

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, KINERJA
KARYAWAN, TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN
JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi Empiris pada CV. Trio Utama Kota Magelang)

SKIRPSI

Sebagai Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S-1



Disusun Oleh :

Vieri Arhensa

NPM. 18.0101.0079

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2022**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu perusahaan, karena bertujuan mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan memerlukan sumber daya manusia atau karyawan yang berkinerja tinggi sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Salah satu unsur yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah pelatihan dan pengembangan karyawan. Wahjono (2019) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pemahaman yang hampir sama, karena tujuannya untuk meningkatkan keahlian, keterampilan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta agar mencapai tujuan individual sekaligus mencapai tujuan organisasi. Sudah tidak asing lagi dalam dunia kerja di suatu perusahaan, dalam hal ini dapat diartikan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah sesuatu yang sangat penting bagi karyawan. Pelatihan dan pengembangan ini dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan tenaga kerja atau karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan. Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya dari perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada bidangnya di suatu perusahaan agar karyawan yang dimiliki dapat mengembangkan potensinya melalui pelatihan dan

pengembangan tersebut. Pelatihan dan pengembangan tersebut sangat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan seberapa jauh mereka dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Hal ini mempengaruhi seberapa tinggi atau rendah tingkat retensi pada karyawan karena kepuasan kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat terlihat. Pelatihan dan pengembangan ini juga berpengaruh pada tujuan perusahaan karena ketika kinerja karyawan meningkat, maka tujuan perusahaan yang telah di targetkan dapat tercapai dengan cepat dan mudah.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan. Abdurrahman (2019) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya adalah dengan memberikan motivasi yang baik kepada karyawan, memberikan kompensasi yang sesuai, dan gaya kepemimpinan yang baik agar mereka dapat memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan. Kinerja karyawan sangat menentukan meningkat atau menurunnya suatu kinerja perusahaan. Di dalam kinerja terdapat penilaian kerja yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja karyawan di masa yang sekarang dan di masa lalu, hal ini dilakukan perusahaan berkala agar dapat menilai bagaimana kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Perusahaan harus selalu memantau bagaimana kinerja karyawan yang mereka miliki, perusahaan juga harus memperhatikan bagaimana tingkat kepuasan dari karyawan tersebut.

Sutrisno (2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Tingkat kepuasan karyawan sangat penting karena ketika kepuasan karyawan tinggi, maka menandakan mereka betah dan memiliki perasaan yang senang dalam bekerja. Kepuasan karyawan ini juga sangat memiliki segi positif karena dapat meningkatkan kinerja yang mereka miliki secara maksimal. Kepuasan karyawan ini menjadi hal yang penting di suatu perusahaan atau organisasi, maka pimpinan memiliki peran yang cukup kuat dalam memberikan kepuasan karyawan dengan berbagai cara seperti memberikan kompensasi maupun lingkungan kerja yang baik dan sehat.

Pemimpin harus memberikan kepuasan kerja yang baik terhadap karyawannya, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki strategi yang baik dalam mempertahankan karyawan yang potensial dalam bekerja dan memiliki kinerja yang baik. Hal tersebut harus dipertimbangkan oleh pimpinan dan jajarannya agar dapat menunjang kinerja perusahaan melalui karyawan yang memiliki potensi dalam bidangnya. Strategi yang harus digunakan selain memberikan kepuasan terhadap karyawan yaitu dengan menerapkan sistem retensi. Retensi karyawan mengacu pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. Retensi juga diartikan sebagai ketahanan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Tujuan dari retensi karyawan yaitu untuk

mempertahankan karyawan yang dianggap memiliki kualitas selama mungkin, karena karyawan yang memiliki kualitas terbaik merupakan suatu faktor pendukung dalam memajukan organisasi. Berdasarkan pengertian diatas, bahwa retensi karyawan adalah suatu proses yang dilakukan perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawan yang potensial agar tetap loyal terhadap perusahaan dengan jangka waktu yang lebih lama Strategi retensi ini dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawannya agar tetap loyal terhadap perusahaan. Karyawan harus diperhatikan secara menyeluruh oleh manajer untuk menghindari hal seperti, menurunnya semangat kerja, loyalitas, sikap dan disiplin karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, memberikan kompensasi yang kompetitif, memberikan waktu istirahat yang fleksibel dan lain sebagainya. Perusahaan harus mempertahankan karyawannya selama mungkin terutama apabila karyawan tersebut berdampak positif bagi perusahaan. Artinya bahwa retensi karyawan harus di jaga agar tetap tinggi. Ketika retensi dalam perusahaan rendah, maka banyak hal yang dapat merugikan perusahaan seperti pengeluaran biaya yang cukup banyak untuk melakukan *recruitment*, menciptakan lingkungan kerja yang kurang loyal, dan lain sebagainya. Pimpinan harus sangat memberikan perhatian kepada setiap karyawannya agar menciptakan lingkungan kerja yang baik dan harmonis antara karyawan dan atasan. Lingkungan yang harmonis dapat menjadi salah satu faktor pendorong bagi karyawan dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerjanya di perusahaan.

Tabel 1. 1 Turnover CV. Trio Utama

Tahun	Jumlah <i>Turnover</i>	Persentase (%)
2018	65	14,54
2019	33	7,38
2020	105	23,49
2021	72	16,11
2022	70	15,66

Sumber : CV. Trio Utama, 2022

Berdasarkan tabel 1.1 tersebut dapat di simpulkan bahwa tingkat *turnover* dari CV. Trio Utama dengan jumlah karyawan sebanyak 120 orang, dari tahun ke tahun mengalami fluktuasi dari tahun 2018 hingga 2022. Pada tahun 2019 persentase mengalami penurunan dibanding tahun 2018 sebesar 7,38% diduga disebabkan karena tingkat kepuasan kerja karyawan menurun dan pada tahun 2020 mengalami peningkatan yang signifikan sebesar 23,49% yang terjadi karena adanya wabah Covid-19. Begitu juga dengan tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 16,11 diduga terjadi karena pengurangan tenaga kerja yang kurang potensial. Dari fenomena tersebut, maka bisa disimpulkan bahwa tingkat *turnover* pada perusahaan yang diduga fluktuatif merupakan dampak dari adanya masalah dalam sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Masalah sumber daya tersebut dapat berasal dari faktor internal dan faktor eksternal antara atasan dan teman kerja maupun kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan potensi karyawan sehingga faktor tersebut mempengaruhi adanya *turnover*. Hal tersebut akan mempengaruhi tingkat retensi yang terjadi pada perusahaan. Tingkat retensi karyawan yang rendah akan menghambat kinerja perusahaan sehingga target

yang ditentukan akan tercapai dalam jangka waktu yang lama. Retensi yang rendah akan memberi dampak yang kurang baik bagi perusahaan karena harus mengeluarkan biaya tambahan untuk merekrut karyawan baru.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Pradipta dan Suwandana (2019) dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ishak dan Pratama (2021) dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nurisman (2018) dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi. Penelitian yang dilakukan oleh Ripaldi (2017) dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi.

Penelitian yang disusun oleh Rahmawati (2019), dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap retensi karyawan. Penelitian yang disusun oleh Putri dan Arawiyah (2019) dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh negatif terhadap retensi karyawan. Kinerja berpengaruh terhadap retensi karena ketika tingkat produktivitas karyawan tinggi, maka tercipta kenyamanan kerja pada karyawan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Saprudin (2018) dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh langsung dan positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Manto (2021) dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif

signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Anggita dan Purba (2016) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yonatan (2019) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Namun pada penelitian yang disusun oleh Wulandari dan Virya tahun (2019) dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berpengaruh karena pelatihan dan pengembangan tersebut dapat membantu karyawan dalam meningkatkan potensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Hal tersebut dapat membantu meningkatkan produktivitas pada karyawan sehingga menciptakan kenyamanan kerja bagi karyawan.

Pada hasil riset terdahulu terdapat riset gap yang dapat mendukung penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil obyek penelitian pada CV. Trio Utama yang berada di Kota Magelang yang merupakan perusahaan bergerak dibidang distributor makanan ringan dan berat. Penelitian ini diharapkan dapat mengetahui bagaimana pengaruh antara variable dependen, mediasi, dan independen pada perusahaan tersebut yang berada di Kota Magelang dan mendapatkan data yang valid. Variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah Retensi, dimana Retensi sangat dibutuhkan untuk menunjang loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Variabel mediasi yang digunakan yaitu *job satisfaction*, variable tersebut digunakan sebagai mediasi antara variable dependen dan independen. Sedangkan variabel independen pada penelitian ini yaitu pelatihan dan pengembangan serta kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Kinerja Karyawan, Terhadap Retensi Karyawan dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada CV. Trio Utama Kota Magelang) ”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap retensi karyawan?
2. Apakah kinerja karyawan berpengaruh terhadap retensi karyawan?
3. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap retensi karyawan?
4. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
5. Apakah kinerja karyawan berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
6. Apakah *job satisfaction* memediasi pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan?

7. Apakah *job satisfaction* memediasi kinerja karyawan terhadap retensi karyawan?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan
2. Menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap retensi karyawan
3. Menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap retensi karyawan
4. Menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap *job satisfaction*
5. Menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap *job satisfaction*
6. Menganalisis pengaruh *job satisfaction* memediasi pelatihan dan pengembangan terhadap retensi.
7. Menganalisis pengaruh *job satisfaction* memediasi kinerja karyawan terhadap retensi.

D. Kontribusi Penelitian

1. Manfaat Akademis :

- a. Hasil penelitian dapat bermanfaat bagi seluruh masyarakat yang membutuhkan dan dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai pelatihan dan pengembangan, kinerja karyawan, *job satisfaction*, dan retensi. Diharapkan hasil penelitian juga dapat diambil segi positifnya agar menjadi ilmu yang bermanfaat dari

penelitian ini. Ketika sudah mendapat ilmu yang positif, maka untuk penelitian selanjutnya akan bisa lebih baik lagi sebagai pengembangan ilmu.

b. Bagi Pelaku Usaha

Dapat memberikan informasi mengenai bagaimana menerapkan strategi retensi kepada karyawan agar dapat mempertahankan karyawan yang memiliki potensi di dalam organisasi dan dapat mengurangi resiko pengeluaran biaya yang digunakan untuk merekrut karyawan baru. Selain itu dapat memberikan informasi bagaimana mengetahui faktor apa saja yang menyebabkan *turnover* di suatu perusahaan atau organisasi.

2. Manfaat Praktis :

- a. Adanya penelitian ini diharapkan dapat diperoleh informasi tentang bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja, dan *job satisfaction* terhadap retensi pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), sehingga dapat diperoleh informasi tersebut diharapkan dapat dijadikan bahan masukan atau pertimbangan dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Diharapkan organisasi atau perusahaan terkait dapat mengambil ilmu dari penelitian ini agar bisa digunakan untuk mengelola perusahaannya lebih baik lagi dan dapat memecahkan masalah-masalah yang belum pernah dihadapi sebelumnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Teori Atribusi

Teori atribusi adalah teori yang membahas tentang penyebab perilaku seseorang yang mana nantinya akan membentuk suatu kesan. Kesan yang dibentuk akan di tarik kesimpulan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku orang lain. Teori atribusi pertama kali ditemukan oleh Heider pada tahun 1958. Teori atribusi mengasumsikan bahwa orang mencoba untuk menentukan mengapa orang melakukan apa yang mereka lakukan. Terdapat tiga tahap yang mendasari proses suatu atribusi menurut Heider (1958) yaitu:

- a. Seseorang harus melihat atau mengamati suatu perilaku
- b. Seseorang harus percaya bahwa perilaku itu sengaja dilakukan
- c. Seseorang harus menentukan apakah mereka percaya bahwa orang lain dipaksa untuk melakukan perilaku tersebut atau tidak.

Faktor yang dapat mempengaruhi dari suatu perilaku manusia yaitu dapat melalui faktor internal dan eksternal. Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang berada di bawah kendali pribadi individu itu sendiri dalam keadaan sadar, seperti ciri kepribadian, kesadaran, dan kemampuan. Sedangkan perilaku yang disebabkan secara eksternal adalah perilaku yang dipengaruhi dari luar, artinya individu akan

terpaksa berperilaku karena situasi atau lingkungan seperti adanya pengaruh sosial dari orang lain. (Robbins (2017) mengemukakan bahwa penentuan internal atau eksternal tergantung pada tiga faktor yaitu :

- a. Kekhususan, merupakan derajat perbedaan reaksi seseorang terhadap berbagai stimulus atau peristiwa yang berbeda-beda. Apakah pelaku yang bersangkutan cenderung melakukan perilaku yang sama di masa lalu dalam situasi yang berbeda-beda. Bila seseorang memberikan reaksi yang sama terhadap stimulus yang berbeda-beda, maka dapat dikatakan orang yang bersangkutan memiliki kekhususan yang rendah.
- b. Konsensus, artinya jika semua orang mempunyai kesamaan pandangan dalam merespon perilaku seseorang dalam situasi yang sama. Apabila konsensusnya tinggi, maka termasuk atribusi internal. Sebaliknya jika konsensusnya rendah, maka termasuk atribusi eksternal.
- c. Konsistensi, yaitu jika seorang menilai perilaku-perilaku orang lain dengan respon sama dari waktu ke waktu. Semakin konsisten perilaku itu, orang akan menghubungkan hal tersebut dengan sebab-sebab internal. Alasan memilih teori ini karena untuk mengetahui beberapa pengaruh variabel yang telah digunakan dalam penelitian ini yang nantinya bisa dianalisis apakah ada penyebab dari faktor internal atau faktor eksternal dari para responden. Selain itu, penelitian ini mengamati perilaku setiap individu manusia dan faktor apa saja yang membuat individu tersebut melakukan hal tertentu. Pada penelitian ini mengamati faktor mengapa karyawan melakukan pengunduran diri

dari tempat kerjanya yang mengakibatkan tingkat retensi perusahaan dapat menurun. Teori ini juga membantu mengetahui seberapa berpengaruhnya variabel independen dan dependen bagi responden. Sehingga nantinya pimpinan akan lebih mudah menganalisis karakteristik perilaku maupun sikap dari karyawannya serta faktor apa saja yang dapat mempengaruhi sikap maupun perilaku karyawan di perusahaan. Ketika pimpinan sudah mengetahui karakteristik karyawannya, maka pimpinan akan lebih mudah mengetahui bagaimana menggunakan strategi retensi yang akan diterapkan kepada karyawannya.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) merujuk pada struktur total dan program di dalam dan luar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan perusahaan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja pekerjaan dan promosi karir. Xu dan Payne (2018) menyebutkan bahwa program pelatihan dan pengembangan mempromosikan komitmen organisasi dan mengurangi niat berpindah. Jin, McDonald dan Park (2018) menyatakan bahwa banyak peneliti telah memvalidasi asosiasi ini di domain yang berbeda (seperti industri manufaktur dan jasa) dan negara lain. Celis (2018) menyatakan bahwa perusahaan yang percaya bahwa karyawan mereka memiliki kepuasan yang rendah dan komitmen yang rendah perlu menasihati mereka.

Selanjutnya, perusahaan harus mengembangkan program pelatihan berdasarkan kemampuan karyawan dan tujuan organisasi.

Dari kedua penjelasan tersebut dapat di simpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat menunjang kinerja perusahaan secara tidak langsung melalui karyawannya. Pelatihan dan pengembangan merupakan hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena dapat mengembangkan kinerja karyawan mulai dari keterampilan hingga pengetahuan. Keterampilan atau kompetensi pada karyawan sangat berperan dalam tercapainya tujuan perusahaan. Wibowo (2019) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi menurut Zwell dalam Wibowo (2016) yaitu:

a. Keterampilan (Skill)

Merupakan kemampuan yang menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. Dalam hal ini keterampilan juga dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu

dalam sebuah bidang yang sesuai dengan standart kerja dan target dalam perusahaan.

b. Pengetahuan

Yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Karyawan harus mengetahui dan memahami ilmu-ilmu pengetahuan atau informasi dibidang masing-masing.

c. Konsep diri (sikap)

Yaitu sikap yang dimiliki seorang karyawan harus profesionalisme dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri dan yakin akan pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

d. Sifat (Trait)

Karakteristik yang relative konstan pada tingkah laku seseorang. Setiap karyawan mempunyai watak (sifat) yang berbeda beda dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

e. Motif

Adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

Perusahaan akan lebih mudah meraih tujuannya ketika sumber daya manusia yang mereka miliki, memiliki potensi yang sangat baik dalam bidangnya. Karyawan yang memiliki potensi dalam bidangnya akan

dipertahankan oleh perusahaan. Perusahaan dapat mengetahui seberapa berpotensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Abdurrahman (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Afandi (2018) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Khotimah, dkk. (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah standar yang telah ditentukan yang digunakan sebagai bukti seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan usaha tersebut merupakan indikator seseorang yang memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka memikul tanggung jawab yang lebih besar seperti kualitas kerja, kecepatan dan ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan kerja sama.

Kinerja Karyawan sangat diperlukan bagi karyawan maupun perusahaan dalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan hasil dari usaha suatu individu dalam mengembangkan kemampuannya di

dalam perusahaan. Kinerja tidak lepas dari pengawasan perusahaan yang selalu memantau perkembangan setiap karyawannya. Hal tersebut dilakukan perusahaan untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan. Faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah adanya karyawan yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan. Menurut Kasmir (2018) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

a. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan dan keahlian atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

b. Pengetahuan pengetahuan tentang pekerjaan

Seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

c. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

d. Kepribadian

Yakni kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang pegawai berbeda-beda.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Dalam perusahaan atau organisasi, motivasi sangat

dibutuhkan agar mendorong karyawan bekerja dengan maksimal di masing-masing bidangnya.

f. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

g. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya.

4. Job Satisfaction

Sudaryo, Agus & Nunung (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi. Sutrisno (2017) menyatakan bahwa istilah “kepuasan” merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Sutrisno (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. *Job Satisfaction* merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap

pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Ketika kepuasan kerja karyawan tinggi, maka tingkat kinerja dan produktifitas karyawan akan meningkat. Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti kompensasi maupun lingkungan kerja yang sehat. Faktor yang mempengaruhi *Job Satisfaction* menurut Widodo (2018) yaitu:

- a. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- b. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- c. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- d. Atasan, yaitu seseorang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara kerja atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja
- e. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan besar untuk naik jabatan atau tidak.

- f. Lingkungan kerja yang, yaitu lingkungan fisik dan psikologis yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

5. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah strategi organisasi untuk mempertahankan karyawan yang potensial dimiliki oleh organisasi untuk tetap loyal kepada organisasi. Apabila strategi retensi karyawan diterapkan dengan baik maka angka turnover karyawan akan dapat ditekan. Menurut Pratiwi dan Sriathi (2017) menyatakan bahwa retensi karyawan adalah upaya perusahaan. Faktor penentu retensi karyawan baik para pemberi kerja maupun karyawan telah mengetahui bahwa beberapa bidang umum mempengaruhi retensi karyawan. Apabila komponen organisasional tertentu diberikan, faktor-faktor yang lain mempengaruhi retensi karyawan. Salah satu hal yang menjadi faktor retensi yaitu kompensasi. Faktor yang mempengaruhi retensi menurut Mithis dan Jackson (2015) yaitu:

- a. Komponen Organisasional

Komponen organisasional yang mempengaruhi retensi karyawan berhubungan dengan strategi, peluang dan manajemen organisasi tersebut. Faktor yang mempengaruhi bagaimana karyawan memandang organisasi mereka adalah kualitas perencanaan masa depan dari kepemimpinan di dalam perusahaan.

- b. Peluang Karier

Organisasi menyampaikan peluang dan pengembangan karier dalam berbagai cara. Usaha pengembangan karier organisasional dirancang

untuk memenuhi harapan para karyawan bahwa para pemberi kerja mereka berkomitmen untuk mempertahankan pengetahuan, keterampilan, dan pengetahuannya saat ini.

c. Penghargaan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja dengan baik dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Gaji dan tunjangan harus kompetitif dan sesuai dengan kinerja karyawan. Penghargaan tidak hanya mengenai gaji saja, namun bisa dengan menaikkan jabatan seorang karyawan jika memiliki potensi dan kinerja yang baik untuk perusahaan.

d. Rancangan tugas dan pekerjaan

Pimpinan harus melihat seberapa kemampuan karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketika seorang karyawan diberikan tugas yang diluar batas kemampuannya, maka karyawan tersebut akan mengalami stress dan tidak bisa menyelesaikan pekerjaannya.

e. Hubungan Karyawan

Karyawan akan lebih betah bekerja pada lingkungan yang mendukung. Salah satunya dengan adanya hubungan yang baik antara satu karyawan maupun karyawan lain atau karyawan dengan atasannya. Ketika hubungan yang baik terjalin, maka karyawan akan betah pada suatu organisasi tersebut.

Survei terhadap karyawan terus-menerus menunjukkan bahwa peluang karir dan penghargaan merupakan dua faktor penentu retensi karyawan yang paling penting. Retensi sangat berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Maka dari itu, perusahaan harus berupaya untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi yang mumpuni di bidangnya agar perusahaan tidak kehilangan karyawan tersebut dan dapat meminimalisir biaya yang akan dikeluarkan untuk *recruitment* ulang. Perusahaan juga harus memberikan kenyamanan pada karyawan dan meningkatkan mental para karyawan agar tetap loyal walaupun berada di bawah tekanan pekerjaan.

B. Telaah Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini didapat riset gap dan perlu dilakukan peninjauan terhadap berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya guna mendapatkan referensi yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Berikut beberapa ulasan terkait penelitian terdahulu.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang dilakukan oleh Saprudin (2018) tentang hubungan variabel pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan yang dilakukan pada PT. trias mitra jaya manunggal menggunakan sampel penelitian yang digunakan adalah 60 karyawan dengan teknik sampel jenuh. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan analisa jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan kompensasi berpengaruh terhadap

kepuasan kerja secara signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Anggita dan Purba (2017) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja karyawan yang dilakukan di PT. PLN (Perseo), penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan responden sebanyak 80 orang. Hasil dari penelitian ini yaitu pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Pradipta dan Suwandana (2019) tentang hubungan variabel kepuasan kerja terhadap retensi karyawan yang bertujuan untuk untuk mengetahui pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Penelitian dilakukan di Batur Natural Hot Spring Bangli, dengan jumlah karyawan sebanyak 83 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan metode sensus (sampel jenuh) dengan alat analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Ripaldi (2017) yang memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap stres kerja dan dampaknya terhadap retensi karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Multi Auto Intrawahana Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah 53 karyawan dan sampel diambil dari keseluruhan jumlah karyawan 53 orang. Penentuan sampel menggunakan metode sensus atau teknik total sampling

adalah teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan cara mengambil seluruh populasi. Hasil penelitian ini yaitu kepuasan kerja negatif signifikan berpengaruh pada retensi karyawan, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berpengaruh negatif terhadap retensi karyawan, stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap karyawan retensi, kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh negatif signifikan terhadap stres karyawan PT Multi Auto Intrawahana Pekanbaru.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2019) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap retensi karyawan dilakukan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan menggunakan metode penelitian kuantitatif dan penentuan sampel menggunakan *stratified sampling* didalam populasi sehingga diperoleh sampel sebanyak 79 karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan dapat disimpulkan manajemen talenta berpengaruh positif tak langsung terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan dan kinerja karyawan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap retensi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kinerja karyawan penilaian dan pembelajaran karyawan, untuk karyawan keluar niat dengan karyawan retensi sebagai variabel mediasi yang dilakukan di PT. XYZ. Penelitian ini menggunakan 36 parameter , dikalikan 5 maka jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 180 responden. Teknik mengumpulkan data menggunakan observasi, wawancara dan angket. Hasil hipotesis pengujian menunjukkan

bahwa variable pelatihan karyawan berpengaruh terhadap karyawan retensi, bahwa penilaian kinerja karyawan berpengaruh terhadap retensi karyawan, pengaruh belajar karyawan terhadap niat keluar karyawan, penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap *employee out intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Yonatan (2019) bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan dan pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap retensi karyawan PT Sutindo Anugrah Sejahtera. Pengumpulan data menggunakan angket. Sampel yang digunakan 60 orang responden karyawan PT Sutindo Anugrah Sejahtera. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan sampling jenuh. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dan sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PT Sutindo Anugrah Sejahtera baik secara parsial maupun simultan. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Wulandari dan Virya (2019) bertujuan untuk mengetahui apakah dampak praktik sumber daya manusia seperti *training and development*, *compensation*, dan *organization culture* mempengaruhi retensi karyawan yang berobjek pada PT. XYZ departemen LED. Penelitian ini telah disebarkan kuesioner kepada 90 karyawan. Metode pengumpulan data menggunakan penyebaran kuesioner pada karyawan. Data dianalisis dengan metode regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan *training and development* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan

tetapi *compensation* dan *organization culture* memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan Nurmalitasari dan Andriyani (2021) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan *work life balance* terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di Restu Artha Makmur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap Restu Artha Makmur selaku Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Semarang. Sampel yang digunakan adalah sampling jenuh yang berjumlah 90 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Analisis data penelitian menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan terhadap retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Pengembangan karir terhadap retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan. *Work life balance* terhadap retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan dalam memediasi pengaruh pelatihan dan retensi karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh pengembangan karir dan retensi karyawan. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh *work life balance* dan retensi karyawan. Kepuasan kerja terhadap retensi karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kurnia, Akmal, dan Zaitul (2021) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, pelatihan dan

pengembangan, terhadap retensi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasinya. Penelitian ini dilakukan di perguruan tinggi swasta dan negeri Kabupaten Kerinci dan Kota Sungai Penuh menggunakan populasi sebanyak 275 orang dan sampel sebanyak 164 orang. Data yang digunakan adalah data primer dan teknik pengumpulan data menggunakan penyebaran kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan kompensasi berpengaruh terhadap retensi, pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap retensi. Namun kompensasi tidak berpengaruh terhadap retensi, pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan kompensasi, pelatihan dan pengembangan, terhadap retensi.

C. Pengembangan dan Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi Karyawan

Dalam teori atribusi menjelaskan mengenai adanya faktor yang mempengaruhi perilaku manusia. Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu faktor penyebab kinerja karyawan meningkat. Peningkatan produktivitas kinerja tersebut dapat membantu meningkatkan tingkat retensi karyawan di suatu perusahaan karena perusahaan akan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi dalam perusahaan. Xu dan Payne (2018) menyebutkan bahwa program pelatihan dan pengembangan mempromosikan komitmen organisasi dan mengurangi niat berpindah. Jin, McDonald dan Park (2018) menyatakan banyak peneliti telah memvalidasi asosiasi ini di domain yang berbeda

(seperti industri manufaktur dan jasa) dan negara lain. Celis (2018) menyatakan bahwa perusahaan yang percaya bahwa karyawan mereka memiliki kepuasan yang rendah dan komitmen yang rendah perlu menasihati mereka. Selanjutnya, perusahaan harus mengembangkan program pelatihan berdasarkan kemampuan karyawan dan tujuan organisasi. Pelatihan dan pengembangan sangat diperlukan dalam suatu organisasi.

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu investasi yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya yang bertujuan untuk bersaing, beradaptasi, dan lebih unggul dari kompetitornya. Melalui pelatihan dan pengembangan banyak hal yang dapat diperoleh oleh karyawan. Karyawan akan terbantu untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Hal tersebut memberikan dampak yang baik bagi organisasi ketika karyawan tersebut dapat meningkatkan potensinya dibidang pekerjaannya. Ketika karyawan sudah memiliki pengetahuan yang lebih dan meningkatnya produktivitas kerja serta kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut, maka karyawan tersebut akan lebih maksimal dalam mengerjakan pekerjaannya dan tidak terlalu terbebani dengan pekerjaan yang tidak mereka kuasai. Hal tersebut dapat meningkatkan tingkat retensi di dalam suatu organisasi atau perusahaan karena karyawan merasa nyaman, dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tidak merasa terbebani oleh pekerjaannya setelah diberikan pelatihan dan pengembangan oleh perusahaan.

H1 . Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

2. Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Retensi Karyawan

Teori atribusi menjelaskan mengenai penyebab perilaku manusia yang dapat mempengaruhi individu. Salah satu penyebab retensi karyawan salah satunya yaitu kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang kurang baik akan menimbulkan tingkat retensi yang rendah pada perusahaan. Kinerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi seberapa tinggi tingkat retensi pada perusahaan. Afandi (2018) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Ketika kinerja karyawan meningkat, maka secara otomatis kinerja perusahaan akan meningkat juga. Maka dari itu pimpinan dari suatu organisasi akan selalu memperhatikan peningkatan dan penurunan kinerja dari setiap karyawannya agar kinerja perusahaan terjaga dan tetap stabil bahkan meningkat. Ketika karyawan memiliki tingkat produktivitas yang tinggi, maka karyawan dapat dikatakan memiliki potensi yang lebih di suatu organisasi atau perusahaan. Ketika memiliki potensi yang baik, maka karyawan akan lebih efektif dan efisien dalam mengerjakan

pekerjaannya sesuai target tanpa adanya tekanan. Hal tersebut berpengaruh terhadap tingkat retensi karyawan karena meningkatnya kenyamanan dan loyalitas karyawan dikarenakan karyawan tidak merasa tertekan saat bekerja.

H2 . Kinerja Karyawan berpengaruh Positif terhadap Retensi Karyawan.

3. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap Retensi Karyawan

Teori atribusi mengasumsikan bahwa orang mencoba untuk menentukan faktor mengapa individu melakukan apa yang mereka lakukan. Karyawan melakukan pengunduran diri dari perusahaan dapat diakibatkan oleh kepuasan karyawan tersebut tidak terpenuhi. Kepuasan tersebut akan mempengaruhi tingkat retensi pada perusahaan. Sudaryo, Agus, dan Nunung (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi. *Job Satisfaction* merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Ketika kepuasan kerja karyawan tinggi, maka tingkat kinerja dan produktifitas karyawan akan meningkat. Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti kompensasi maupun lingkungan kerja yang sehat. Maka

organisasi atau perusahaan harus memberikan *reward* yang pantas bagi karyawan yang bekerja dengan baik agar menunjang kepuasan kerja dari karyawan itu sendiri. *Reward* yang diberikan karyawan harus sesuai sebagaimana karyawan itu bekerja dan berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. *Reward* tersebut dapat dijadikan sebagai strategi retensi bagi perusahaan karena penghargaan tersebut merupakan imbalan dari hasil kerja karyawan tersebut. Ketika tingkat kepuasan karyawan meningkat, maka karyawan akan nyaman berada di dalam suatu organisasi atau perusahaan dan hal tersebut dapat meningkatkan tingkat retensi dalam suatu perusahaan

H3. *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

4. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap *Job Satisfaction*

Teori atribusi menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku manusia yaitu faktor eksternal dan internal. Salah satu faktor eksternal yaitu pelatihan dan pengembangan. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karena pelatihan dan pengembangan dapat membuat karyawan nyaman dalam mengerjakan tugas yang diberikan karena kemampuan dan ketrampilan karyawan dapat meningkat. Perusahaan akan selalu memberikan yang terbaik bagi karyawannya. Pelatihan dapat dikatakan sebagai kewajiban bagi perusahaan untuk memfasilitasi perkembangan kemampuan karyawan dalam perusahaan. Pelatihan dan pengembangan sendiri akan lebih

terlihat ketika perkembangan kinerja karyawan terasa signifikan bagi perusahaan. Ketika kinerja karyawan tersebut meningkat, maka perusahaan atau organisasi harus memberikan kepuasan kepada karyawan yang memiliki kinerja serta potensi yang baik bagi perusahaan. *Job Satisfaction* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi bagaimana kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. *Job satisfaction* dapat mendukung karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Pelatihan dan pengembangan tersebut dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan karena mereka dapat meningkatkan potensi yang ada di dalam dirinya dan akan mempermudah pekerjaan karena telah mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan bidangnya. Kinerja karyawan yang meningkat akan berdampak baik bagi karyawan tersebut karena mendapatkan penghargaan dari atasan dari hasil kerja mereka.

H4. Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

5. Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap *Job Satisfaction*

Teori atribusi adalah teori yang membahas tentang penyebab perilaku seseorang yang mana nantinya akan membentuk suatu kesan. Kesan yang dibentuk akan di tarik kesimpulan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku orang lain. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu kinerja karyawan karena ketika kinerja karyawan maksimal, maka karyawan akan mendapatkan penghargaan

dari atasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Abdurrahman (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan karyawan dituntut memiliki kinerja yang tinggi dalam perusahaan agar tujuan perusahaan segera tercapai. Melalui kinerja karyawan yang baik, maka perusahaan akan memberikan *reward* bagi karyawan sebagai kepuasan yang akan diberikan oleh perusahaan untuk karyawannya. Maka karyawan berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya sesuai target yang ditentukan agar mendapatkan penghargaan dari atasannya. Penghargaan tersebut tidak hanya sebatas kompensasi, namun penghargaan tersebut bisa seperti promosi jabatan, mendapatkan akses tertentu, dan lain sebagainya. Sehingga kinerja karyawan berpengaruh terhadap *job satisfaction* di suatu perusahaan.

H5 . Kinerja Karyawan berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

6. Pengaruh *Job Satisfaction* memediasi Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi Karyawan

Teori atribusi mengasumsikan bahwa orang mencoba untuk menentukan faktor mengapa individu melakukan apa yang mereka lakukan. Faktor mengapa karyawan melakukan retensi dapat diakibatkan oleh kepuasan karyawan serta pelatihan dan pengembangan yang tidak

maksimal. Kepuasan kerja dapat memberikan efek mediasi terhadap pelatihan dan pengembangan serta retensi karena ketika tingkat kepuasan kerja tidak tinggi, maka akan memberikan pengaruh kurang baik terhadap keberlangsungan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan perusahaan. Pelatihan dan pengembangan yang tidak berjalan dengan baik akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang tidak maksimal karena potensi yang mereka miliki tidak dapat diasah secara maksimal. Kinerja karyawan tersebut akan mempengaruhi adanya retensi karyawan pada suatu perusahaan.

H6. *Job Satisfaction* memediasi Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

7. Pengaruh *Job Satisfaction* memediasi Kinerja Karyawan terhadap Retensi Karyawan.

Teori atribusi menyatakan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi perilaku manusia. Faktor tersebut dapat melalui internal maupun eksternal. Salah satu faktor internal yaitu kinerja karyawan, retensi karyawan, dan *job satisfaction*. *Job satisfaction* dapat memberikan efek memediasi terhadap kinerja karyawan maupun retensi karyawan. Kinerja karyawan dan retensi karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja atau *job satisfaction* karena kepuasan kerja merupakan suatu hasil dari kerja keras karyawan. Ketika kepuasan kerja terpenuhi, maka karyawan akan menunjukkan sikap positif melalui kepuasan kerja yang ditandai terselesaikannya pekerjaan dengan baik dan tepat waktu sehingga

karyawan nyaman dengan keberadaan dirinya di suatu perusahaan. Hal tersebut akan mempengaruhi tingkat retensi yang terjadi di perusahaan.

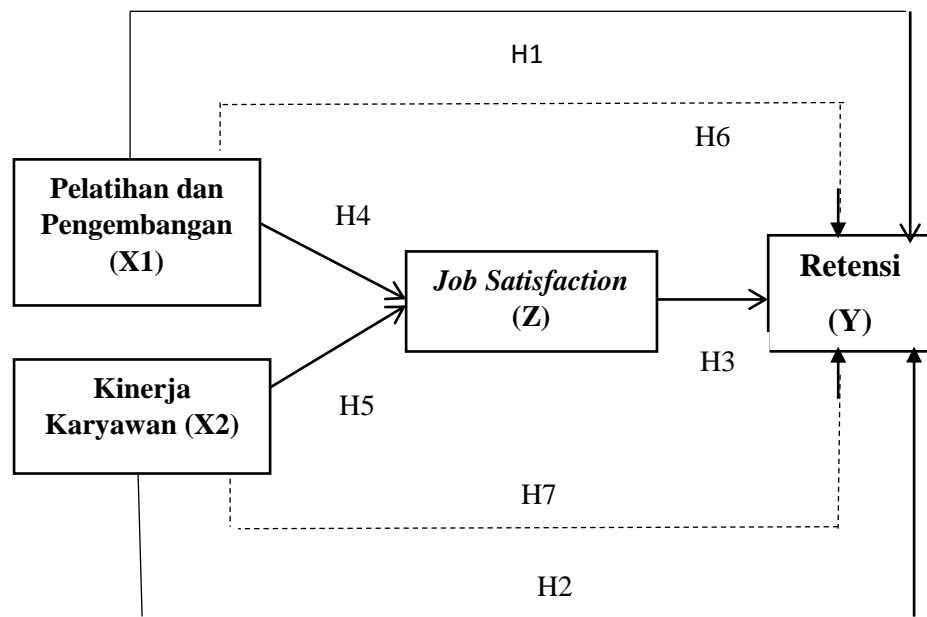
H7 . *Job Satisfaction* memediasi Kinerja Karyawan berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

D. Model Penelitian

Pada penelitian ini akan dijelaskan pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi Karyawan, pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Retensi Karyawan, pengaruh *Job Satisfaction* terhadap Retensi Karyawan, pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap *Job Satisfaction* dan pengaruh Kinerja Karyawan terhadap *Job Satisfaction*. Banyak faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di sebuah perusahaan. Namun, ketiga variable yaitu pelatihan dan pengembangan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan tersebut yang saling berkaitan satu sama lain dan mempengaruhi tingkat kenyamanan maupun loyalitas karyawan disuatu perusahaan dan berhubungan satu sama lain yang mengakibatkan seberapa tinggi dan rendahnya retensi karyawan. Alasan peneliti memilih variabel tersebut karena penelitian yang menggunakan variabel dependen Retensi yang di mediasi dengan variabel mediasi *Job Satisfaction* masih jarang ada yang meneliti terlebih pada objek usaha menengah. Selain itu, dari fenomena yang ada yaitu tingkat *turnover* dari objek CV. Trio Utama yang fluktuatif di setiap tahunnya, maka membuat penulis ingin mengetahui bagaimana pengaruh Pelatihan dan Pengembangan (X1), Kinerja Karyawan

(X2), *Job Satisfaction* (Z), terhadap Retensi Karyawan (Y) pada objek penelitian. Penelitian ini akan dilakukan di CV. Trio Utama Kota Magelang dan hasilnya akan tercantum pada bagian kesimpulan.

Gambar 2. 1 Model Penelitian



Keterangan :

—————> : Pengaruh Langsung

----- : Pengaruh Tidak Langsung

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari satuan-satuan atau individu-individu yang karakteristiknya hendak diteliti. Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua karyawan CV.Trio Utama yang ada di Kota Magelang sejumlah 120 orang.

2. Sampel

Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan ukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengumpulan sampel dalam penelitian ini akan menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah pengambilan sampel dengan syarat atau kriteria tertentu. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu dengan

kriteria karyawan yang sudah bekerja minimal selama 2 tahun untuk diukur dalam penelitian ini agar data yang diperoleh lebih akurat.

Kriteria yang digunakan untuk mengumpulkan data dan mengisi kuesioner tersebut adalah karyawan yang sudah bekerja minimal 2 tahun pada perusahaan tersebut agar dapat diisi berdasarkan pengalaman selama 2 tahun atau lebih. Kriteria tersebut digunakan karena karyawan dianggap sudah memahami perusahaan dan organisasi tempat mereka bekerja dan sudah melewati masa-masa dimana merasakan pelatihan dan pengembangan karyawan yang diadakan oleh perusahaan dan sudah dilatih oleh perusahaan di bidangnya masing-masing, tingkat produktivitas kinerja karyawan, dan tingkat kepuasan karyawan yang sudah terlihat dan lebih berpengalaman dibandingkan dengan karyawan yang bekerja kurang dari 2 tahun. Penentuan jumlah sample pada penelitian ini menggunakan kriteria yang telah ditetapkan dengan jumlah 100 responden.

B. Data Penelitian

1. Jenis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini digunakan dalam penelitian ini karena data yang digunakan bersumber dari data primer yang diperoleh langsung dari perusahaan atau organisasi tersebut. Dalam pendekatan kuantitatif lebih cenderung meneliti dalam bentuk angka. Data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari

sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan yaitu CV. Trio Utama Kota Magelang.

2. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari sumber primer atau sumber utama dengan pendekatan kuantitatif. Sumber primer adalah sumber data yang langsung diberikan oleh sumbernya langsung. Data primer dalam penelitian ini dapat diambil melalui kuesioner. Definisi dari kuesioner Menurut Sugiyono (2018) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Untuk mendapatkan data primer, maka harus menggunakan pengiriman kuesioner kepada karyawan CV. Trio Utama yang ada di Kota Magelang secara online (google form) secara langsung. Data primer akan lebih akurat dalam perhitungannya karena data tersebut didapat pada sumbernya langsung dan pada saat itu juga, sehingga tidak terjadi kesalahan pada data yang diambil.

Data primer tersebut akan dikumpulkan oleh peneliti untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel independen dan mediasi terhadap variabel dependen secara akurat berdasarkan hasil pengisian kuesioner dari masing-masing karyawan yang menjadi sampel. Kuesioner tersebut disebarikan kepada karyawan yang memenuhi kriteria penelitian yaitu sampel yang sudah bekerja minimal selama 2 tahun yaitu sebanyak 100 orang karyawan CV.Trio Utama Kota Magelang. Data

primer tersebut nantinya akan diolah menggunakan aplikasi SPSS 21.0 agar lebih efektif dan efisien mendapatkan hasil olah data tersebut.

3. Teknik Pengumpulan data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan daftar pertanyaan yang sudah di siapkan yang ditujukan kepada responden yang akan menjadi sampel atau biasa disebut dengan kuesioner. Kuesioner tersebut akan dibagikan kepada seluruh karyawan CV. Trio Utama Kota Magelang dengan bentuk Google Form di setiap divisi agar lebih efisien dan efektif dalam mengisi pertanyaan yang diajukan.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Definisi Operasional

a. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah persepsi responden tentang suatu kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilan individu di bidang tertentu. Perusahaan akan memberikan fasilitas untuk menunjang peningkatan kemampuan dan ketrampilan karyawannya dengan cara memberikan pelatihan dan pengembangan. Hal ini menunjang produktivitas kerja karyawan yang dapat meningkatkan kinerja dalam suatu perusahaan. Karyawan akan lebih bekerja dengan baik di bidangnya melalui pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh perusahaan.

Indikator dari Pelatihan dan Pengembangan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016) yaitu:

- 1) Kualifikasi Pelatih
- 2) Tujuan Pelatihan
- 3) Materi
- 4) Metode Yang Digunakan
- 5) Kualifikasi Peserta

b. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah persepsi responden tentang suatu hasil dari penyelesaian tugas yang diberikan atasan. Kinerja karyawan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap suatu organisasi atau perusahaan. Maka dari itu, perusahaan atau organisasi harus sangat teliti dalam melakukan penilaian kinerja karyawan agar dapat melihat sejauh mana potensi karyawan yang mereka miliki.

Indikator dari kinerja karyawan menurut Robbins (2016) yaitu:

- 1) Kualitas (mutu)
- 2) Kuantitas (jumlah)
- 3) Ketepatan Waktu
- 4) Efektifitas
- 5) Kemandirian

c. Job Satisfaction

Job Satisfaction adalah persepsi responden tentang hal yang dirasakan karyawan atas hasil kerja yang telah dilakukan. *Job*

satisfaction merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Ketika kepuasan kerja karyawan tinggi, maka tingkat kinerja dan produktifitas karyawan akan meningkat. Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti kompensasi maupun lingkungan kerja yang sehat.

Dalam penelitian ini, variabel *job satisfaction* digunakan untuk memediasi antara variabel bebas terhadap variabel terikat karena *job satisfaction* dapat mempengaruhi seberapa besar tingkat retensi karyawan yang ada diperusahaan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan itu sendiri. Variabel *job satisfaction* dapat memperkuat dan memperlemah variabel independent maupun dependen ssecara tidak langsung, sehingga dalam penelitian ini menggunakan variabel mediasi untuk mengetahui seberapa kuat variabel independent terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi.

Indikator *Job Satisfaction* menurut Widodo (2018) yaitu:

- 1) Gaji
- 2) Pekerjaan itu sendiri
- 3) Rekan kerja
- 4) Atasan

- 5) Promosi
- 6) Lingkungan kerja.

d. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah persepsi responden tentang ketahanan karyawan dalam suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Retensi karyawan adalah upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki suatu perusahaan atau organisasi agar tetap loyal dengan perusahaan atau organisasi tersebut. Retensi dapat juga diartikan sebagai ketahanan karyawan terhadap perusahaan atau organisasi dengan jangka waktu yang lama. Ada beberapa hal yang dapat memotivasi retensi karyawan yaitu peluang karir dan penghargaan merupakan dua faktor penentu retensi karyawan yang paling penting. Ketika perusahaan sudah dapat menerapkan strategi retensi yang baik, maka perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki potensi kinerja terbaik dan dapat meminimalisir biaya yang dikeluarkan untuk melakukan *recruitment* ulang ketika kehilangan karyawan yang memiliki potensi tersebut.

Indikator Retensi menurut Mithis dan Jackson (2015) yaitu:

- 1) Komponen Organisasional
- 2) Peluang Karier
- 3) Penghargaan
- 4) Rancangan tugas dan pekerjaan
- 5) Hubungan Karyawan.

2. Pengukuran Variabel

Pengertian dari pengukuran variabel adalah proses menentukan jumlah atau intensitas informasi mengenai orang, peristiwa, gagasan, dan atau obyek tertentu serta hubungannya dengan masalah atau peluang bisnis. Dalam penelitian ini, ada beberapa variable diantaranya adalah Pelatihan dan Pengembangan, dan Kinerja karyawan sebagai variable independen, variable *job satisfaction* sebagai mediasi, serta retensi sebagai variable dependen.

Dalam penelitian ini menggunakan pengukuran variable menggunakan skala likert, skala likert merupakan skala penelitian yang dipakai untuk mengukur sikap dan pendapat. Skala ini digunakan untuk melengkapi kuesioner yang mengharuskan responden menunjukkan tingkat persetujuan terhadap serangkaian pertanyaan. Biasanya pertanyaan yang dipakai untuk penelitian disebut variabel penelitian dan ditetapkan secara spesifik. Penilaian yang dilakukan dapat mengandung unsur objektivitas maupun subjektivitas atau kombinasi keduanya. Data tersebut akan diisi oleh karyawan yang sudah bekerja selama minimal 2 tahun karena mereka sudah merasakan selama 2 tahun bekerja pada perusahaan tersebut dan mengetahui bagaimana keadaan dan situasi di bank tersebut yang nantinya dapat menunjang data tersebut akurat berdasarkan sumbernya.

Sedangkan definisi skala likert menurut Sugiyono (2018) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Indikator skala likert satu sampai lima yang digunakan antara lain adalah :

- | | |
|------------------------------|--------------|
| a. Sangat Setuju (SS) | bobot 5 poin |
| b. Setuju (S) | bobot 4 poin |
| c. Cukup Setuju (CS) | bobot 3 poin |
| d. Tidak Setuju (TS) | bobot 2 poin |
| e. Sangat Tidak Setuju (STS) | bobot 1 poin |

E. Uji Instrumen Data

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Jadi pengujian validitas itu mengacu pada sejauh mana suatu instrument dalam menjalankan fungsi. Ghozali (2017) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur.

Ghozali (2018) menyatakan bahwa sebuah instrumen atau kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada instrumen atau kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Di dalam menentukan layak dan tidaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05 yang artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Untuk menguji validitas dari penelitian ini

menggunakan uji dua arah dengan signifikansi 0,05 dengan kriteria pengujian:

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ (uji dua arah dengan sig 0,05) maka alat ukur yang digunakan valid.

Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ (uji dua arah dengan sig 0,05) maka alat ukur yang digunakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2018) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Data yang tidak reliabel, tidak dapat di proses lebih lanjut karena akan menghasilkan kesimpulan yang bias. Saptutyningasih dan Setyaningrum (2019) menyatakan bahwa reliabilitas merupakan kestabilan hasil pengukuran secara repetitive dari masa ke masa. Reliabilitas alat ukur dapat diketahui dengan melakukan pengukuran berulang pada gejala yang sama dengan hasil yang sama. Kriteria pengujian menurut Ghazali (2018) yaitu jika koefisien *Cronbach Alpha* $> 0,7$ maka pertanyaan dinyatakan andal atau suatu konstruk maupun variabel dinyatakan reliabel. Sebaliknya, jika koefisien *Cronbach Alpha* $< 0,7$ maka pertanyaan dinyatakan tidak andal.

3. Analisis Data

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini, alat yang digunakan untuk menganalisis data adalah menggunakan analisis linear regresi berganda. Ghazali (2018)

menyatakan bahwa analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.. Secara garis besar, teknik regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh signifikan dua atau lebih variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Rumus Statistik

Dengan variable yang sudah tertera, maka dalam penelitian ini menggunakan rumus linear berganda dan telah mendapatkan rumus statistik sebagai berikut :

$$Y = a + b1.X1 + b2.X2 + b3.X3 + b4.X4 e$$

Y = Variabel dependen (Retensi)

X1 = Variable independen (pelatihan dan pengembangan)

X2 = Variabel independen (kinerja karyawan)

X3 = Variabel mediasi (*job satisfaction*)

e = eror

a = Konstanta

b. Uji Model

Uji F

Ghozali (2018) menyatakan bahwa uji statistik F dilakukan dengan tujuan untuk menunjukkan semua variabel bebas dimasukkan dalam model yang memiliki pengaruh secara bersama terhadap variabel terikat. Uji kelayakan model dapat diukur dari nilai statistik F yang

menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Kriteria pengujian:

$H_a = \beta_1 + \beta_2 + \beta_3 \neq 0$ atau $P_v < \alpha$ yang artinya terdapat pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

$H_0 = \beta_1 + \beta_2 + \beta_3 = 0$ atau $P_v > \alpha$ yang artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

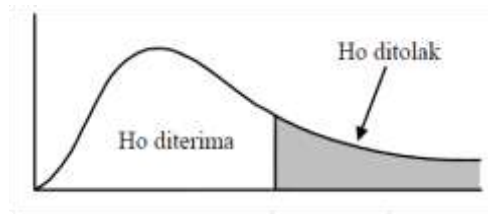
Penentuan nilai F tabel menggunakan tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5%, dengan derajat kebebasan ($a: K - 1, n - K$).

Dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

$H_a = F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $P_v < \alpha$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya variabel independen secara serentak mempengaruhi variabel dependen.

$H_0 = F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $P_v > \alpha$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang artinya variabel independen secara serentak tidak memengaruhi variabel dependen

Gambar 3. 1 Kurva Uji F



H_0 ditolak

c. Uji R² (Koefisiensi Determinasi)

Ghozali (2018) menyatakan bahwa uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi terletak pada 0 dan 1. Klasifikasi koefisien korelasi yaitu, 0 (tidak ada korelasi), 0-0,49 (korelasi lemah), 0,50 (korelasi moderat), 0,51-0,99 (korelasi kuat), 1.00 (korelasi sempurna). Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen amat terbatas. Ghozali (2018) menyatakan bahwa nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

- 1) Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen terbatas
- 2) Nilai yang mendekati satu berarti variabel dependen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

Dengan demikian, semakin tinggi nilai koefisiensi determinasi maka akan semakin baik pula kemampuan variabel independent dalam menjelaskan variabel dependen. Kelemahan penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independent yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independent, maka R² akan meningkat dengan rumus Irianto (2015) :

$$R^2 = (1 - R^2) \frac{n-1}{n-k-1}$$

Keterangan :

R² : R square

n : Jumlah observasi

k : Jumlah variabel dependen

d. Uji Hipotesis

Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial atau individual. Jika nilai Sig. uji t < 0,05 maka variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat secara parsial. Sugiyono (2018) menyatakan bahwa uji t merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, yaitu yang menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Rancangan pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui korelasi dari kedua variabel yang diteliti. Sugiyanto (2017) menyatakan bahwa jika suatu variable memiliki nilai t hitung yang lebih besar daripada nilai tabel, maka variable tersebut memiliki pengaruh yang berarti. Ghozali

(2016) menyatakan bahwa pengambilan keputusan dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada tabel Coefficients. Dengan kriteria :

$H_a = \beta \neq 0$ yang artinya terdapat pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

$H_a = \beta = 0$ yang artinya tidak ada pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

Penentuan nilai t tabel menggunakan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan $t_{tabel} = a/2$, $n-k-1$. Dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

$H_a = t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Pv < \alpha$ yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima, maka variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a = t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Pv > \alpha$ yang artinya H_0 diterima dan H_a ditolak, maka variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Gambar 3. 2 Kurva Uji t



e. Uji Sobel

Ghozali (2018) menyatakan bahwa uji sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu kepuasan konsumen. Suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel. Dalam penelitian ini, variabel *job satisfaction* merupakan variabel yang memediasi antara variabel pelatihan dan pengembangan, kinerja karyawan.

Uji sobel dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Keterangan:

Sab = Standart error pengaruh tidak langsung

a = Jalur variabel independen (X) dengan variabel mediasi (Z)

b = Jalur variabel mediasi (Z) dengan variabel dependen (Y)

sa = standar eror koefisien a

sb = standar eror koefisien b

BAB V

KESIMPULAN

A. Simpulan

Kesimpulan yang dapat dituangkan dari hasil penelitian pada CV.Trio Utama Kota Magelang yaitu :

1. Pelatihan dan Pengembangan Kinerja, Kinerja Karyawan, dan *Job Satisfaction* secara bersama-sama berpengaruh terhadap Retensi Karyawan pada karyawan.
2. Kinerja Karyawan berpengaruh **positif** terhadap Retensi Karyawan
3. Pelatihan dan Pengembangan Kinerja berpengaruh **positif** terhadap Retensi Karyawan
4. *Job Satisfaction* diduga berpengaruh **positif** terhadap Retensi Karyawan.
5. Pelatihan dan Pengembangan Kinerja berpengaruh **positif** terhadap *Job Satisfaction*
6. Kinerja Karyawan berpengaruh **positif** terhadap *Job Satisfaction*
7. Pelatihan dan Pengembangan Kinerja memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap Retensi Karyawan yang dimediasi *Job Satisfaction*
8. Kinerja Karyawan memiliki **pengaruh positif dan signifikan** terhadap Retensi Karyawan yang dimediasi *Job Satisfaction*.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan dan kelemahan, dimana keterbatasan dan kelemahan ini diharapkan mampu menjadi sumber penelitian baru dimasa mendatang. Keterbatasan penelitian ini sebagai berikut :

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu data yang didapat dari kuesioner yang disebarakan kepada karyawan CV.Trio Utama Kota Magelang memiliki persepsi yang berbeda antara satu orang dengan orang yang lain sehingga data yang diperoleh kurang maksimal.
2. Waktu yang digunakan untuk mengumpulkan data responden sedikit lebih lambat karena karyawan lebih fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya dibaanding meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner tersebut.

C. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan yang telah diambil, dapat diberikan saran atau usulan dengan harapan dapat bermanfaat bagi CV. Trio Utama Kota Magelang sebagai perbaikan kepuasan kerja kedepannya , diantaranya sebagai berikut :

1. CV. Trio Utama Kota Magelang perlu memperhatikan dan meningkatkan tentang kompensasi yang proporsional dimana kompensasi seperti bonus, gaji dan tunjangan perlu dipertahankan atau ditingkatkan lagi sebagai kepuasan dalam bekerja sehingga tercipta tingkat retensi karyawan yang tinggi pada perusahaan.
2. Perlu memperhatikan dan meningkatkan fasilitas kerja yang proporsional dimana fasilitas yang diberikan perusahaan seperti akses internet, transportasi perlu dipertahankan atau ditingkatkan lagi untuk

meningkatkan kepuasan dalam bekerja sehingga karyawan nyaman dalam bekerja dan tingkat retensi akan meningkat.

3. Perlu mengadakan pelatihan dan pengembangan diberbagai bidang agar seluruh karyawan dapat mengasah kemampuan dan dapat memunculkan potensi yang ada di dalam dirinya sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan.
4. Perlu membentuk budaya organisasi yang berpengaruh positif terhadap karyawan, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tingkat retensi karyawan dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, A. D., Baradari, F., Sheghariji, H., & Shahraki, J. D. (2020). *Impact Of Organizational Justice On Workplace Deviance With Mediating Effect Of Job Satisfaction In Smes Of Malaysia. Malaysia : European Journal Of Business And Management*, Vol 12 No 17, 52–63.
- Arya, K., Aditeresna, R., & Mujiati, N. W. (2018). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Di Kutabex Hotel. Bali : *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol 7 No 11. 5814–5845.
- Ayu Andini Wiandari, I., & Sri Darma, G. (2017). Kepemimpinan, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan. Bali : *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. Vol 14 No 2, 61–78.
- Cahaya, D. A., Amanta Rahmadani, D., Wijiningrum, A., & Fajar Swasti, F. (2021). Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : *Journal Of Management*. Vol 4 No 2, 230–242.
- Dewanto, A. M. (2020). Analisis motivasi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja perajin Tenun Tradisional Atbm Di Kota Pekalongan, Pekalongan : *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*. Vol 23 No 1. 24–28.
- Dwi Cahya, A., Dwi Astuti, R., & Palupi, D. (2021). Analisis beban Kerja Dan Lingkungan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada UMKM Kuliner Di Yogyakarta). Yogyakarta: *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol 10 No 1, 87–93.
- Efendi Suryono, W. O. (2021). Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Di Pt. Marketama Indah. Jakarta : *Jurnal Ilmiah Nasional*. Vol 3 No 1. 99–110.
- Gusdevi, H., Rahmat Hermawanto, A., Indrayani, R., & Nasser, M. (2019). Pelatihan Untuk Meningkatkan Pendapatan Masyarakat Melalui Pemanfaatan Media Online, Visual Gambar Produk & Cara Mengatur Beban Kerja Karyawan Di Kecamatan Cimahi Selatan. Cimahi : *Jurnal Atmaluhur* Vol 1 No 1. 5-8.
- Kristya Mardhani Komang, & Sagung Kartika Dewi AA. (2022). Pengaruh Kompensasi Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Rsu Bhakti Rahayu Denpasar. Bali : *E-Jurnal Manajemen*. Vol 11 No 1. 150–169.
- Kyoo KIM, D., & Young KIM, B. (2021). *The Effect Of Emotional Intelligence On Job Satisfaction: A Case Study Of SME Management Consultants In Korea*. Korea : *Journal Of Asian Finance*. Vol 8 No 5. 1129–1138. <https://doi.org/10.13106/Jafeb.2021.Vol8.No5.1129>

- Martdianty, F. (2020). Retensi Karyawan Pada Usaha Kecil: Studi Eksploratori Pada Klaster Usaha Kecil Menengah (UKM) Pengolahan Logam Di Kebasen, Tegal. Tegal : *Jurnal Manajemen Dan Usahawan Indonesia*. Vol 43 No 1. 1-11
- Nabawi Rizal. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Aceh : *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol 2 No 2. 170–183.
- Nandi, V. T. N., Khan, S., Qureshi, M. A., & Ghias, S. (2020). *Training & Development, Organizational Commitment And Turnover Intentions In Smes*. Pakistan : *Market Forces Research Journal*. Vol 15 No 2. 24. <https://doi.org/10.51153/Mf.V15i2.457>
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). *The Impact Of Training And Development, Job Satisfaction And Job Performance On Young Employee Retention*. Taiwan : *International Journal Of Future Generation Communication And Networking*. Vol 13 No 3. 373–386. <https://ssrn.com/abstract=3930645>
- Olaolu, D., & Obaji, N. O. (2020). *An Assessment On The Influence Of Entrepreneurial Training, Risk-Taking And Innovativeness On Smes Development In Nigeria*. Nigeria : *Journal Of Economics And Business*. Vol 3 No 1. 245–269. <https://doi.org/10.31014/Aior.1992.03.01.195>
- Padilah, T. N., & Adam, R. I. (2019). Analisis Regresi Linier Berganda Dalam Estimasi Produktivitas Tanaman Padi Di Kabupaten Karawang. Karawang : *Jurnal Pendidikan Matematika*. Vol 5 No 2. 117–128.
- Prawira, I. (2020). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Deli Serdang : *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol 3 No 1. 28–40.
- Putu, L., Pratiwi, Y. A., Agung, A., & Sriathi, A. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. Bali : *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol 6 No 3. 1478–1506.
- Rohmah, N. F. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Kediri : *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol 2 No 1. 1-11.
- Setiawan, A. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. Malang : *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol 1. 1245-1253
- Syahputra Dedi, M., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Medan : *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol 3 No 2. 283-295.
- Wati, A. I., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan UMKM Kabupaten Bima. *Journal Of Business And Economics Research (JBE)*, 1(2), 92–97. <https://datago.magelangkota.go.id/frontend/item-dda/index?item=1756> (Diakses 11 Mei 2022)