

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
KETERIKATAN KARYAWAN YANG DIMEDIASI RETENSI**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2**

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

KURNIAWAN HIDAYAT

NIM. 20402300394

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
KETERIKATAN KARYAWAN YANG DIMEDIASI RETENSI**

Disusun Oleh:

KURNIAWAN HIDAYAT

NIM. 20402300394

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA

Semarang, Juli 2025

Pembimbing,

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

HALAMAN PENGESAHAN

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KETERIKATAN KARYAWAN YANG DIMEDIASI RETENSI

Disusun Oleh:

KURNIAWAN HIDAYAT

NIM. 20402300394

Telah dipertahankan di depan Penguji

Pada tanggal Juli 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,

Penguji I

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

Prof (HC). Dr. Ir. Juni Gultom, ST., MT.

Penguji II

Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE., M.Si.
NIK. 210493032

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal Juli 2025

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : KURNIAWAN HIDAYAT

NIM : 20402300394

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “**Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Keterikatan Karyawan Yang Dimediasi Retensi**” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Juli 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

Kurniawan Hidayat
NIM. 20402300394

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KURNIAWAN HIDAYAT

NIM : 20402300394

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KETERIKATAN KARYAWAN YANG DIMEDIASI RETENSI

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Juli 2025

Yang membuat pernyataan,

KURNIAWAN HIDAYAT

NIM. 20402300394

ABSTRAK

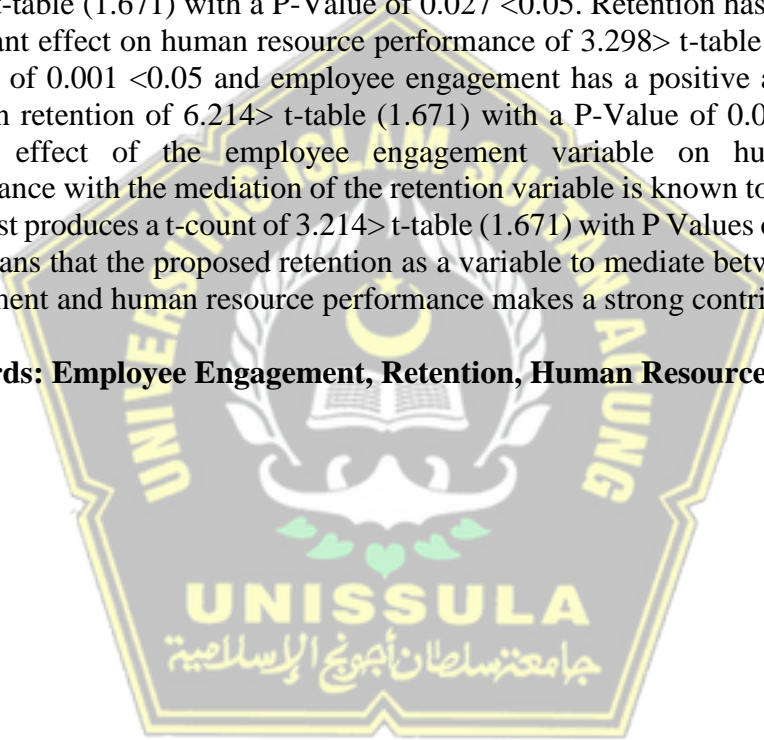
Penelitian ini bertujuan untuk menguji keterikatan karyawan dan retensi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh sumber daya manusia di Kantor Kecamatan Arut Utara, Pangkalan Banteng dan Kotawaringin Lama Kabupaten Kotawaringin Barat berjumlah 60 orang, menggunakan kuesioner yang didistribusikan secara langsung melalui *google formulir* untuk memperoleh data secara objektif sekaligus sebagai instrumen penelitian. Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) versi 3.2.9 dengan model persamaan struktural serta analisis faktor dan analisis jalur untuk menguji hipotesis dan menilai efek mediasi dari variabel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara positif dan signifikan sebesar $2,224 > t\text{-tabel } (1,671)$ dengan P-Value sebesar $0,027 < 0,05$. Retensi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara positif dan signifikan sebesar $3,298 > t\text{-tabel } (1,671)$ dengan P-Value sebesar $0,001 < 0,05$ serta keterikatan karyawan berpengaruh terhadap retensi secara positif dan signifikan sebesar $6,214 > t\text{-tabel } (1,671)$ dengan P-Value sebesar $0,000 < 0,05$. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel keterikatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia dengan mediasi variabel retensi diketahui sebesar 0,226. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung senilai $3,214 > t\text{-tabel } (1,671)$ dengan P Values sebesar $0,001 < 0,05$. Hal tersebut mempunyai arti bahwa retensi yang diusulkan sebagai variabel untuk memediasi antara keterikatan karyawan dan kinerja sumber daya manusia memberikan kontribusi yang kuat.

Kata kunci: Keterikatan Karyawan, Retensi, Kinerja Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

This study aims to examine employee engagement and retention that affect human resource performance. The population in this study were all human resources in the Arut Utara, Pangkalan Banteng and Kotawaringin Lama District Offices of West Kotawaringin Regency totaling 60 people, using a questionnaire distributed directly via google forms to obtain objective data as well as a research instrument. Data analysis using Partial Least Square (PLS) version 3.2.9 with a structural equation model and factor analysis and path analysis to test hypotheses and assess the mediation effects of variables. The results of this study indicate that employee engagement has a positive and significant effect on human resource performance of $2.224 > t\text{-table } (1.671)$ with a P-Value of $0.027 < 0.05$. Retention has a positive and significant effect on human resource performance of $3.298 > t\text{-table } (1.671)$ with a P-Value of $0.001 < 0.05$ and employee engagement has a positive and significant effect on retention of $6.214 > t\text{-table } (1.671)$ with a P-Value of $0.000 < 0.05$. The indirect effect of the employee engagement variable on human resource performance with the mediation of the retention variable is known to be 0.226. The Sobel test produces a t-count of $3.214 > t\text{-table } (1.671)$ with P Values of $0.001 < 0.05$. This means that the proposed retention as a variable to mediate between employee engagement and human resource performance makes a strong contribution.

Keywords: Employee Engagement, Retention, Human Resource Performance



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis menyelesaikan penyusunan usulan penelitian Tesis yang berjudul **“Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Keterikatan Karyawan Yang Dimediasi Retensi”**. Tujuan penyusunan usulan penelitian Tesis ini adalah memperoleh persetujuan melakukan penelitian Tesis dengan menggunakan ilmu yang telah dipelajari selama perkuliahan sehingga penelitian nantinya diterima dengan baik serta memberikan kontribusi pendidikan dan manfaat teori maupun praktis.

Penyusunan usulan penelitian Tesis ini banyak mendapat bimbingan, arahan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga penulis dengan kerendahan hati mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., M.Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus Dosen Penguji II yang telah memberikan masukan dan saran terhadap usulan penelitian Tesis menjadi lebih baik.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus Dosen Pembimbing yang telah memberikan masukan dan saran terhadap usulan penelitian Tesis menjadi lebih baik.

4. Bapak Prof (HC). Dr. Ir. Juni Gultom, ST., MT. selaku Dosen Penguji I yang telah memberikan masukan dan saran terhadap usulan penelitian Tesis menjadi lebih baik.
5. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
6. Istriku, Mama dan Abah, anak-anak serta keluarga besar yang senantiasa memberikan do'a dan semangat kepada penulis sehingga penyusunan usulan penelitian Tesis selesai dengan baik.
7. Semua pihak yang telah memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung menyelesaikan usulan penelitian Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa usulan penelitian Tesis ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif guna menyempurnakan usulan penelitian Tesis ini. Demikian penulis ucapkan banyak terima kasih.

Semarang, Juli 2025

Penulis,

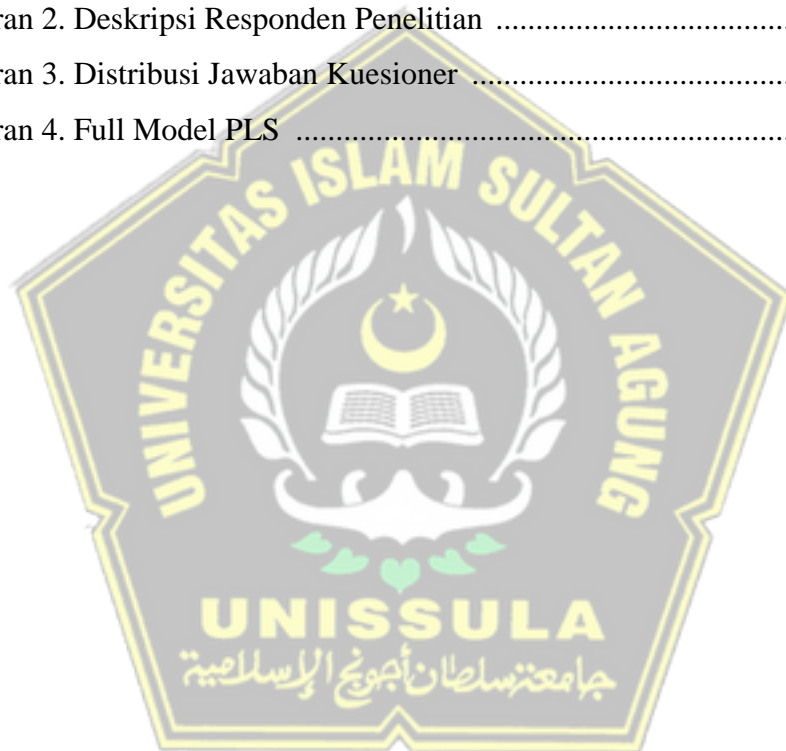
KURNIAWAN HIDAYAT

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	6
2.2. Retensi	7
2.3. Keterikatan Karyawan	8
2.4. Pengembangan Hipotesis	10
2.5. Model Empirik Penelitian	13
BAB III METODE PENELITIAN	14
3.1. Jenis Penelitian	14
3.2. Variabel dan Indikator	14
3.3. Sumber Data	16
3.4. Metode Pengumpulan Data	16
3.5. Responden	16

3.6. Teknik Analisis	17
3.6.1. Analisis Deskriptif	17
3.6.2. Structural Equational Modelling Partial Least Square (SEM-PLS)	17
3.6.3. Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model)	18
3.6.4. Uji Akurasi Model (Inner Model)	20
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	22
4.1. Analisis Deskriptif	22
4.1.1. Deskripsi Responden	22
4.1.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	26
4.2. Analisis Data Statistik	32
4.2.1. Permodelan Partial Least Square (PLS)	32
4.2.2. Analisis Kualitas Pengukuran (Outer Model)	33
4.2.3. Analisis Model Struktural (Inner Model)	37
4.2.4. Persamaan Outer Model dan Inner Model	40
4.2.5. Uji Hipotesis (Uji t Statistik)	42
4.2.6. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	43
4.3. Pembahasan Hasil Analisis Penelitian	44
4.3.1. Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi	44
4.3.2. Pengaruh Retensi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	45
4.3.3. Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	47
4.3.4. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	48
BAB V PENUTUP	50
5.1. Analisis Deskriptif	50
5.1.1. Masalah Penelitian	50
5.1.2. Simpulan Hipotesa	51

5.2. Implikasi Teoritis dan Manajerial	52
5.2.1. Implikasi Teoritis	52
5.2.2. Implikasi Manajerial	53
5.2.3. Keterbatasan Penelitian	54
5.2.4. Agenda Penelitian Mendatang	55
DAFTAR PUSTAKA	56
Lampiran 1. Daftar Pernyataan	57
Lampiran 2. Deskripsi Responden Penelitian	60
Lampiran 3. Distribusi Jawaban Kuesioner	63
Lampiran 4. Full Model PLS	65



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Variabel dan Indikator Penelitian	15
Tabel 4.1	Deskripsi Responden	23
Tabel 4.2	Statistik Deskriptif Variabel Keterikatan Karyawan	29
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif Variabel Retensi	30
Tabel 4.4	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia ..	31
Tabel 4.5	Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan	34
Tabel 4.6	Hasil Analisis Uji Korelasi Variabel	34
Tabel 4.7	Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen	35
Tabel 4.8	Hasil Analisis Uji Unidimensionality	36
Tabel 4.9	Hasil Analisis Uji Multikolinieritas	37
Tabel 4.10	Hasil Uji Koefisien Determinasi	38
Tabel 4.11	Hasil Uji Relevansi Prediktif	38
Tabel 4.12	Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i>	39
Tabel 4.13	Hasil Uji Hipotesis	42
Tabel 4.14	Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	43
Tabel 4.15	Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Empirik Penelitian.....	13
Gambar 4.1	Model Analisis PLS Penelitian	33
Gambar 4.2	Model Persamaan Outer Model dan Inner Model	40
Gambar 4.3	Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Retensi pada Hubungan Antara Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	48



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi telah memaksa perkembangan yang sangat pesat di berbagai bidang. Perkembangan ini memaksa organisasi meningkatkan sumber daya manusianya agar mampu bersaing (Hersona, Martini, & Alamsyah, 2013). Zulkarnain (2011) mengatakan bahwa pentingnya unsur manusia dalam menjalankan roda organisasi karena pekerja atau anggota organisasi merupakan sumber penggerak utama baik dalam organisasi publik maupun organisasi swasta. Hal ini menjadikan sumber daya manusia menjadi salah satu aset penting bagi setiap perusahaan, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting dalam menentukan terwujudnya tujuan suatu perusahaan. Dalam mewujudkan tujuan yang optimal tentunya perusahaan memerlukan kinerja sumber daya manusia.

Kinerja sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam mencapai kesuksesan dan pencapaian tujuan organisasi. Meningkatkan kinerja sumber daya manusia adalah upaya berkelanjutan yang memerlukan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, kompetensi, dan pengembangan sumber daya manusia. Konsep dasar kinerja sumber daya manusia adalah suatu kerangka pemahaman dan penilaian mengenai kinerja individu dalam konteks organisasi. Hal ini melibatkan penilaian terhadap kontribusi dan prestasi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi serta kemampuan mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah

ditetapkan. (Lestari, 2023). Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas-aktivitas dalam organisasi yang memang ditujukan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan kinerja yang lebih efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sumber daya manusia adalah aset terpenting dalam sebuah perusahaan, sehingga kantor melakukan retensi kepada karyawan agar perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas untuk tercapainya tujuan perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi dalam melakukan retensi karyawan yaitu terciptanya kinerja yang baik. Retensi karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (Arwiyah, 2019).

Retensi merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Retensi mengacu pada kebijakan perusahaan untuk mencegah karyawan keluar dari perusahaan. Bagi perusahaan mempertahankan orang-orang yang berkompeten sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan baru (Ahlrichs, 2000). Hubungan antara retensi dan keterikatan karyawan sangat erat. Keterikatan karyawan (employee engagement) mencerminkan tingkat komitmen dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya, yang berpengaruh langsung pada keinginan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan.

Keterikatan karyawan (employee engagement) menurut Putri (2014) mendefinisikan keterikatan adalah suatu sikap yang merefleksikan kesetiaan karyawan terhadap organisasinya dan merupakan suatu proses yang berkelanjutan dimana anggota-anggota organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi yang berlanjut pada pencapaian kesuksesan serta kesejahteraan.

Dalam penelitiannya GSM Daulay (2023) menyatakan memiliki pengaruh signifikan antara variabel keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan yang artinya karyawan yang memiliki keterikatan terhadap perusahaan tempatnya bekerja akan memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan dimana responden bekerja. Namun, penelitian dari Aprilian (2013) yang mana keterikatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan research gap tersebut, solusi dimediasi dengan variabel retensi.

Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki target akuntabilitas A atau 90 poin, berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2017-2022. Program berbasis internet E-Sakip dihadirkan untuk membantu para ASN dalam melaporkan setiap pencapaian dan kendala dalam pelaksanaan Rencana Aksi (RA) sesuai dengan Perjanjian Kerja (PK). Namun sampai pada akhir pelaksanaannya Kabupaten Kotawaringin Barat hanya mampu mencapai Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (AKIB) B atau dibawah 90 poin. SKPD yang tidak mencapai target SAKIP yang memiliki karakteristik yang sama serta nilai dalam range yang sama adalah Kecamatan Arut Utara nilai 69,85 poin, Kecamatan Pangkalan Banteng nilai 59,85 poin dan Kecamatan Kotawaringin Lama dengan nilai 71,4 poin. Jika dirata-rata nilai SAKIP sebesar 67,03 poin untuk ketiga

kecamatan tersebut. Beberapa faktor yang mempengaruhi belum tercapainya target kinerja ialah: 1) Keterikatan karyawan belum mampu menggerakkan sumber daya manusia pada pencapaian target dalam peningkatan kinerjanya, dan 2) Rendahnya retensi pegawai belum mampu membuat PNS bertahan bekerja untuk melaksanakan target program.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, yakni research gap dan fenomena gap, maka rumusan masalah adalah ***“Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia?”***. Kemudian pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia?
2. Bagaimana pengaruh keterikatan karyawan terhadap retensi?
3. Bagaimana pengaruh keterikatan karyawan dan retensi terhadap sumber daya manusia?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dari rumusan masalah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis keterikatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis keterikatan karyawan terhadap retensi.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis keterikatan karyawan dan retensi terhadap kinerja sumber daya manusia.

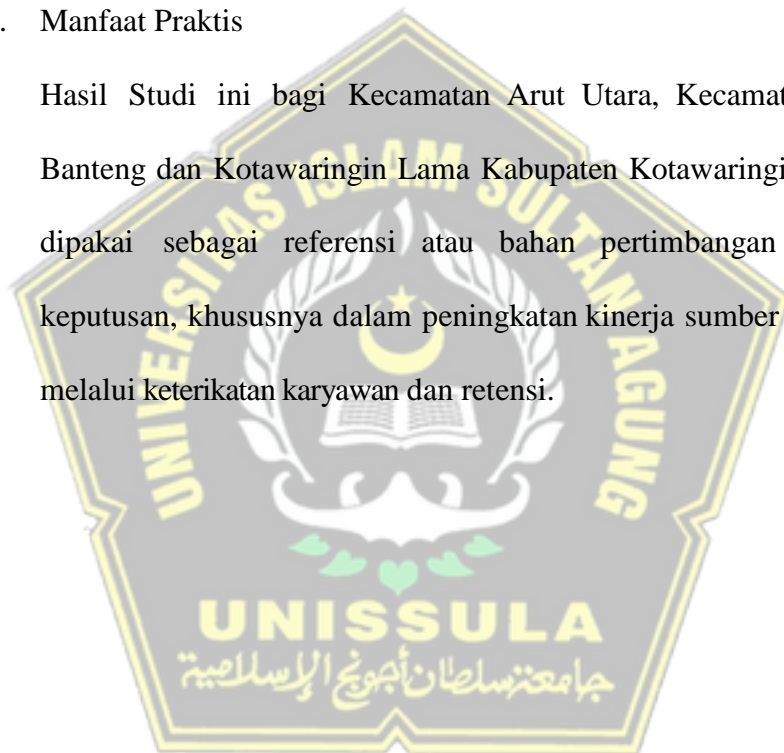
1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teori

Secara akademik studi ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pada perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui keterikatan karyawan dan retensi.

2. Manfaat Praktis

Hasil Studi ini bagi Kecamatan Arut Utara, Kecamatan Pangkalan Banteng dan Kotawaringin Lama Kabupaten Kotawaringin Barat dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui keterikatan karyawan dan retensi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kasmir (2016) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam suatu menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas, disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya serta diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Beberapa indikator kinerja sumber daya manusia (Moeheriono , 2012) dapat diukur sebagai berikut; a) Efektif, b) Efisien, c) Kualitas, d) ketepatan, e) f) Waktu produktivitas, dan g) Keselamatan. Menurut Bangun (2012), suatu pekerjaan dapat diukur melalui indikator sebagai berikut; 1) Kualitas pekerjaan, b) Ketepatan waktu, c) Kehadiran dan d) kemampuan kerjasama. Menurut Mangkunegara (2013) indikator yang dinilai dari kinerja yaitu a) Kualitas kerja, b) Kuantitas kerja, c) Keandalan dan d) Sikap. Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat digunakan

indikator kinerja secara umum yaitu 1) Kualitas, 2) Ketepatan waktu, 3) Keandalan dan 4) kemampuan bekerjasama.

2.2. Retensi

Pengertian retensi sumber daya manusia menurut Karthi (2012) adalah suatu proses dimana karyawan didorong untuk tetap berada dalam suatu organisasi sampai proyeknya selesai atau dalam periode maksimum. Menurut Ragupathi (2013) pengertian retensi sumber daya manusia adalah salah satu teknik yang digunakan oleh pihak manajemen untuk membuat karyawan tetap berada dalam suatu organisasi dalam jangka waktu yang cukup lama. Menurut Mathis & Jackson (2016), pengertian retensi karyawan adalah suatu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap berada di dalam organisasi yang bertujuan untuk membantu mencapai target organisasi secara maksimal. Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa Retensi sumber daya manusia (Employee Retention) merupakan adalah suatu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap berada di dalam organisasi yang bertujuan untuk membantu mencapai target organisasi secara maksimal dalam jangka waktu yang cukup lama atau sampai periode maksimum.

Beberapa indikator retensi menurut Mathis & Jackson (2016) sebagai berikut;

a) Komponen organisasional b) Peluang karir organisasional, c) Penghargaan, d) Rancangan tugas dan pekerjaan, e) Hubungan karyawan.

2.3. Keterikatan Karyawan

Robinson, dkk (Rachmawati, 2013) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Menurut Bekker (Putri, 2014) keterikatan karyawan adalah kesetiaan dan identifikasi seseorang dengan organisasi tempat karyawan bekerja. Luthans (Putri, 2014) mendefinisikan keterikatan adalah suatu sikap yang merefleksikan kesetiaan karyawan terhadap organisasinya dan merupakan suatu proses yang berkelanjutan dimana anggotaanggota organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi yang berlanjut pada pencapaian kesuksesan serta kesejahteraan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Keterikatan karyawan adalah suatu sikap kesetiaan yang ditujukan oleh karyawan terhadap organisasi atau perusahaan tempat bekerja, sehingga kesetiaan yang dirasakan oleh karyawan tersebut mendorong kinerja dan motivasi karyawan untuk menghasilkan hasil kerja yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Anita J (dalam Handoyo dan Setiawan 2017) menyebutkan beberapa indikator dari *employee engagement* (keterikatan karyawan) sebagai berikut : a) Lingkungan Kerja, b) Kepemimpinan, c) Tim dan Hubungan rekan kerja, d) Pelatihan dan Pengembangan karir, e) Kompensasi, f) Kebijakan organisasi dan g) Kesejahteraan Kerja. Menurut Menurut Schaufeli & Bakker dalam Akbar (2013) terdapat 3 karakteristik dalam *employee engagement*, yang dikategorikan sebagai indikatornya, diantaranya yaitu : a) Vigor. Merupakan keterikatan karyawan yang ditimbulkan melalui kekuatan mental dan fisik ketika sedang bekerja. Vigor

ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resistensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, dan keberanian untuk melakukan usaha semaksimal mungkin, keinginan, kemauan, dan kesediaan dengan bersungguh sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan. Tetap gigih, tidak mudah putus asa, tidak mudah menyerah, semangat, dan terus berytahan dalam menghadapi kesulitan. Vigor secara sederhana diartikan dengan semangat bekerja; b) Dedication merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaan. Dedication menggambarkan perasaan yang sangat antusias karyawan dalam melakukan pekerjaannya., merasa termotivasi, terinspirasi, dan tetap tekun hingga akhir kepeada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi, juga merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukannya dan perusahaan tempat ia bekerja; c) Absorption merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. Ia menggambarkan karyawan yang merasa bahagia tenggelam dalam pekerjaan, memiliki fokus yang tinggi, serius, dan berkonsentrasi penuh dalam bekerja. Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat digunakan indikator dari keterikatan karyawan secara umum yaitu a) Lingkungan Kerja, b) Kepemimpinan, c) Kompensasi dan d) Semangant Kerja.

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Karyawan yang memiliki *employee engagement* (Keterikatan karyawan) pada perusahaan akan bekerja secara konsisten serta tidak mudah menyerah saat menghadapi masalah saat bekerja. Karyawan yang terikat dengan perusahaan akan memberikan performa kerja yang terus meningkat dikarenakan adanya dedikasi dalam diri sehingga timbul rasa tanggungjawab untuk terus bekerja dan ikut andil dalam suksesnya perusahaan mencapai tujuannya. (William Macey, 2009).

Penelitian terdahulu penelitiannya GSM Daulay (2023) menyatakan memiliki pengaruh signifikan antara variabel keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan yang artinya karyawan yang memiliki keterikatan terhadap perusahaan tempatnya bekerja akan memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan di mana responden bekerja. Studi Afhan Anuari dkk (2020) bahwa Keterikatan Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1: Bila Keterikatan karyawan semakin meningkat, maka Kinerja semakin meningkat.

2.4.2. Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Retensi

Keterikatan (Engagement) dan Retensi adalah dua konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang saling berkaitan. Keterikatan mengacu pada tingkat keterlibatan emosional, komitmen, dan motivasi karyawan terhadap pekerjaannya, sementara retensi adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan dalam jangka waktu tertentu.

Keterikatan karyawan adalah fondasi penting untuk meningkatkan retensi. Ketika organisasi berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan, karyawan lebih mungkin untuk bertahan, bekerja secara produktif, dan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi.

Penelitian terdahulu penelitiannya Lamtioma dkk (2023) menyatakan memiliki pengaruh signifikan dan hubungan positif keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan. Studi Pratama (2020) bahwa hubungan positif keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2: Bila Keterikatan karyawan semakin meningkat, maka retensi semakin meningkat.

2.4.3. Pengaruh Retensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Retensi karyawan dan kinerja organisasi merupakan dua aspek yang saling terkait. Retensi yang baik tidak hanya membantu organisasi mempertahankan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim.

Retensi dan kinerja memiliki hubungan yang saling memengaruhi. Retensi yang baik menciptakan tenaga kerja yang stabil, berpengalaman, dan loyal, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kesuksesan organisasi. Untuk itu, perusahaan harus memastikan strategi retensi yang efektif untuk mencapai kinerja optimal.

Penelitian terdahulu oleh Suhendar (2021) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank BJB Tbk. Cabang Tasikmalaya). Hasil dari penelitian ini adalah retensi karyawan secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJB Tbk. Cabang Tasikmalaya. Kemudian penelitian berjudul “Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Studi Pada Toserba Pajajaran Kota Banjar)” yang dilakukan oleh Muhammad Yazif Nabhan Akmal (2023) menunjukkan bahwa retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3: Bila Retensi semakin meningkat, maka Kinerja sumber daya manusia semakin meningkat.

2.4.4. Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dimediasi Retensi

Keterikatan karyawan memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja SDM. Ketika keterikatan tinggi, karyawan lebih mungkin untuk bertahan (retensi meningkat), dan dengan demikian kontribusi terhadap organisasi menjadi lebih maksimal dalam jangka panjang.

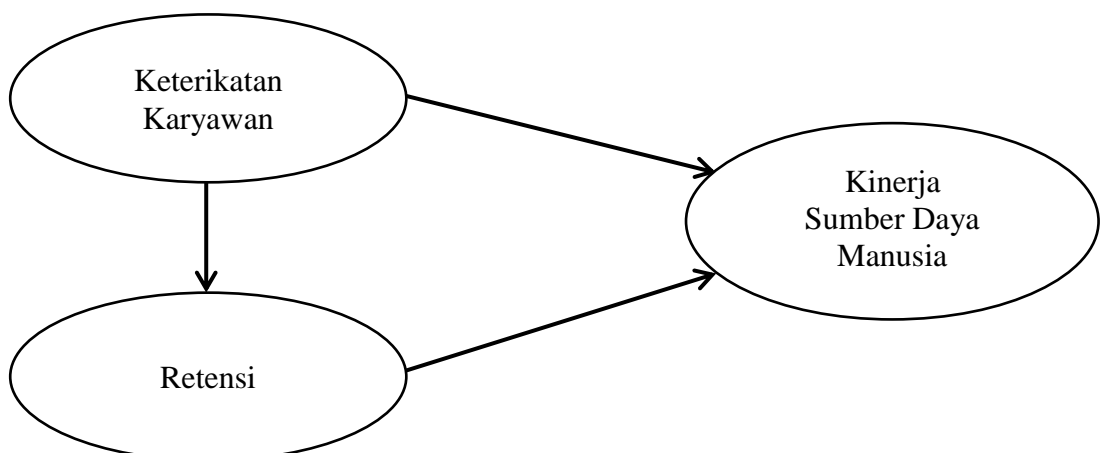
Retensi menjadi faktor mediasi penting karena memastikan bahwa karyawan yang terikat tidak hanya berkinerja baik dalam jangka pendek, tapi juga terus memberikan nilai tambah secara konsisten bagi organisasi.

H4: Retensi memediasi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka tersebut diatas, maka model empirik penelitian ini tampak pada gambar 2.1 yang menjelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh keterikatan karyawan dan retensi. Sedangkan keterikatan karyawan dipengaruhi oleh retensi.

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Singarimbun dan Effendi (2011) mengatakan eksplanatory adalah penelitian yang menjelaskan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis, kemudian dapat dijelaskan hubungan dan pengaruh dari variabel-variabelnya. Dari penelitian akan diketahui hubungan variabel memperkuat atau memperlemah hipotesis yang diajukan. Variabel tersebut mencakup: Kinerja Sumber Daya Manusia, Keterikatan Karyawan dan Retensi.

3.2. Variabel dan Indikator

Menurut Sugiyono (2015) definisi variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel penelitian ini mencakup Kinerja Sumber Daya Manusia, Keterikatan karyawan dan Retensi. Adapun indikator masing-masing nampak pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Keterikatan Karyawan suatu sikap kesetiaan yang ditujukan oleh karyawan terhadap organisasi atau perusahaan tempat bekerja, sehingga kesetiaan yang dirasakan oleh karyawan tersebut mendorong kinerja dan motivasi karyawan untuk menghasilkan hasil kerja yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi.	1. Lingkungan kerja 2. Kepemimpinan 3. Kompensasi 4. Semangat Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Handoyo (2017) • Schaufeli (2013)
2.	Retensi suatu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap berada di dalam organisasi yang bertujuan untuk membantu mencapai target organisasi secara maksimal dalam jangka waktu yang cukup lama atau sampai periode maksimum	1. Peluang karir 2. Penghargaan 3. Pekerjaan 4. Hubungan Karyawan	Mathis & Jackson (2016)
3.	Kinerja Sumber Daya Manusia hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya serta diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya	1. Kualitas 2. Ketepatan Waktu 3. Keandalan 4. Kemampuan Bekerjasama	<ul style="list-style-type: none"> • Moehariono (2012) • Mangkunegara (2013)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dalam menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Menurut Widodo (2017) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya. Data primer studi yaitu keterikatan karyawan, retensi dan kinerja sumber daya manusia. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Menurut Supomo (2002) data sekunder adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak ditujukan untuk satu tujuan, misalnya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan-tujuan lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden dari Kantor Kecamatan Arut Utara, Pangkalan Banteng dan Kotawaringin Lama Kabupaten Kotawaringin Barat dan referensi yang berkaitan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Studi ini menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pernyataan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung melalui pimpinan tersebut dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya atau melalui *google formulir*.

3.5. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kaulitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Menurut Widodo (2022) populasi merupakan keseluruhan atau himpunan objek dengan ciri yang sama. Populasi dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia yang menjadi ASN di Kantor Kecamatan Arut Utara,

Pangkalan Banteng dan Kotawaringin Lama Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 66 orang dan teknik pengambilan sampel menggunakan sensus.

Menurut Sugiyono (2008) sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sama dengan populasi. Sampling jenuh atau sensus dalam penelitian ini mengambil data sumber daya manusia ASN di Kantor Kecamatan Arut Utara, Pangkalan Banteng dan Kotawaringin Lama Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 66 orang.

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan masing-masing variabel penelitian melalui jumlah frekuensi nilai dari skor jawaban yang diberikan responden sebagai perwujudan dari tanggapan responden terhadap pernyataan terkait variabel yang tertulis di dalam lembar kuesioner. Nilai indeks memakai Semantic yang digunakan adalah angka 1-5.

3.6.2. Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS)

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS). Adapun model persamaan SEM-PLS menurut dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu persamaan outer model (model pengukuran) dan persamaan inner model (model struktural) yaitu:

Persamaan Model

Model 1

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2$$

Model 2

$$Y_2 = b_3X_1 + c$$

Keterangan :

X_1 : Keterikatan Karyawan (KK)

Y_1 : Kinerja SDM (KSDM)

Y_2 : Retensi (RE)

b_1 : Koefisien Jalur Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja SDM

b_2 : Koefisien Jalur Keterikatan Retensi terhadap Kinerja SDM

b_3 : Koefisien Jalur Keterikatan Karyawan terhadap Retensi

c : Nilai residual

3.6.3. Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model)

Menurut Ghozali (2014), uji kualitas pengukuran dilakukan untuk menilai validasi dan reliabilitas instrumen penelitian. Dalam menilai validasi dan reliabilitas terdapat beberapa kriteria antara lain sebagai berikut:

1. Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk mengukur seberapa besar korelasi konstruk latennya diukur berdasarkan indikatornya lebih baik dari indikator lainnya. Pengujian *discriminant validity* dengan melihat nilai *cross factor loadings* yang didapat dari perbandingan nilai akar kuadrat dari AVE dengan nilai korelasi antar

konstruk. Jika nilai akar kuadrat dari AVE lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk maka dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity*.

2. Convergent Validity

Ghozali (2014) menjelaskan convergent validity dinilai berdasarkan korelasi antar komponen skor yang diestimasi menggunakan Smart PLS. Ukuran Indikator refleksif individual dikatakan tinggi jika nilai cross loading $> 0,7$ dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dengan nilai cross loading berkisar antara 0,5 sampai dengan 0,7 dianggap cukup baik, maka dalam penelitian digunakan batas cross loading sebesar 0,5. Ghozali (2014), menjelaskan dalam analisis faktor kofimatori, presentase rata-rata nilai AVE antar item atau indikator suatu set konstruk laten merupakan ringkasan convergent indicator. Konstruk dapat dikatakan baik jika nilai AVE $\geq 0,5$.

3.6.4. Uji Akurasi Model (Inner Model)

Uji akurasi model (inner model) atau bisa disebut juga analisis pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Adapun uji yang digunakan untuk analisis model struktural atau inner model antara lain sebagai berikut:

1. Koefisien Determinasi R-Square (R²)

Koefisien determinasi (Adjusted R-Squared) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerapkan variasi variabel dependen. Nilai Adjusted R-Squared kecil yaitu mendekati 0 artinya kemampuan variasi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Sebaliknya jika nilai Adjusted R-Squared mendekati satu berarti variabel-variabel independen

memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2014).

2. Uji t Statistik

Menurut Ghozali (2014) Uji Signifikansi Parsial (Uji t) bertujuan menguji seberapa jauh variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara parsial / individual. Pengujian hipotesis (uji t) dapat dilihat dari nilai probabilitas signifikansi (sig) masing-masing variabel independen dengan taraf signifikansi yang digunakan sebesar 0,05. Jika nilai probabilitas sig $< 0,05$ maka hipotesis diterima artinya terdapat pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Namun apabila nilai probabilitas sig $> 0,05$ maka hipotesis ditolak artinya tidak terdapat pengaruh variabel independen dengan variabel dependen.

3. Uji Indirect Effect

Uji pengaruh tidak langsung atau sering disebut sebagai uji mediasi maupun indirect effect merupakan pengujian terhadap variabel intervening penelitian apakah variabel tersebut mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai indikasi dari pengujian ini dengan asumsi variabel dianggap mampu memediasi apabila nilai sig indirect effect kurang dari 0,05.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini berfokus pada sumber daya manusia di Kantor Kecamatan Arut Utara, Pangkalan Banteng dan Kotawaringin Lama Kabupaten Kotawaringin Barat yang merupakan Kecamatan yang berbatasan langsung dengan Kabupaten tetangga. Kecamatan Arut Utara berbatasan dengan Kabupaten Lamandau, Kecamatan Pangkalan Banteng berbatasan dengan Kabupaten Seruyan serta Kecamatan Kotawaringin Lama berbatasan dengan Kabupaten Sukamara dan Kabupaten Lamandau, dengan total responden ASN sebanyak 60 orang. Jumlah ini mungkin mencakup berbagai tingkat jabatan dan fungsi dalam organisasi, dan dapat memberikan representasi yang cukup baik tentang pandangan dan keterikatan sumber daya manusia di Kantor Kecamatan Arut Utara tersebut. Dengan sampel sebesar itu, analisis data kemungkinan besar dapat memberikan hasil yang cukup dapat dipercaya dan relevan dengan populasi yang lebih besar. Penyebaran kuesioner menggunakan *Google Formulir*, metode *sensus* pada tanggal 17 – 24 April 2025 melalui aplikasi *Whatsapp* ke nomor *handphone* responden demi menjaga kerahasiaan.

Dengan 60 jawaban kuesioner yang diperoleh dari responden, penelitian ini memiliki data yang cukup signifikan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini. Penting untuk memastikan bahwa sampel merupakan seluruh populasi secara

memadai, baik dari segi karakteristik responden maupun cakupan topik yang diteliti. Selain itu, pastikan untuk memeriksa tingkat kepercayaan dan validitas data sebelum melakukan analisis lebih lanjut. Dengan demikian, dapat melanjutkan penelitian dengan analisis yang cermat terhadap data yang telah dikumpulkan. Gambaran umum responden penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden

Keterangan	Kriteria	N	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	39	65%
	Perempuan	21	35%
Usia	≤ 35 Tahun	13	21,67%
	36 – 40 Tahun	22	36,67%
	41 – 50 Tahun	17	28,33%
	≥ 51 Tahun	8	13,33%
Status Kepegawaian	ASN (PNS/PPPK)	39	65%
	TKD Non ASN	21	35%
Pendidikan	SMA/SMK/Sederajat	21	35%
	D III	6	10%
	Sarjana S1	32	53,33%
	Pascasarjana S2	1	1,67%
Pengalaman Kerja	0 – 2 Tahun	5	8,33%
	3 – 9 Tahun	12	20%
	10 – 15 Tahun	31	51,67%
	≥ 16 Tahun	12	20%
Total Responden (N)		60	100%

Sumber : Pengolahan data kuesioner Yang diolah Tahun 2025.

Sesuai tabel 4.1 untuk mendapatkan informasi tentang profil responden, yang mencakup beberapa variabel seperti jenis kelamin, usia, status kepegawaian, pendidikan, dan pengalaman kerja. Dengan data ini, dapat melakukan analisis yang lebih mendalam terkait karakteristik responden dalam penelitian. Ini membantu dalam memahami bagaimana variabel-variabel tersebut dapat mempengaruhi tanggapan atau persepsi mereka terhadap topik yang diteliti.

Dengan menggunakan informasi ini untuk melihat pola atau tren tertentu dalam data, dan mungkin melihat apakah ada korelasi antara profil responden dan tanggapan mereka terhadap variabel-variabel lain dalam penelitian Anda. Ini dapat memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana faktor-faktor demografis dan pengalaman dapat memengaruhi perspektif dan pendapat responden. Dengan demikian, dapat menggunakan tabel tersebut sebagai dasar untuk menganalisis profil responden dan memahami karakteristik sampel dalam penelitian Anda.

Responden tersebut didominasi oleh laki-laki berjumlah 39 orang atau 65% sedangkan perempuan berjumlah 21 orang atau 35% dari total 60 responden. Hal ini memberikan gambaran dan sudut pandang yang luas untuk mendapatkan perspektif yang berbeda dari kedua kelompok gender tersebut.

Berdasarkan tingkat usia mayoritas responden diantara usia 36 - 40 tahun yaitu sebanyak 22 orang atau 36,67% dan minoritas diantara usia ≥ 51 tahun yaitu sebanyak 8 orang atau 13,33%, sedangkan responden berusia ≤ 35 tahun yaitu sebanyak 13 orang atau 21,67% dan diantara usia 41 - 50 tahun yaitu sebanyak 17 orang atau 28,33%. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden berusia produktif sehingga mempunyai kompetensi serta kreatifitas inovasi yang lebih baik di tempat kerja.

Berdasarkan status kepegawaian, mayoritas responden berstatus ASN (PNS/PPPK) yaitu sebanyak 39 orang atau 65% dan responden berstatus TKD Non ASN sebanyak 21 orang atau 35%. Hal ini mengandung arti bahwa ASN (PNS/PPPK) mempunyai peran yang sangat besar untuk menjalankan roda organisasi dengan berbagai pangkat dan jabatannya.

Dengan pemahaman bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan Sarjana S1, dapat menggambarkan profil pendidikan responden secara jelas. Terdapat 32 orang atau sekitar 53,33% dari total responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana S1. Sedangkan sebagian kecil dari responden memiliki latar belakang pendidikan Pasca Sarjana S2, sebanyak 1 orang atau sekitar 1,67%. Selain itu, ada 21 orang atau sekitar 35% dari responden yang memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK/Sederajat, dan 6 orang atau sekitar 10% yang memiliki latar belakang pendidikan D III.

Dari distribusi pendidikan responden tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas dari mereka memiliki latar belakang pendidikan Sarjana S1. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki kompetensi yang diperoleh dari pendidikan tinggi dan dapat diharapkan memiliki pemahaman yang mendalam tentang topik-topik yang terkait dengan roda organisasi, sesuai dengan fokus penelitian ini. Namun, penting untuk diingat bahwa walaupun mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana S1, tidak selalu berarti bahwa pendidikan tersebut adalah satu-satunya faktor yang menentukan keterikatan karyawan seseorang dalam menjalankan peran dalam organisasi. Variabel lain seperti keterikatan karyawan dan retensi secara spesifik juga dapat mempengaruhi kompetensi dan kinerja individu dalam konteks organisasi.

Dari informasi tersebut di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki rentang pengalaman kerja antara 10 hingga 15 tahun, dengan jumlah sebanyak 31 orang atau sekitar 51,67%. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden memiliki pengalaman kerja yang cukup signifikan dalam konteks

organisasi. Responden dengan rentang pengalaman kerja yang lebih rendah, yaitu 0 hingga 2 tahun, memiliki jumlah yang lebih sedikit, yaitu 5 orang atau sekitar 8,33%. Selain itu, terdapat juga responden yang memiliki rentang pengalaman kerja antara 3 hingga 9 tahun, sebanyak 12 orang atau sekitar 20%, dan responden dengan rentang pengalaman kerja lebih dari 16 tahun, sebanyak 12 orang atau sekitar 20%. Ini menunjukkan bahwa ada keragaman dalam pengalaman kerja responden dalam penelitian ini.

Mayoritas responden yang memiliki pengalaman kerja yang relatif lama mungkin memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang lebih luas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Sebagai hasilnya, mereka dapat diharapkan memiliki kontribusi yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, penting untuk dicatat bahwa pengalaman kerja tidak selalu menjadi satu-satunya faktor penentu kinerja atau kualifikasi seseorang dalam sebuah organisasi. Faktor-faktor lain seperti keterikatan karyawan dan retensi juga memainkan peran penting dalam kesuksesan individu di lingkungan kerja.

4.1.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Deskripsi data penelitian adalah langkah awal yang krusial dalam proses analisis data. Ini memberikan gambaran mengenai karakteristik responden dan cara mereka menanggapi item-item yang berfungsi sebagai indikator untuk mengukur variabel yang diteliti. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola atau kecenderungan dalam tanggapan responden serta menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian. Dengan melakukan deskripsi data, peneliti dapat memahami lebih dalam

tentang karakteristik sampel responden dan keabsahan data yang telah dikumpulkan. Ini menjadi fondasi penting untuk tahapan analisis data berikutnya dalam penelitian.

Melalui prosedur tanggapan survei yang telah ditetapkan, bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam angket dapat ditentukan berdasarkan respons dari para responden. Berikut adalah bobot penilaian yang diberikan untuk setiap jenis tanggapan:

1. Jawaban Sangat Setuju (SS): Skor 5
2. Jawaban Setuju (S): Skor 4
3. Jawaban Ragu-Ragu (R): Skor 3
4. Jawaban Tidak Setuju (TS): Skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS): Skor 1

Dengan menerapkan bobot penilaian ini, Anda dapat menghitung nilai total atau rata-rata dari jawaban responden untuk setiap pernyataan dalam angket. Hal ini memungkinkan analisis mengenai tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap pernyataan yang ada, serta memberikan pemahaman mengenai pandangan mereka terhadap topik yang diteliti. Selain itu, penggunaan bobot penilaian yang seragam juga memfasilitasi perbandingan tanggapan responden di antara berbagai kelompok atau waktu yang berbeda, serta memungkinkan pelacakan perubahan dalam pandangan responden dari waktu ke waktu. Ini dapat memberikan wawasan berharga untuk memahami variabilitas dan dinamika dalam tanggapan responden terhadap topik penelitian.

Pada penelitian ini, dengan menggunakan lima pilihan jawaban pada skala 1-5, skor untuk masing-masing pernyataan dihitung dengan cara sebagai berikut:

- Skor maksimum yang dapat diberikan oleh responden adalah 5, yang merupakan jawaban "Sangat Setuju".
- Skor minimum yang dapat diberikan adalah 1, yang merupakan jawaban "Sangat Tidak Setuju".
- Rentang skor yang mungkin adalah $5 - 1 = 4$

Kriteria tingkat penelitian dihitung menggunakan rumus kalkulatif (Van Laerhoven et al., 2004) sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Interval kelas} &= \frac{\text{Nilai jawaban tertinggi} - \text{Nilai jawaban terendah}}{\text{Jumlah kelas}} \\ \text{Interval kelas} &= \frac{5 - 1}{3} \\ \text{Interval kelas} &= \frac{4}{3} \\ \text{Interval kelas} &= 1,33\end{aligned}$$

Berikut ini merupakan kategorisasi data untuk memberikan gambaran pada variabel yang diteliti:

- Rendah = 1,00 – 2,33
- Sedang = 2,34 – 3,67
- Tinggi = 3,68 – 5,00

Sesuai dengan penghitungan tersebut, maka diperoleh hasil analisis deskriptif variabel yang dijelaskan dibawah ini:

4.1.2.1. Keterikatan Karyawan

Mengukur variabel keterikatan karyawan menggunakan 4 indikator ini yaitu lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi dan semangat kerja dapat memperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang tingkat keterikatan karyawan responden dalam konteks pekerjaan mereka. Ini dapat membantu dalam memahami seberapa keterikatan karyawan responden dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka, serta dalam menyediakan wawasan tentang aspek-aspek tertentu dari keterikatan karyawan yang mungkin berkontribusi terhadap kinerja sumber daya manusia. Tabel berikut ini menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel keterikatan karyawan.

Tabel 4.2
Statistik Deskriptif Variabel Keterikatan Karyawan

Indikator		Min	Max	Mean	SD
KK1	Lingkungan Kerja	2,0	5,0	3,82	0,67
KK2	Kepemimpinan	2,0	5,0	3,70	0,61
KK3	Kompensasi	3,0	5,0	3,80	0,57
KK4	Semangat Kerja	3,0	5,0	3,72	0,68
Mean Variabel				3,76	

Sumber : Pengolahan data kuesioner Yang diolah Tahun 2025.

Sesuai Tabel 4.2 tersebut, diketahui bahwa *Mean* data variabel keterikatan karyawan secara keseluruhan sebesar 3,76 terletak pada rentang tinggi. Hal ini mengandung arti bahwa responden secara umum memberikan tanggapan baik atau tinggi pada variabel keterikatan karyawan. Hasil deskripsi data pada variabel keterikatan karyawan terdapat nilai *Mean* tertinggi pada indikator lingkungan kerja

dengan skor 3,82 yang mempunyai arti responden menganggap bahwa sumber daya manusia yang memiliki keterikatan karyawan memperoleh lingkungan kerja yang baik. Sedangkan indikator yang mendapatkan skor terendah yaitu kepemimpinan dengan skor 3,70 yang mempunyai arti responden menginginkan adanya sumber daya manusia yang memiliki keterikatan karyawan dengan kepemimpinan yang perlu ditingkatkan.

4.1.2.2. Retensi

Variabel retensi diukur dengan 4 indikator yaitu peluang karir, penghargaan, pekerjaan dan hubungan karyawan. Tabel berikut ini menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel retensi.

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif Variabel Retensi

Indikator		Min	Max	Mean	SD
RE1	Peluang Karir	2,0	5,0	3,80	0,68
RE2	Penghargaan	2,0	5,0	3,87	0,72
RE3	Pekerjaan	2,0	5,0	3,77	0,74
RE4	Hubungan Karyawan	2,0	5,0	3,92	0,71
Mean Variabel				3,84	

Sumber : Pengolahan data kuesioner Yang diolah Tahun 2025.

Sesuai Tabel 4.3 tersebut, diketahui bahwa *Mean* data variabel retensi secara keseluruhan sebesar 3,80 terletak pada rentang kategori tinggi. Hal ini mengandung arti bahwa responden secara umum memberikan tanggapan baik atau tinggi pada variabel retensi. Hasil deskripsi data pada variabel komitmen organisasi terdapat

nilai *Mean* tertinggi pada indikator hubungan karyawan dengan skor 3,92 yang mempunyai arti responden menganggap bahwa sumber daya manusia yang memiliki retensi mempunyai hubungan karyawan baik terhadap organisasi. Sedangkan indikator yang mendapatkan skor terendah yaitu pekerjaan terhadap organisasi dengan skor 3,77 yang mempunyai arti responden menginginkan adanya sumber daya manusia yang memiliki retensi mempunyai pekerjaan terhadap organisasi perlu ditingkatkan.

4.1.2.3. Kinerja Sumber Daya Manusia

Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia diukur dengan 4 indikator yaitu kualitas, ketepatan waktu, keandalan, dan kemampuan bekerjasama. Tabel berikut ini menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kinerja Sumber Daya Manusia.

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Indikator		Min	Max	Mean	SD
K1	Kualitas	3,0	5,0	4,03	0,63
K2	Ketepatan Waktu	3,0	5,0	3,90	0,60
K3	Keandalan	3,0	5,0	4,35	0,54
K4	Kemampuan Bekerjasama	3,0	5,0	4,28	0,75
Mean Variabel				4,14	

Sumber : Pengolahan data kuesioner Yang diolah Tahun 2025.

Berdasarkan Tabel 4.4 tersebut, diketahui bahwa *Mean* data variabel Kinerja Sumber Daya Manusia secara keseluruhan sebesar 4,11 terletak pada rentang kategori tinggi. Hal ini mengandung arti bahwa responden secara umum memberikan tanggapan baik atau tinggi pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia terdapat

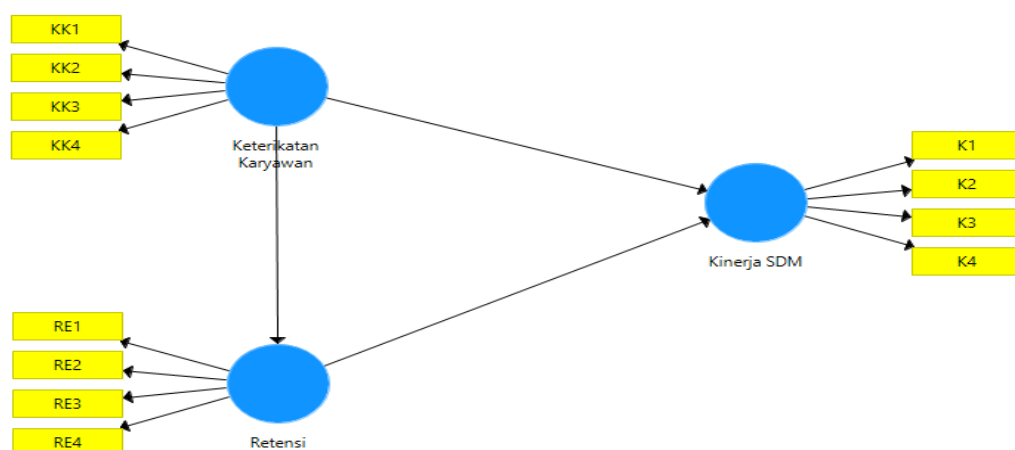
nilai *Mean* tertinggi pada indikator Keandalan dengan skor 4,35 yang mempunyai arti responden menganggap bahwa sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang baik dengan menerapkan keandalan yang tinggi. Sedangkan indikator yang mendapatkan skor terendah yaitu ketepatan waktu dengan skor 3,90 yang mempunyai arti responden menginginkan adanya sumber daya manusia mempunyai kinerja baik memiliki ketepatan waktu yang perlu ditingkatkan.

4.2. Analisis Data Statistik

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square (SEM-PLS)* versi 3.2.9 untuk memudahkan mengolah data yang diperoleh. Dalam menganalisis data terlebih dahulu menguji validitas (*discriminant validity* dan *convergent validity*) dan realibilitas menggunakan *Partial Least Square (PLS)*.

4.2.1. Permodelan Partial Least Square (PLS)

Model PLS penelitian ini memberikan kemudahan menjelaskan hubungan masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:



Gambar 4.1
Model Analisis PLS Penelitian

Model tersebut diatas diketahui bahwa variabel keterikatan karyawan menggunakan 4 indikator (KK1 – KK4), variabel retensi menggunakan 4 indikator (RE1 – RE4), dan variabel kinerja sumber daya manusia menggunakan 4 indikator (K1 – K4). Menganalisis model PLS tersebut diatas dilakukan melalui analisis *outer model* dan *inner model*. Persamaan dari model tersebut adalah sebagai berikut:

Model 1

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2Y_2$$

Model 2

$$Y_2 = b_3X_1$$

Keterangan :

X_1 : Keterikatan Karyawan (KK)

Y_1 : Kinerja SDM (KSDM)

Y_2 : Retensi (RE)

b_1 : Koefisien Jalur Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja SDM

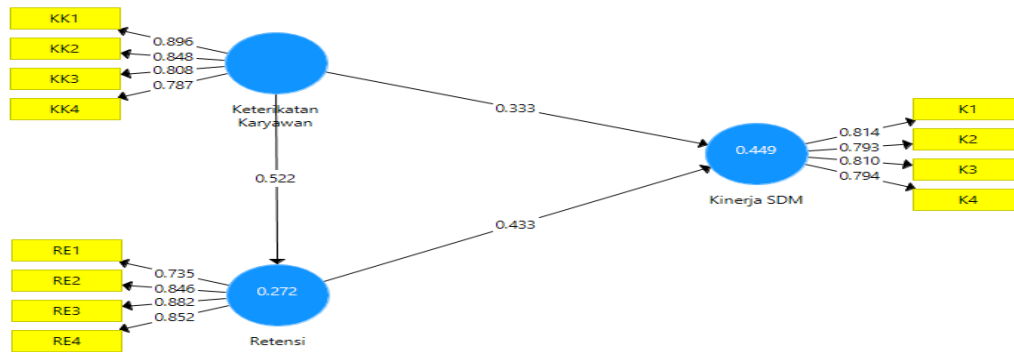
b_2 : Koefisien Jalur Keterikatan Retensi terhadap Kinerja SDM

b_3 : Koefisien Jalur Keterikatan Karyawan terhadap Retensi

4.2.2. Analisis Kualitas Pengukuran (Outer Model)

Analisis *Outer Model* mempunyai tujuan menilai konstruk pengukuran variabel laten serta menguji validitas dan realibilitas indikator-indikator penyusun variabel laten. Menurut Ghazali (2014), uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator penelitian mampu mengungkapkan sesuatu yang diukurnya (variabel laten).

Untuk hasil persamaan nilai *outer* dan *inner* model pada penelitian dijabarkan pada bagan sebagai berikut:



Gambar 4.2
Persamaan Outer Model

Sesuai Gambar 4.2 model persamaan *outer* model tersebut diperoleh 2 hasil persamaan sebagai berikut:

Model 1

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2Y_2$$

$$Y_1 = 0,333 X_1 + 0,433 Y_2$$

Model 2

$$Y_2 = b_3X_1$$

$$Y_2 = 0,522 X_1$$

Keterangan :

X_1 : Keterikatan Karyawan (KK)

Y_1 : Kinerja SDM (KSDM)

Y_2 : Retensi (RE)

b_1 : Koefisien Jalur Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja SDM

b_2 : Koefisien Jalur Keterikatan Retensi terhadap Kinerja SDM

b_3 : Koefisien Jalur Keterikatan Karyawan terhadap Retensi

4.2.2.1. Analisis Discriminant Validity

Analisis *Discriminant Validity* penelitian ini dilihat dari hasil perbandingan nilai *loading factor* terhadap *cross loading*. Dibawah ini ditampilkan hasil analisis uji validitas diskriminan:

Tabel 4.5
Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan

Indikator Konstruk	Keterikatan Karyawan	Kinerja SDM	Retensi
K1	0,445	0,814	0,471
K2	0,566	0,793	0,324
K3	0,340	0,810	0,602
K4	0,459	0,794	0,531
KK1	0,896	0,437	0,471
KK2	0,848	0,493	0,635
KK3	0,808	0,448	0,307
KK4	0,787	0,495	0,231
RE1	0,152	0,325	0,735
RE2	0,322	0,471	0,846
RE3	0,546	0,608	0,882
RE4	0,547	0,526	0,852

Sumber : Pengolahan data kuesioner Yang diolah Tahun 2025.

Sesuai Tabel 4.5 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* dari semua konstruk (ditandai angka cetak tebal) lebih tinggi dari nilai *cross loading*. Nilai indikator diatas 0,70 sehingga dinyatakan Valid. Maka dari itu disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur nilai konstruk (variabel) tidak ditemukan permasalahan validitas diskriminan, sehingga semua indikator terbukti memiliki nilai diskriminan yang baik dalam mengukur konstruk-konstruk penelitian.

4.2.2.2. Analisis Convergent Validity

Analisis validitas konvergen atau *convergent validity* dalam penelitian ini diindikasikan dari nilai *outer loading* beserta AVE (*average variance extracted*).

Berikut tabel hasil analisis uji validitas konvergen:

Tabel 4.6
Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen

Indikator Konstruk	Keterikatan Karyawan	Kinerja SDM	Retensi
K1		0,814	
K2		0,793	
K3		0,810	
K4		0,794	
KK1	0,896		
KK2	0,848		
KK3	0,808		
KK4	0,787		
RE1			0,735
RE2			0,846
RE3			0,882
RE4			0,852

Sumber : Pengolahan data kuesioner Yang diolah Tahun 2025.

Sesuai pada Tabel 4.6 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *outer loadings* pada setiap konstruk bernilai lebih tinggi dari 0,5 serta nilai AVE yang diperoleh juga terbukti lebih besar dari 0,5. Oleh karena itu dapat didapatkan kesimpulan bahwa seluruh indikator konstruk terbukti memenuhi unsur validitas atau dapat dengan tepat menjabarkan masing-masing konstruk penelitian.

4.2.3. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis inner model pada penelitian ini meliputi uji koefisien determinasi dan uji hipotesis.

4.2.3.1. Koefisien Determinasi

Analisis uji koefisien determinasi dalam penelitian ini diindikasikan pada nilai *Adjusted R-Square*. Berikut tabel hasil uji koefisien determinasi:

Tabel 4.7
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Konstruk	R Square	R Square Adjusted
Retensi (Y1)	0,272	0,260
Kinerja SDM (Y2)	0,449	0,430

Sumber : Pengolahan data kuesioner Yang diolah Tahun 2025.

Sesuai Tabel 4.7 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R-Square* untuk model regresi 1 sebesar 0,26 atau 26%. Ini berarti variabel keterikatan karyawan mampu menjelaskan dan memprediksi nilai retensi sebesar 26% sementara 74% lainnya dijelaskan dan diprediksi oleh variabel-variabel lain di luar penelitian yang dilakukan. Untuk nilai *Adjusted R-Square* model regresi 2 sebesar 0,430 atau 43%. Ini berarti variabel keterikatan karyawan dan retensi mampu menjelaskan serta memprediksi nilai kinerja sumber daya manusia sebesar 43% sementara 57% lainnya dijelaskan dan diprediksi oleh beragam faktor lain di luar penelitian.

4.2.3.2. Uji Hipotesis (Uji t Statistik)

Analisis uji hipotesis (uji t) pada penelitian ini diindikasikan pada nilai t-hitung serta nilai signifikansi uji t (Sig uji t/P-Value). Berikut tabel hasil analisis uji hipotesis penelitian:

Tabel 4.8
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien Regresi	t-hitung	t-tabel	P-Value	Keterangan
H1: Keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia	0,333	2,224	1,671	0,027	H1 diterima
H2: Keterikatan karyawan berpengaruh terhadap retensi	0,522	6,214	1,671	0,000	H2 diterima
H3: Retensi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia	0,433	3,298	1,671	0,001	H3 diterima

Sumber : Pengolahan data kuesioner Yang diolah Tahun 2025.

Sesuai Tabel 4.8 tersebut dapat teridentifikasi hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia

Koefisien regresi keterikatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia sebesar 0,333 sehingga dinyatakan keterikatan karyawan berpengaruh positif. Nilai t-hitung keterikatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia diperoleh sebesar $2,224 > t\text{-tabel } (1,671)$ dengan P-Value sebesar $0,027 < 0,05$. Maka dari itu komitmen karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa bila keterikatan karyawan semakin meningkat, maka kinerja sumber daya manusia semakin meningkat dapat diterima.

2. Keterikatan karyawan berpengaruh terhadap retensi

Koefisien regresi keterikatan karyawan terhadap retensi sebesar 0,522 sehingga dinyatakan keterikatan karyawan berpengaruh positif. Nilai t-hitung keterikatan karyawan terhadap retensi sebesar $6,214 > t\text{-tabel } (1,671)$ dengan P-Value sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dari itu keterikatan karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa bila keterikatan karyawan semakin meningkat, maka retensi semakin meningkat dapat diterima.

3. Retensi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia

Koefisien regresi retensi terhadap kinerja sumber daya manusia sebesar 0,433 sehingga dinyatakan retensi berpengaruh positif. Nilai t-hitung retensi terhadap kinerja sumber daya manusia diperoleh sebesar $3,298 > t\text{-tabel } (1,671)$ dengan P-Value sebesar $0,001 < 0,05$. Maka dari itu retensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa bila retensi semakin meningkat, maka kinerja sumber daya manusia semakin meningkat dapat diterima.

4. Pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja dimediasi oleh retensi

Analisis uji pengaruh tidak langsung diindikasikan pada besarnya nilai P-Value *indirect effect*. Berikut tabel hasil analisis uji pengaruh tidak langsung:

Tabel 4.9
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Jalur Pengaruh Tidak Langsung	P-Value
Keterikatan karyawan → Retensi → Kinerja SDM	0,001

Sumber : Pengolahan data kuesioner Yang diolah Tahun 2025.

Sesuai Tabel 4.9 tersebut dapat diketahui bahwa nilai P-value pada uji pengaruh tidak langsung diperoleh sebesar $0,001 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa retensi mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara keterikatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya semakin tinggi keterikatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan maka akan berdampak terhadap peningkatan nilai retensi, dimana hal ini kemudian akan meningkatkan nilai kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan bagi instansi.

4.3. Pembahasan Hasil Analisis Penelitian

4.3.1. Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Retensi

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti keterikatan karyawan mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi di Kantor Kecamatan Arut Utara, Pangkalan Banteng dan Kotawaringin Lama Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut berarti semakin tinggi keterikatan karyawan dalam bekerja, maka semakin tinggi retensinya.

Pengaruh keterikatan karyawan terhadap retensi yang masing-masing memiliki indikator pengukuran, dapat dikaitkan bahwa semakin baik lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi dan semangat kerja, maka akan meningkatkan peluang karir, penghargaan, pekerjaan dan hubungan karyawan.

Hasil loading faktor variabel keterikatan karyawan didapatkan nilai loading tertinggi adalah lingkungan kerja, sedangkan hasil loading faktor variabel retensi didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator hubungan karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan dampak positif terhadap hubungan karyawan. Lingkungan kerja yang semakin kondusif

cenderung meningkatkan kenyamanan dalam hubungan karyawan untuk mencapai tujuan atau menjalankan tugas dengan lebih baik.

Hasil loading faktor variabel keterikatan karyawan didapatkan nilai loading terendah adalah indikator kepemimpinan, sedangkan hasil loading faktor variabel retensi didapatkan nilai loading terendah adalah indikator pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap pekerjaan. Kepemimpinan yang tinggi cenderung meningkatkan pekerjaan dalam menjalankan tugas dengan lebih baik.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu Lamtioma dkk (2023) menyatakan memiliki pengaruh signifikan dan hubungan positif keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan. Studi Pratama (2020) bahwa hubungan positif keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan.

4.3.2. Pengaruh Retensi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti retensi mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Kantor Kecamatan Arut Utara Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut berarti semakin tinggi retensi dalam bekerja, maka semakin tinggi kinerjanya.

Pengaruh retensi terhadap kinerja sumber daya manusia yang masing-masing memiliki indikator pengukurannya, dapat dikaitkan bahwa semakin meningkat peluang karir, penghargaan, pekerjaan dan hubungan karyawan, maka akan meningkatkan kualitas, ketepatan waktu, keandalan dan kemampuan bekerjasama sumber daya manusia.

Hasil loading faktor variabel retensi didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator hubungan karyawan, sedangkan hasil loading faktor variabel kinerja sumber daya manusia didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator keandalan. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan karyawan yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap keandalan. Hubungan karyawan cenderung meningkatkan keandalan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan atau menjalankan tugas dengan lebih baik.

Hasil loading faktor variabel retensi didapatkan nilai loading terendah adalah indikator pekerjaan, sedangkan hasil loading faktor variabel kinerja sumber daya manusia didapatkan nilai loading terendah adalah indikator ketepatan waktu. Hasil ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang meningkat dapat memberikan dampak positif terhadap ketepatan waktu. Pekerjaan dalam menjalankan tugas yang tinggi cenderung meningkatkan ketepatan waktu dengan lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu berjudul “Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Studi Pada Toserba Pajajaran Kota Banjar)” yang dilakukan oleh Muhammad Yazif Nabhan Akmal (2023) menunjukkan bahwa retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

4.3.3. Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti keterikatan karyawan mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Kantor Kecamatan Arut Utara Kabupaten Kotawaringin

Barat. Hasil tersebut berarti semakin tinggi keterikatan karyawan dalam bekerja, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia.

Pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia yang masing-masing memiliki indikator pengukuran, dapat dikaitkan bahwa semakin tinggi lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi dan semangat kerja, maka semakin tinggi kualitas, ketepatan waktu, keandalan dan kemampuan bekerjasama sumber daya manusia.

Hasil loading faktor variabel keterikatan karyawan didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator lingkungan kerja, sedangkan hasil loading faktor variabel kinerja sumber daya manusia didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator keandalan. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan dampak positif terhadap keandalan. Lingkungan kerja yang kondusif cenderung meningkatkan keandalan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan atau menjalankan tugas dengan lebih baik.

Hasil loading faktor variabel keterikatan karyawan didapatkan nilai loading terendah adalah kepemimpinan, sedangkan hasil loading faktor variabel kinerja sumber daya manusia didapatkan nilai loading terendah adalah indikator ketepatan waktu. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap ketepatan waktu. Kepemimpinan cenderung meningkatkan ketepatan waktu untuk menjalankan tugas dengan lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu GSM Daulay (2023) menyatakan memiliki pengaruh signifikan variabel keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan yang artinya karyawan yang memiliki keterikatan

terhadap perusahaan tempatnya bekerja akan memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan dimana responden bekerja

4.3.4. Pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia yang dimediasi retensi

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat efek yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) melalui variabel intervening, yaitu variabel retensi.

Diketahui bahwa koefisien jalur pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang diberikan keterikatan karyawan bagi kinerja sumber daya manusia melalui retensi senilai 0,226. Angka tersebut merupakan hasil perkalian jalur $X1 - Y1$ dengan $Y1 - Y2$ yaitu $0,522 \times 0,433 = 0,226$.

Diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel keterikatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia dengan mediasi variabel retensi diketahui sebesar 0,226. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung senilai $3,214 > t\text{-tabel}$ senilai 1,661 dengan P Values sebesar $0,001 < 0,05$. Pengujian tersebut mempunyai arti bahwa retensi yang menjadi variabel intervening yang memediasi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia. Sehingga semakin tinggi keterikatan karyawan, maka akan meningkatkan nilai retensi, dimana hal ini kemudian akan meningkatkan nilai kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan bagi instansi.

BAB V

PENUTUP

5.1. Analisis Deskriptif

5.1.1. Masalah Penelitian

Masalah penelitian ini bermula dari fenomena gap yaitu Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki target akuntabilitas A atau 90 poin, berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2017-2022. Program berbasis internet E-Sakip dihadirkan untuk membantu para ASN dalam melaporkan setiap pencapaian dan kendala dalam pelaksanaan Rencana Aksi (RA) sesuai dengan Perjanjian Kerja (PK). Namun sampai pada akhir pelaksanaannya Kabupaten Kotawaringin Barat hanya mampu mencapai Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (AKIB) B atau dibawah 90 poin. SKPD yang tidak mencapai target SAKIP yang memiliki karakteristik yang sama serta nilai dalam range yang sama adalah Kecamatan Arut Utara, Kecamatan Pangkalan Banteng dan Kecamatan Kotawaringin Lama dengan nilai CC atau 60 poin. Beberapa faktor yang mempengaruhi belum tercapainya target kinerja ialah: 1) Keterikatan karyawan belum mampu menggerakkan sumber daya manusia pada pencapaian target dalam peningkatan kinerjanya, dan 2) Rendahnya retensi pegawai belum mampu membuat PNS bertahan bekerja untuk melaksanakan target program. Hal ini berdampak signifikan terhadap kurang optimalnya kinerja sumber daya manusia yang ditargetkan. Lalu terdapat kesenjangan penelitian atau studi kontroversial yang menghasilkan hasil berbeda mengenai pengaruh keterikatan karyawan

terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian yang dilakukan mengusulkan retensi sebagai variabel yang diusulkan untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh keterikatan karyawan. Beberapa kesimpulan dalam upaya memberikan solusi terhadap kesenjangan tersebut adalah sebagai berikut kinerja sumber daya manusia akan meningkat seiring dengan bertambahnya keterikatan karyawan. Sumber daya manusia akan menjadi lebih setia dengan bertambahnya retensi mereka. Apalagi retensi berfungsi sebagai variabel mediasi antara keterikatan karyawan dengan kinerja sumber daya manusia.

5.1.2. Simpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dari 3 hipotesis di penelitian ini dapat diterima, sebagai berikut :

1. Keterikatan karyawan semakin meningkat, maka Kinerja semakin meningkat dengan positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan keterikatan karyawan memberikan kontribusi yang kuat terhadap kinerja sumber daya manusia.
2. Keterikatan karyawan semakin meningkat, maka retensi semakin meningkat dengan positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memberikan kontribusi yang kuat terhadap retensi.
3. Retensi semakin meningkat, maka Kinerja sumber daya manusia semakin meningkat dengan positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan retensi memberikan kontribusi yang kuat terhadap kinerja sumber daya manusia.
4. Retensi memediasi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung dapat disimpulkan keterikatan karyawan mempunyai pengaruh langsung yang

signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, kemudian retensi mampu memediasi pengaruh tidak langsung yang signifikan antara keterikatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya retensi yang diajukan sebagai variabel perantara antara keterikatan karyawan dan kinerja sumber daya manusia memberikan kontribusi yang kuat. Kemudian retensi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap sumber daya manusia. Artinya retensi mempunyai kontribusi yang kuat terhadap kinerja sumber daya manusia.

5.2. Implikasi Teoritis dan Manajerial

5.2.1. Implikasi Teoritis

Kontribusi ilmiah dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara keterikatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi dan semangat kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja sumber daya manusia. Terdapat pengaruh yang signifikan antara retensi terhadap kinerja sumber daya manusia yang menunjukkan bahwa peluang karir, penghargaan, pekerjaan dan hubungan karyawan mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja sumber daya manusia. Kemudian terdapat pengaruh yang signifikan antara keterikatan karyawan dengan retensi, hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi dan semangat kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan retensi.

5.2.2. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial merupakan upaya Kantor Kecamatan Arut Utara, Pangkalan Banteng dan Kotawaringin Lama Kabupaten Kotawaringin Barat untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Keterikatan karyawan mengacu pada sejauh mana karyawan merasa termotivasi, terhubung secara emosional, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya dan organisasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui retensi karyawan sebagai variabel mediasi. Temuan ini memiliki sejumlah implikasi manajerial yang penting: Berikut beberapa implikasi manajerial yang dapat dijabarkan:

1. Peningkatan Strategi Keterikatan Karyawan untuk Menjaga Retensi

Manajemen perlu merancang dan menerapkan strategi keterikatan (*engagement*) yang komprehensif guna meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan. Tingkat keterikatan (*engagement*) yang tinggi terbukti dapat menurunkan niat untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*), sehingga meningkatkan tingkat retensi.

2. Retensi sebagai Katalisator Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia

Dengan mempertahankan karyawan yang kompeten dan berpengalaman, organisasi dapat menjaga kontinuitas kerja, mengurangi biaya rekrutmen, serta mempercepat proses adaptasi dan produktivitas. Ini pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

3. Peran Manajerial dalam Menciptakan Lingkungan Kerja yang Menarik dan Supportif

Sumber daya manusia perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menghargai kontribusi karyawan, serta memberikan kesempatan pengembangan karier. Lingkungan seperti ini tidak hanya meningkatkan engagement, tetapi juga membuat karyawan enggan meninggalkan organisasi.

4. Investasi dalam Retensi sebagai Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Organisasi sebaiknya memandang retensi bukan sekadar upaya mempertahankan karyawan, tetapi sebagai investasi strategis dalam pembangunan kapabilitas sumber daya manusia jangka panjang. Program pengembangan karier, pelatihan berkelanjutan, dan pengakuan atas kinerja merupakan langkah konkret yang dapat diambil.

5.2.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yang masih sangat jauh dari kesempurnaan, diantaranya responden penelitian bersifat terbatas yaitu ASN di 3 kecamatan yang berbeda tetapi mempunyai keluhan dan permasalahan yang hampir sama. Hasil R-Square regresi 1 sebesar 0,272 dan R-Square regresi 2 sebesar 0,449 yang berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, sehingga perlu ditambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia di Kantor Kecamatan Arut Utara, Pangkalan Banteng dan Kotawaringin Lama Kabupaten Kotawaringin Barat.

5.2.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka dapat diusulkan rencana penelitian kedepannya menyertakan variabel intervening lain seperti kepemimpinan transformasional atau komitmen afektif sehingga dapat memahami situasi kerja dan kemampuan memproses ancaman dalam menciptakan peluang untuk membantu memberikan solusi terhadap permasalahan organisasi. Kemudian berdasarkan jawaban responden diketahui harapan mereka mengenai terciptanya lingkungan kerja yang saling melengkapi berbagai kebutuhan ilmunya, harapan mereka agar sumber daya manusia yang berprestasi mendapat penghargaan dari pimpinan, dan terjalin hubungan kondusif antar sumber daya manusia.



DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga
- Dessler, Garry. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kesembilan. Jakarta: Indek Kelompok Gramedia.
- Edison, Emron., dkk. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta. Bandung
- Elmi, Farida. 2018. Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi 1. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Hersona, S., Martini, N., Alamsyah, S.S. 2013. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Stress Kerja Dosen di Universitas Singaperbangsa Karawang. Jurnal Manajemen. Vol 10. No.3 (1220- 1235).
- Karthi dan Devi. 2012. A Study on Employee Retention in Leading Multinational Automobile Sector in India. International Journal of Management Research and Review, Vol. 2 Issue 9
- Kasmir, 2016. Analisis Laporan Keuangan. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada
- Kresmawan. 2021. Kompensasi Dan Lingkungan Kerja: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ) ISSN 2654-8151
- Mathis, R. L., and J. H. Jackson. 2016. Human Resource Management. Edisi 10 Jilid 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Moeheriono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ragupathi. 2013. The Employee Retention Practices of MNC'S in Hyderabad. Research Journal of Management Sciences, 2 (4): 21- 24.
- Sedarmayanti. 2019. Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Edisi Revisi. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora Henry. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : SIE YKPN.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia: membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suhendar, Dadan. 2021. Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya) ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 7 No. 2
- Widodo. (2022). Metodologi Penelitian Manajemen, Klaten: Lakeisha.