217
d_G	1,431
Chi-square	1081,421
NFI	0,773

Sumber: Olahan peneliti (2025)

Pada tabel baris NFI, memiliki nilai Estimated Model 0,773 yang menandakan 77,3% perkiraan model fit. Hasil menyimpulkan bahwa model memiliki 77,3% fit untuk model penelitian.

### 3. Uji Hipotesis

Tabel 11  
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
(X1) Motivasi -> (Y) Retensi Karyawan	0,120	0,119	0,057	2,099	0,036
(X1) Motivasi -> (Z) Kepuasan Kerja	0,336	0,334	0,071	4,758	0,000
(X2) Penghargaan -> (Y) Retensi Karyawan	0,137	0,138	0,056	2,429	0,015
(X2) Penghargaan -> (Z) Kepuasan Kerja	0,229	0,230	0,060	3,813	0,000
(X3) Pelatihan -> (Y) Retensi Karyawan	0,265	0,262	0,059	4,534	0,000
(X3) Pelatihan -> (Z) Kepuasan Kerja	0,211	0,209	0,064	3,302	0,001
(X4) Pengembangan Karir -> (Y) Retensi Karyawan	0,184	0,183	0,046	4,034	0,000
(X4) Pengembangan Karir -> (Z) Kepuasan Kerja	0,272	0,272	0,065	4,169	0,000
(Z) Kepuasan Kerja -> (Y) Retensi Karyawan	0,413	0,415	0,091	4,551	0,000
(X1) Motivasi -> (Z) Kepuasan Kerja -> (Y) Retensi Karyawan	0,139	0,140	0,045	3,088	0,002
(X2) Penghargaan -> (Z) Kepuasan Kerja -> (Y) Retensi Karyawan	0,094	0,097	0,037	2,571	0,010
(X3) Pelatihan -> (Z) Kepuasan Kerja -> (Y) Retensi Karyawan	0,087	0,087	0,034	2,532	0,011
(X4) Pengembangan Karir -> (Z) Kepuasan Kerja -> (Y) Retensi Karyawan	0,112	0,111	0,031	3,568	0,000

Sumber: Olahan peneliti (2025)

Kriteria penerimaan hipotesis yaitu jika T-Statistik lebih dari 1,96 dan P-Value kurang dari 0,05, Maka Ha diterima dan Ho ditolak, Begitu Pula Sebaliknya, adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

1) Uji Hipotesis Pertama

Hasil Penelitian : Variabel Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,120. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 2,099 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,036 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan.

2) Uji Hipotesis Kedua

Hasil Penelitian : Variabel Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,336. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 4,758 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.

3) Uji Hipotesis Ketiga

Hasil Penelitian : Variabel Penghargaan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,137. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 2,429 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,015 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Penghargaan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan.

4) Uji Hipotesis Keempat

Hasil Penelitian : Variabel Penghargaan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,229. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 3,818 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Penghargaan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.

5) Uji Hipotesis Kelima

Hasil Penelitian : Variabel Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,265. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 4,534 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan.

6) Uji Hipotesis Keenam

Hasil Penelitian : Variabel Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,211. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 3,302 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.

7) Uji Hipotesis Ketujuh

Hasil Penelitian : Variabel Pengembangan Karir Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,184. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 4,034 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Pengembangan Karir Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan.

8) Uji Hipotesis Kedelapan

Hasil Penelitian : Variabel Pengembangan Karir Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,272. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 4,169 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Pengembangan Karir Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.

9) Uji Hipotesis Kesembilan

Hasil Penelitian : Variabel Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,413. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 4,551 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan.

10) Uji Hipotesis Kesepuluh

Hasil Penelitian : Variabel Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan Melalui Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,139. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 3,088 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan Melalui Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.

11) Uji Hipotesis Kesebelas

Hasil Penelitian : Variabel Penghargaan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan Melalui Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,094. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 2,571 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Penghargaan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan Melalui Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.

12) Uji Hipotesis Keduabelas

Hasil Penelitian : Variabel Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan Melalui Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,087. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 2,532 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,011 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan Melalui Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.

13) Uji Hipotesis Ketigabelas

Hasil Penelitian : Variabel Pengembangan Karir Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan Melalui Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,112. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 3,568 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Pengembangan Karir Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Retensi Karyawan Melalui Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Manggalakarya Bangun Sarana, dapat disimpulkan bahwa strategi motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penerapan strategi-strategi tersebut mampu meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, di mana karyawan yang merasa puas cenderung memiliki loyalitas yang tinggi dan keinginan untuk bertahan di perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama. Secara langsung maupun tidak langsung, motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir juga memberikan pengaruh terhadap retensi karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan tersebut. Dengan demikian, perusahaan perlu terus mengembangkan strategi-strategi tersebut sebagai upaya menciptakan kepuasan kerja yang optimal, guna meningkatkan retensi karyawan dan menjaga keberlangsungan sumber daya manusia yang berkualitas dalam organisasi.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Penulis juga menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan semangat selama proses penyusunan penelitian ini berlangsung.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada pihak manajemen dan seluruh karyawan PT. Manggalakarya Bangun Sarana yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan data serta informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Penulis juga berterima kasih kepada keluarga dan sahabat yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, dan motivasi yang tiada henti, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas ini dengan penuh semangat.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang.

## REFERENSI

- [1] H. Hasdi, S. Supardi, dan W. Pangga, “Pengaruh Manajemen Penguatan Program, Training, dan SDM Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Islamic Value,” *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, vol. 19, no. 1, hlm. 180, Jan 2023, doi: 10.35931/aq.v19i1.4044.
- [2] S. De Winne, E. Marescaux, L. Sels, I. Van Beveren, dan S. Vanormelingen, “The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: A flexible non-linear approach,” *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 30, no. 21, hlm. 3049–3079, 2019, doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449129>.
- [3] D. Andriani, A. K. Chotima, dan K. A. Kusuma, “The Influence Of Career Development, Human Resource Planning And Work Motivation On Work Productivity,” *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, vol. 4, no. 5, hlm. 7721–7732, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <http://journal.yrpipku.com/index.php/msej>
- [4] E. P. Budiarso dan S. Widagdo, “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*, vol. 2, no. 2, hlm. 31–46, Nov 2021.
- [5] A. M. Muarifah, H. Prabowo, dan M. F. Dharmaputra, “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*, vol. 4, no. 1, hlm. 772–787, 2024.
- [6] T. T. Wicaksono, A. F. Arifiyansyah, dan I. Ismail, “DAMPAK PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN,” *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, vol. 9, no. 3, hlm. 341–351, Sep 2024.
- [7] D. Erica, I. Suryani, dan I. Ananta Vidada, “Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Aneka Gas Industri Tbk,” *Jurnal Ecodemica*, vol. 4, no. 1, 2020, [Daring]. Tersedia pada: <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica>
- [8] S. Farisi, J. Irnawati, dan M. Fahmi, “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” vol. 4, no. 1, hlm. 15–33, Apr 2020, [Daring]. Tersedia pada: <http://jurnal.abulyatama.ac.id/humaniora>
- [9] F. N. Putri dan M. Pradana, “PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI KEUANGAN PT GRACIA PHARMINDO,” *e-Proceeding of Management*, vol. 8, no. 4, Agu 2021.
- [10] M. Mappamiring, “Motivasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Pusat Makassar,” *Jurnal Administrasi Bisnis*, vol. 10, no. 2, hlm. 86–92, 2020.
- [11] A. R. Dzulhaq dan V. Firdaus, “Dampak Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin terhadap Kepuasan Kerja di Indonesia,” *Jurnal Pemberdayaan Ekonomi dan Masyarakat*, vol. 1, no. 2, hlm. 18, Mei 2024, doi: 10.47134/jpem.v1i2.252.
- [12] D. G. Lebang dan Paulina, “Analisis Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja pada Driver GO-JEK,” *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Perbankan*, no. 3, hlm. 137–150, Des 2017, [Daring]. Tersedia pada: [www.infoteknojek.com](http://www.infoteknojek.com)
- [13] L. Z. Disa dan I. Djastuti, “ANALISIS PENGARUH PENGHARGAAN DAN PENGEMBANGAN KARRIER TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Perum LPPNPI AirNav Indonesia Kota Tangerang),” *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, vol. 8, no. 1, hlm. 81–95, 2019, [Daring]. Tersedia pada: <http://ejournals.s1.undip.ac.id/index.php/djom>
- [14] M. Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Press, 2012.
- [15] S. Khristian, K. Chandra Kirana, dan E. Septyarini, “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*, vol. 5, no. 4, hlm. 1055–1061, 2022.
- [16] A. S. Diva dan R. Hikmawan, “Pemanfaatan Metode E-Learning Sebagai Sarana Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Perusahaan (Studi Literature Review),” *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, vol. 9, no. 16, hlm. 37–50, Agu 2023, doi: 10.5281/zenodo.8231296.
- [17] T. P. Budi, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Tugu Publisher, 2005.
- [18] S. Maszah, M. Tukiran, W. Wiguna, I. Pratiwi, dan U. Sujoto, ‘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*, vol. 3, no. 2, hlm. 454–465, Agu 2023, doi: 10.53067/ije3.v3i2.

- [19] Y. Kristiana, A. Panjaitan, V. A. H. Goeltom, dan A. B. Prasetya, "Managing Employee Retention in Mergers and Acquisitions: A Systematic Review," vol. 2, no. 4, Agu 2021.
- [20] R. N. Pangestu, D. S. Rani, T. S. N. Tyas, Z. Farhah, dan Z. N. Afifah, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja)," *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, vol. 4, no. 2, Nov 2022, doi: 10.31933/jimt.v4i2.
- [21] E. Sukarjati, M. M. Minarsih, dan M. M. Warso, "Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang," *J Manage*, vol. 2, no. 2, 2016.
- [22] G. Prajodi dan W. R. Amalya, "Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Generasi Z Di Bandar Lampung," *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, vol. 14, no. 2, hlm. 176–181, 2024.
- [23] Z. Hassan, "Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system," *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 18, no. 2, hlm. 137–173, Jan 2022, doi: 10.7341/20221825.
- [24] E. Kyndt, F. Dochy, M. Michelsen, dan B. Moeyaert, *Employee retention: Organisational and personal perspectives. Vocations and Learning*. 2009.
- [25] A. Wijaya, R. Pratama, dan M. Setiawan, "Kepuasan kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya," *Jurnal Psikologi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 15, no. 2, hlm. 123–135, 2020.
- [26] R. S. Biason, "The Effect of Job Satisfaction to Employee Retention: Saint Louis Univeristy, Baguio City," *Journal of Business and Management Review*, vol. 1, hlm. 1–10, Apr 2017, doi: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27677.72161>.
- [27] S. Hermawan dan Amirullah, *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*, Cetakan I. Malang: Media Nusa Cerative, 2016.
- [28] I. Ghazali, *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*, 3 ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2021.

**Conflict of Interest Statement:**

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.