

PENINGKATAN *EMPLOYEE RETENTION* BERBASIS *JOB*

***SATISFACTION* PADA SDM PT. BPR RESTU ARTHA**

MAKMUR KOTA SEMARANG

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh :

Arel Dela Oktareka

NIM : 30402200069

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

SEMARANG

2025

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

PENINGKATAN *EMPLOYEE RETENTION* BERBASIS *JOB*

***SATISFACTION* PADA SDM PT. BPR RESTU ARTHA**

MAKMUR KOTA SEMARANG

Disusun Oleh :



Arel Dela Oktareka

30402200069

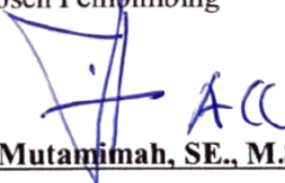
Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan kepada panitia sidang ujian Skripsi S1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 8 Desember 2025

Mengetahui,

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Mutamimah, SE., M.Si.

NIDN : 0613106701

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENINGKATAN *EMPLOYEE RETENTION* BERBASIS *JOB SATISFACTION* PADA SDM PT. BPR RESTU ARTHA MAKMUR KOTA

SEMARANG

Disusun Oleh :



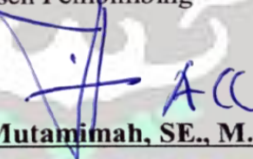
Arel Dela Oktareka

30402200069

Pada tanggal 8 Desember 2025

Mengetahui,

Dosen Pembimbing



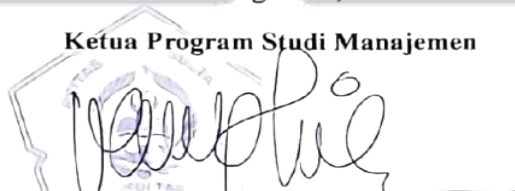
Prof. Dr. Mutamimah, SE., M.Si.

NIDN : 0613106701

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.

NIK: 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Arel Dela Oktareka

NIM : 30402200069

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/ S1 Manajemen

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “**PENINGKATAN EMPLOYEE RETENTION BERBASIS JOB SATISFACTION PADA SDM PT. BPR RESTU ARTHA MAKMUR KOTA SEMARANG**” merupakan hasil karya peneliti sendiri, bukan berasal dari plagiasi atau duplikasi karya orang lain dan juga belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang ataupun perguruan tinggi lain). Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa pendapat orang lain yang ada dalam skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam skripsi penelitian ini.

Semarang, 8 Desember 2025

Yang membuat pernyataan



Arel Dela Oktareka
NIM. 30402200069

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Arel Dela Oktareka
NIM	: 30402200069
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul : **“PENINGKATAN *EMPLOYEE RETENTION* BERBASIS *JOB SATISFACTION* PADA SDM PT. BPR RESTU ARTHA MAKMUR KOTA SEMARANG”** Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemelik 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 hokum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 8 Desember 2025

Yang membuat pernyataan



Arel Dela Oktareka
NIM. 30402200069

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peningkatan *employee retention* berbasis *job satisfaction* pada sumber daya manusia PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang. Penelitian ini memfokuskan pada pengaruh *career development* dan *reward system* terhadap *employee retention* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) terhadap 65 responden karyawan tetap.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career development* dan *reward system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. *Career development* dan *job satisfaction* juga berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*. Namun demikian, *reward system* berpengaruh negatif signifikan terhadap *employee retention*, yang mengindikasikan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai dengan harapan karyawan. Selain itu, *job satisfaction* terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh *career development* dan *reward system* terhadap *employee retention*. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan *employee retention* memerlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kepuasan kerja melalui pengembangan karier yang jelas serta sistem penghargaan yang adil dan tepat sasaran.

MOTTO

“Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya.”
(Q.S. An-Najm: 39)

“Semua orang punya waktunya masing-masing untuk tumbuh.”
— Hindia

“Setiap proses yang dijalani dengan kesungguhan, kesabaran, dan tanggung jawab akan membawa hasil yang bermakna di kemudian hari.”



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul *Peningkatan Employee retention Berbasis Job satisfaction* pada SDM PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa dukungan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Ibu Prof. Dr.Mutamimah, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan masukan hingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., SE., M.M. selaku ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung.
4. Bapak dan Ibu dosen Prodi S1 Manajemen yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang bermanfaat kepada penulis.
5. Kepada kedua orang tua penulis, Bapak Kartono Teguh Santoso dan Ibu Repi, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas

doa, perjuangan, pengorbanan, serta dukungan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan dan meraih gelar Sarjana Manajemen. Kerja keras, tanggung jawab, kesabaran, serta kasih sayang yang senantiasa diberikan menjadi sumber kekuatan dan motivasi bagi penulis dalam setiap tahapan proses pendidikan. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan yang terbaik.

6. Adik laki-laki saya Yoga Yusuf Ibrahimovic yang selalu membuat penulis termotivasi untuk bisa terus belajar menjadi sosok kakak yang dapat memberikan pengaruh positif, baik dalam bidang akademik maupun non-akademik, serta berusaha menjadi panutannya di masa yang akan datang kelak.
7. Tentunya terimakasih juga kepada keluarga besar dari Bapak dan Mama terutama Mbah kakung, Mbah putri, Mbah Arman, dan almh. Mbah Karsi yang senantiasa memberikan perhatian, kasih sayang, do'a dan dukungan yang tiada hentinya, terimakasih selalu menjadi support sistem dalam setiap langkah peneliti.
8. Teruntuk teman seperjuanganku, Anis, Nailul, terimakasih atas kurang lebih 3 tahun ini selalu menjadi teman, saudara, pendengar, penasehat dan apapun peranmu selama proses perkuliahan ini. Terimakasih atas kontribusinya yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, selalu menguatkan satu sama lain. *See u on top, guys!*

9. Teruntuk Amel, Siti, Naila, Naia, Mufi terimakasih banyak sudah menjadi sahabat dan teman penulis sampai tahap akhir ini
10. Terakhir terimakasih kepada diri saya sendiri Arel Dela Oktareka, atas keteguhan, kesabaran, serta konsistensi dalam menjalani seluruh proses penyusunan dan penyelesaian studi ini. Di tengah berbagai tantangan, keraguan, dan keterbatasan yang dihadapi, penulis tetap berupaya bertahan, belajar, dan menyelesaikan tanggung jawab akademik dengan sebaik-baiknya. Pencapaian ini merupakan hasil dari usaha yang berkelanjutan serta menjadi bekal berharga untuk terus berkembang dan melangkah maju di masa yang akan datang.

Saya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saya mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca untuk mengembangkan ilmu dimasa yang akan datang. Semoga karya ini dapat memberikan kontribusi positif dan banyak bermanfaat serta dapat menjadi sumber referensi yang berguna dibidang keilmuan.

Akhir kata, semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan berkah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Terima kasih.

Semarang, 6 Agustus 2025



Arel Dela Oktareka

NIM.30402200069

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *career development* dan *reward system* terhadap *employee retention* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada PT BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang. Menggunakan metode kuantitatif dengan analisis PLS-SEM terhadap 65 responden, hasil penelitian menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction* (0,480; $t=4,478$; $p=0,000$) dan *employee retention* (0,417; $t=3,400$; $p=0,001$), sementara *reward system* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* (0,477; $t=5,411$; $p=0,000$) namun berpengaruh negatif signifikan terhadap *employee retention* ($-0,282$; $t=1,992$; $p=0,046$). Selain itu, *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention* (0,478; $t=3,139$; $p=0,002$). Pengujian mediasi menunjukkan bahwa *career development* (0,229; $t=2,500$; $p=0,012$) dan *reward system* (0,228; $t=2,722$; $p=0,007$) memiliki pengaruh tidak langsung signifikan terhadap *employee retention* melalui *job satisfaction*. Uji Q^2 juga menunjukkan relevansi prediktif yang kuat untuk *job satisfaction* (0,661) dan cukup kuat untuk *employee retention* (0,349), sehingga penelitian ini menegaskan pentingnya *career development*, *reward system* yang adil, serta peningkatan *job satisfaction* sebagai strategi utama dalam memperkuat *employee retention*.

Kata Kunci : *Career Development, Reward System, Job Satisfaction, Employee Retention.*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of career development and reward systems on employee retention with job satisfaction as a mediating variable at PT BPR Restu Artha Makmur, Semarang City. Using quantitative analysis methods with PLS-SEM on 65 respondents, the results of the study showed that career development had a significant positive effect on job satisfaction (0.480; $t=4.478$; $p=0.000$) and employee retention (0.417; $t=3.400$; $p=0.001$), while the reward system had a significant effect on job satisfaction (0.477; $t=5.411$; $p=0.000$) but a significant negative effect on employee retention (-0.282 ; $t=1.992$; $p=0.046$). In addition, job satisfaction had a significant positive effect on employee retention (0.478; $t=3.139$; $p=0.002$). Mediation testing shows that career development (0.229; $t=2.500$; $p=0.012$) and reward systems (0.228; $t=2.722$; $p=0.007$) have a significant indirect effect on employee retention through job satisfaction. The Q^2 test also shows a strong predictive relevance for job satisfaction (0.661) and quite strong for employee retention (0.349), so this study emphasizes the importance of career development, fair reward systems, and increasing job satisfaction as key strategies in strengthening employee retention.

Keywords : *Career Development, Reward System, Job Satisfaction, Employee Retention.*

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	2
1.1 Latar Belakang	2
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Pertanyaan Penelitian	9
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Employee retention	12
2.1.2 Career development	14
2.1.3. Reward system	16
2.1.4. Job satisfaction	19
2.2 Pengaruh antar variabel dan Hipotesis Penelitian	21
2.2.1 Pengaruh Career development terhadap Job satisfaction.....	21
2.2.2 Pengaruh Reward system terhadap Job satisfaction	22
2.2.3 Pengaruh Career development terhadap Employee retention	23
2.2.4 Pengaruh Reward system terhadap Employee retention.....	24
2.2.5 Pengaruh Job satisfaction terhadap Employee retention.....	25
2.3 Model Empirik	26
BAB III METODE PENELITIAN	27

3.1	Jenis Penelitian	27
3.2	Populasi dan Sampel	27
3.2.1	Populasi	27
3.2.2	Sampel	28
3.3	Sumber Data	28
3.3.1	Data Primer	29
3.3.2	Data Sekunder	29
3.4	Metode Pengumpulan Data	29
3.5	Variabel dan Indikator	30
3.6	Teknis Analisis Data	32
3.6.1	Analisis Statistik Deskriptif	32
3.6.2	Uji model pengukuran (Outer Model).....	33
3.6.3.	Uji Struktural model (Inner Model)	35
3.6.4.	Pengujian Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel).....	36
3.6.5.	Analisi Pengujian Mediasi (Path Analysis).....	37
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		38
4.1.	Deskripsi Responden	38
4.2.	Analisis Deskriptif Variabel	40
4.2.1.	<i>Career development</i>	41
4.2.2.	<i>Reward system</i>	42
4.2.3.	<i>Job satisfaction</i>	43
4.2.4.	<i>Employee retention</i>	45
4.3.	Uji Model Pengukuran (Outer Model)	46
4.3.1.	Uji Validitas konvergen	47
4.3.2.	Uji Validitas Diskriminan (<i>DiscriminantValidity</i>)	48
4.3.3.	Uji Reliability.....	50
4.4.	Uji Struktural Model (Inner Model)	52
4.4.1.	Uji Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>)	52
4.4.2.	Uji F-Square	53
4.4.3.	Uji Predictive Relevance (Q^2).....	55
4.5.	Pengujian Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel)	56
4.5.1.	<i>Dirrect Effect</i> (Uji Signifikansi Pengaruh Langsung)	57
4.5.2.	<i>Indirect Effect</i> (Uji Pengaruh Tak Langsung).....	59

4.6. Analisis Pengujian Mediasi (<i>Path Analysis</i>).....	60
4.7. Pembahasan Hasil Penelitian	61
4.7.1. Pengaruh <i>Career development</i> terhadap <i>Job satisfaction</i>	61
4.7.2. Pengaruh <i>Reward system</i> Terhadap <i>Job satisfaction</i>	62
4.7.3. Pengaruh <i>Career development</i> Terhadap <i>Employee retention</i>	62
4.7.4. Pengaruh <i>Reward system</i> Terhadap <i>Employee retention</i>	63
4.7.5. Pengaruh <i>Job satisfaction</i> Terhadap <i>Employee retention</i>	64
4.7.6. Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi <i>Job satisfaction</i>).....	64
BAB V PENUTUP	67
5.1. Kesimpulan	67
5.2. Implikasi Manajerial	69
5.3. Keterbatasan Penelitian	70
5.4. Saran Penelitian Mendatang.....	70
DAFTAR PUSTAKA	72
Lampiran 1 Tabulasi Data.....	77
Lampiran 2 Outer Model	77
Lampiran 3 Uji Validitas Konvergen	78
Lampiran 4 Uji Validitas Diskriminasi	78
Lampiran 5 Uji Reliabilitas.....	79
Lampiran 6 Uji R Square.....	79
Lampiran 7 Uji F Square.....	79
Lampiran 8 Uji QSquare.....	79
Lampiran 9 Direct Analysis.....	80
Lampiran 10 Indirect Analysis	80
Lampiran 11 Path Analysis	80

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Jumlah Karyawan masuk dan Keluar	8
Tabel 3. 1 Skala Likert.....	30
Tabel 3. 2 Definisi Operasional dan Indikator Penelitian	31
Tabel 4. 1 Analisis Deskripsi Responden.....	38
Tabel 4. 2 Kategori Nilai Mean	41
Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Variabel Career development.....	41
Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Variabel Reward system	42
Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Variabel Job satisfaction.....	43
Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Variabel Employee retention.....	45
Tabel 4. 7 Uji Validitas Konvergen	47
Tabel 4. 8 Uji Validitas Diskriminan.....	49
Tabel 4. 9 Uji Reliability	51
Tabel 4. 10 Uji R Square.....	53
Tabel 4. 11 Uji F Square.....	54
Tabel 4. 12 Uji Q ² Square	56
Tabel 4. 13 Uji Dirrect Effect	57
Tabel 4. 14 Uji Inderect Effect	59
Tabel 4. 15 Uji Specific Indirect Effect.....	60

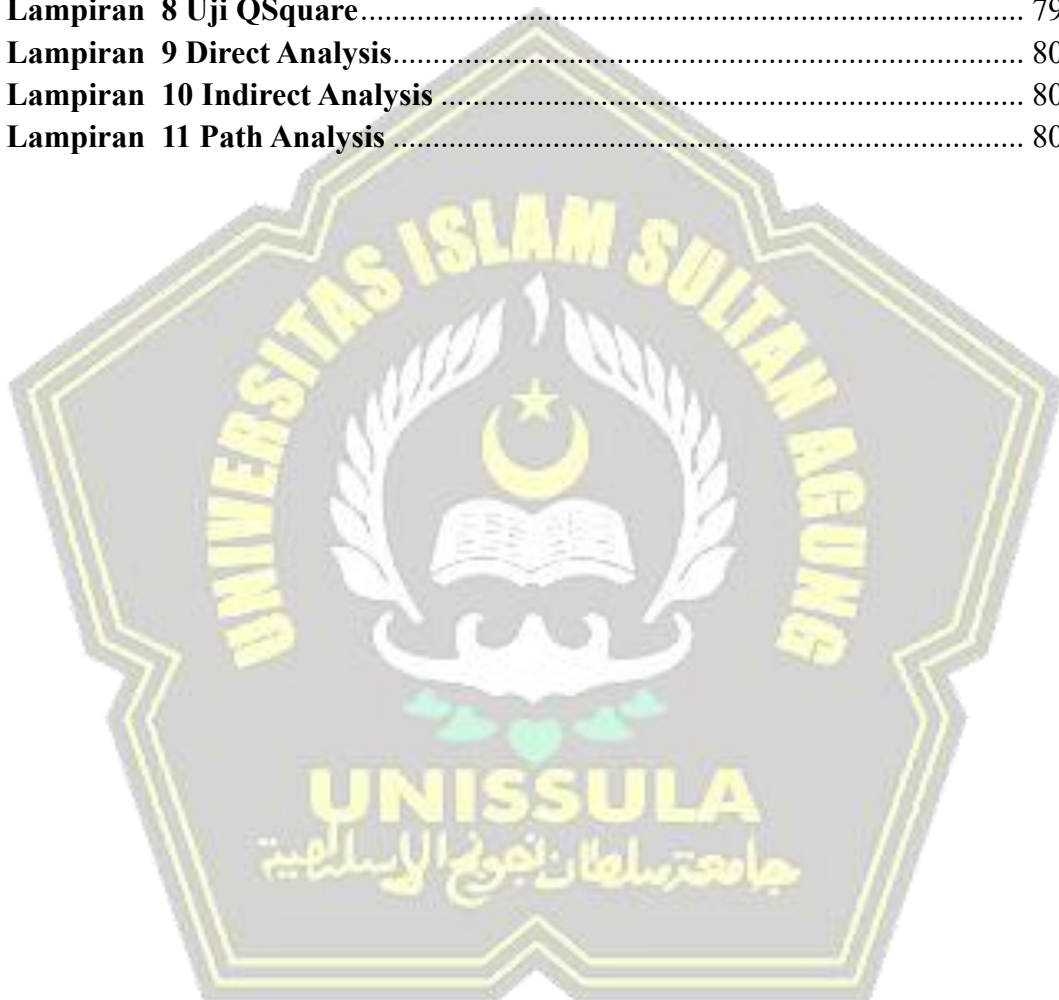
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik.....	26
Gambar 4. 1 Uji Model Pengukuran.....	46



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Tabulasi Data.....	77
Lampiran 2 Outer Model	77
Lampiran 3 Uji Validitas Konvergen	78
Lampiran 4 Uji Validitas Diskriminasi	78
Lampiran 5 Uji Reliabilitas.....	79
Lampiran 6 Uji R Square	79
Lampiran 7 Uji F Square.....	79
Lampiran 8 Uji QSquare.....	79
Lampiran 9 Direct Analysis.....	80
Lampiran 10 Indirect Analysis	80
Lampiran 11 Path Analysis	80



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam beberapa tahun terakhir, dunia kerja telah mengalami perubahan yang signifikan terkait perilaku dan preferensi tenaga kerja. Isu-isu terkini dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan fleksibel, serta memberikan peluang pengembangan diri yang jelas, terutama bagi generasi muda dan milenial yang kini mendominasi angkatan kerja. Generasi ini cenderung mencari tempat kerja yang tidak hanya menawarkan imbalan finansial, tetapi juga memberikan ruang untuk berkembang dan mendapatkan pengakuan atas kontribusi mereka (Nurzaman & Fadhlillah, 2023).

Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat dan dinamis, perusahaan dituntut untuk tidak hanya fokus pada pencapaian target bisnis, tetapi juga pada pengelolaan SDM secara strategis. *Employee retention* telah lama menjadi isu penting yang krusial bagi keberlangsungan sebuah organisasi atau perusahaan. Masalah *employee retention* terus menjadi tantangan bagi organisasi dan akan tetap menjadi topik yang menarik untuk penelitian ilmiah. Mempertahankan karyawan adalah agenda penting karena mereka merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas perusahaan; karyawan berperan sebagai pendorong kesuksesan dan alat untuk mengembangkan perusahaan (Ghani et al., 2022). Salah satu konsekuensi paling signifikan dari *employee retention* yang tidak terkelola dengan baik

adalah tingginya tingkat *turnover* dan kerugian akibat karyawan yang berpindah ke pesaing dengan pengalaman dan keterampilan yang mereka peroleh di organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tingkat *turnover* di Indonesia tergolong tinggi. *Turnover* karyawan dianggap tinggi jika melebihi 10% (E. N. Pratama et al., 2022). Menurut survei Global Workforce, tingkat perputaran karyawan (*turnover*) di Indonesia telah mencapai 21% - 24% per tahun (Amri et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa strategi *employee retention* semakin penting untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing perusahaan.

Salah satu tantangan signifikan yang dihadapi oleh perusahaan saat ini adalah upaya untuk mempertahankan karyawan berkualitas di tengah meningkatnya fenomena *job hopping*, terutama di kalangan generasi Z dan milenial. *Job hopping* merujuk pada praktik berpindah pekerjaan secara teratur, biasanya dalam rentang waktu satu hingga dua tahun, yang dilakukan dengan sengaja dan terencana. Tujuan dari praktik ini adalah untuk mencari peluang yang lebih baik guna meningkatkan keterampilan dan mencapai tujuan profesional (Asria et al., 2025). Meskipun *job hopping* dapat memberikan keuntungan, seperti pengalaman yang beragam, hal ini sering kali dipandang negatif oleh calon pemberi kerja yang menganggap bahwa karyawan tersebut tidak memiliki komitmen jangka panjang. Bagi perusahaan, tingginya tingkat perputaran karyawan dapat mengakibatkan biaya rekrutmen yang tinggi, namun, di sisi lain, hal ini juga membuka peluang untuk menarik talenta baru. Dalam konteks era digital, kemajuan

teknologi dan dampak pandemi COVID-19 telah mempercepat tren job hopping, di mana karyawan kini lebih mudah menemukan pekerjaan yang sesuai dengan nilai dan harapan mereka.

Employee retention tidak hanya bergantung pada pemberian kompensasi yang kompetitif, tetapi juga sangat terkait dengan *job satisfaction*, *career development*, dan *reward system* yang diterapkan oleh perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Asria et al., (2025), menunjukkan bahwa *reward system* dan *career development* merupakan dua faktor penting yang memengaruhi *employee retention* serta *job satisfaction* di berbagai organisasi. Kedua aspek ini saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pertumbuhan karyawan, serta berkontribusi signifikan dalam menekan tingkat *turnover*.

Untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi, sangat penting untuk memperhatikan tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan, yang dikenal sebagai *job satisfaction*. *Job satisfaction* mencerminkan respons emosional individu terhadap pekerjaan mereka, yaitu seberapa baik mereka merasa mengenai pekerjaan yang dijalani (Sishuwa & Phiri, 2020). Sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja merupakan indikator dari *job satisfaction* (P. Pratama & Pasaribu, 2020). *Job satisfaction* merupakan elemen yang dicari oleh pekerja dan merupakan faktor krusial dalam *employee retention*, serta menjadi alasan utama mengapa karyawan memilih untuk tetap berada di perusahaan (Murtiningsih, 2020). *Job satisfaction* dapat dicapai apabila aspek-aspek pekerjaan di perusahaan

mendukung individu, dan hal ini juga dipengaruhi oleh bagaimana individu merasakan pekerjaan mereka (Daud & Afifah, 2022). Ketika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih produktif, antusias, loyal, dan enggan untuk meninggalkan posisi mereka (Fauzan* & Rusminah, 2024; Sishuwa & Phiri, 2020). Oleh karena itu, perusahaan perlu menyadari pentingnya menciptakan kepuasan di kalangan karyawan.

Perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang mendukung dalam upaya menciptakan *job satisfaction*. Meskipun terdapat banyak elemen yang dapat memengaruhi *employee retention* melalui peningkatan *job satisfaction*, penelitian ini akan fokus pada *reward system* dan *career development*. Hal ini dikarenakan kedua faktor tersebut sangat dicari oleh generasi Z dan milenial.

Career development merupakan bentuk perhatian yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan *job satisfaction* dan *employee retention*. Dengan menyediakan jalur *career development* yang jelas, perusahaan menunjukkan kepedulian terhadap pertumbuhan dan perkembangan karyawan, baik dalam konteks pribadi maupun profesional. Selain itu, hal ini juga memastikan bahwa organisasi memiliki staf yang terampil dan berpengalaman (Atikur Rahaman et al., 2023). Karyawan sangat menghargai kesempatan untuk *career development* jangka panjang, dan peluang tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas serta *employee retention* di dalam organisasi.

Career development berkontribusi pada penciptaan tenaga kerja yang terampil dan siap menghadapi perubahan cepat di pasar, baik dari segi teknologi maupun dinamika bisnis. Aspek ini sangat penting agar perusahaan tetap adaptif dan inovatif dalam menghadapi berbagai tantangan. Oleh karena itu, *career development* tidak hanya menjadi kebutuhan bagi karyawan, tetapi juga merupakan strategi penting bagi organisasi dalam mempertahankan talenta unggulan, membangun budaya kerja yang positif, dan mengoptimalkan kinerja secara keseluruhan.

Selain *career development*, *reward system* juga berperan penting dalam memengaruhi tingkat *employee retention* di suatu perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Volery & Tarabashkina (2021a) *reward system* merupakan elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia, yang berfungsi untuk memotivasi karyawan agar menunjukkan perilaku yang diinginkan dan mencapai hasil yang optimal di tempat kerja. *Reward system* ini dapat berupa insentif finansial, seperti gaji, bonus, dan tunjangan, maupun insentif non-finansial, termasuk pengakuan, peluang promosi, dan pengalaman belajar.

Tanpa adanya *reward system* yang efektif, karyawan mungkin merasa kurang dihargai, yang dapat mengakibatkan penurunan motivasi dan produktivitas. Selain itu, *reward system* yang jelas dan adil berkontribusi pada pembentukan budaya kerja yang positif, di mana karyawan terdorong untuk mencapai kinerja terbaik dan berinovasi. Aspek ini sangat penting untuk menjaga daya saing perusahaan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang

terus berlangsung. Oleh karena itu, pengembangan dan penerapan *reward system* yang tepat menjadi strategi vital bagi perusahaan dalam meningkatkan *employee retention*, mengurangi tingkat *turnover*, dan mencapai tujuan perusahaan secara berkelanjutan. Dengan adanya *reward system* yang baik, karyawan akan merasakan nilai dan perhatian dari perusahaan.

Penelitian tentang pengaruh *career development*, terhadap *employee retention* telah dilakukan oleh berbagai peneliti sebelumnya. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Asria et al., (2025) menunjukkan *career development* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*. Namun, temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Andriyani et al., (2024b) dan Frimayasa (2021) yang menemukan hasil bahwa *career development* tidak mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*.

Reward system merupakan faktor utama dalam upaya mempertahankan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Syal et al. (2024) dan Asria et al. (2025) menunjukkan bahwa *reward system* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*. Namun, temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Neog (2015) yang menyatakan bahwa meskipun *reward system* mempunyai pengaruh positif terhadap *employee retention*, hubungan tersebut tidak signifikan.

Terdapat data tentang jumlah karyawan masuk dan *resign* (baik karyawan tetap maupun kontrak) pada PT. BPR Restu Artha Makmur di Kota Semarang Tahun 2023-2024 pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Data Jumlah Karyawan masuk dan Keluar**PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang**

Tahun	Karyawan		Turnover (%)	Retention (%)
	Masuk	Resign		
2023	23	31	57.41%	42.59%
2024	24	33	57.89%	42.11%

Sumber: *Human Resources* PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa tingkat *employee retention* dari tahun 2023-2024 mengalami ketidakstabilan yang signifikan. Pada tahun 2023, jumlah karyawan yang masuk perusahaan sebanyak 23 orang, sedangkan jumlah karyawan yang *resign* mencapai 31 orang. Hal ini menghasilkan tingkat turnover sebesar 57,41%, yang berarti lebih dari setengah karyawan meninggalkan perusahaan pada tahun tersebut. Sebaliknya, tingkat *employee retention* di perusahaan hanya 42,59%. Pada tahun berikutnya, yaitu 2024, jumlah karyawan yang masuk sedikit meningkat menjadi 24 orang, namun jumlah karyawan yang *resign* juga naik menjadi 33 orang. Akibatnya, tingkat turnover pada tahun 2024 sedikit naik menjadi 57,89%, dan tingkat retensi turun menjadi 42,11%. Data tersebut menunjukkan adanya tantangan bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawan, karena tingkat turnover yang cukup tinggi hampir mencapai 58%. Perusahaan perlu mempertimbangkan strategi yang efektif, seperti *career development*, *reward system*, dan peningkatan *job satisfaction*, agar dapat meningkatkan loyalitas dan mempertahankan karyawan lebih baik.

Berdasarkan latar belakang dan *Research gap* tersebut, mendorong peneliti memasukkan *Novelty* yaitu *Job satisfaction*. Dengan demikian, judul

penelitian ini adalah “**Peningkatan *Employee retention* Berbasis *Job satisfaction* Pada PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang**”.

Penelitian ini berupaya untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai hubungan antara *career development* dan *reward sytem* terhadap *job satisfaction* dan *employee retention* di PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana meningkatkan *Employee retention* berbasis *Job satisfaction* Pada SDM PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang ?”.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana pengaruh *Career development* terhadap *Job satisfaction*?
2. Bagaimana pengaruh *Reward system* terhadap *Job satisfaction*?
3. Bagaimana pengaruh *Career development* terhadap *Employee retention*?
4. Bagaimana pengaruh *Reward system* terhadap *Employee retention*?
5. Bagaimana pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Employee retention*?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Career development* terhadap *Job satisfaction* di PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Reward system* terhadap *Job satisfaction* di PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang

3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Career development* terhadap *Employee retention* di PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Reward system* terhadap *Employee retention* di PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Employee retention* di PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bertujuan memperdalam pemahaman manajemen SDM dengan menegaskan bahwa *career development* dan *reward system* secara signifikan meningkatkan *job satisfaction* dan *employee retention*. Temuan ini memperkuat bukti empiris mengenai pentingnya kedua faktor tersebut dalam mempertahankan karyawan, serta diharapkan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya di berbagai sektor atau konteks organisasi berbeda, sekaligus memperkaya literatur tentang strategi *employee retention* yang berbasis pada *job satisfaction*.

2. Manfaat Praktis:

- a. Penelitian ini memberikan acuan konkret bagi manajemen PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang dalam merancang dan mengimplementasikan program *career development* yang sistematis sehingga karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang

pengembangan profesional yang jelas. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan untuk bertahan di perusahaan.

- b. Penelitian dapat digunakan oleh manajemen HRD PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang untuk mengembangkan sistem penghargaan baik finansial maupun non-finansial yang lebih relevan dan juga secara rutin mengevaluasi efektivitas program *career development*. Dengan demikian, *job satisfaction* meningkat dan *turnover* dapat menurun secara signifikan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori merupakan komponen krusial dalam penelitian ilmiah yang berfungsi sebagai dasar bagi argumen atau hipotesis yang diajukan oleh peneliti. Dalam bagian ini, peneliti menjelaskan berbagai teori, konsep, serta temuan dari penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik yang sedang dibahas. Landasan teori memberikan kerangka dasar dan konteks ilmiah, menjelaskan fenomena yang diteliti, serta menunjukkan hubungan antara penelitian yang dilakukan dengan kajian-kajian yang telah ada sebelumnya.

2.1.1 *Employee retention*

Employee retention merujuk pada upaya untuk mempertahankan tenaga kerja di dalam suatu perusahaan dalam jangka waktu yang panjang, dengan tujuan mengurangi tingkat *turnover* (pergantian karyawan) dan mengoptimalkan pemanfaatan pengalaman serta kompetensi yang dimiliki oleh karyawan demi kepentingan organisasi (Elsafty & Oraby, 2022).

Teori ini dikembangkan oleh Mano (1994) yang memandang organisasi sebagai sistem rasional di mana individu membuat keputusan berdasarkan logika dan perhitungan manfaat pribadi. Melalui konsep *bounded rationality* atau rasionalitas terbatas, Mano (1994) menjelaskan bahwa individu tidak selalu membuat keputusan yang sempurna, tetapi cukup memadai berdasarkan informasi yang tersedia. Dalam konteks keseimbangan organisasi, keputusan seseorang untuk tetap berada dalam organisasi tidak

lagi didorong oleh loyalitas moral, melainkan oleh penilaian apakah keuntungan yang diperoleh seperti gaji, pengakuan, atau keamanan lebih besar daripada usaha atau pengorbanan yang diberikan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ghani et al. (2022), *employee retention* dianggap sebagai agenda penting, mengingat karyawan berfungsi sebagai salah satu faktor yang memengaruhi produktivitas perusahaan. Karyawan juga berperan sebagai pendorong kesuksesan dan sarana untuk pengembangan perusahaan. Menurut Tirta & Enrika (2020) *employee retention* mencakup strategi atau pendekatan yang bertujuan untuk memotivasi karyawan agar tetap bertahan di perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

Definisi lain mengenai *employee retention*, menurut Neog (2015) adalah kebijakan dan prosedur yang diterapkan oleh perusahaan untuk mencegah karyawan kunci meninggalkan organisasi. Sementara itu, Baharin & Hanafi (2018) mendefinisikan *employee retention* sebagai strategi dan taktik yang digunakan oleh perusahaan untuk mempertahankan pekerja yang paling berharga, yang melibatkan langkah-langkah untuk memotivasi karyawan agar tetap bersama perusahaan selama mungkin.

Berdasarkan berbagai penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *employee retention* adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan agar tingkat perpindahan karyawan tetap rendah. Upaya ini meliputi pengurangan tingkat *turnover*, optimalisasi pemanfaatan kompetensi karyawan, serta penerapan kebijakan dan prosedur yang memotivasi

karyawan untuk tetap setia kepada organisasi. Salah satu konsekuensi paling signifikan dari *employee retention* yang tidak terkelola dengan baik dalam suatu organisasi adalah tingginya tingkat *turnover*, yang dapat menyebabkan kerugian ketika karyawan berpindah ke pesaing dengan membawa pengalaman dan keterampilan yang telah mereka peroleh di organisasi tersebut (Watson et al., 2019). Tujuan utama dari *employee retention* adalah untuk mencegah keluarnya karyawan terampil dari organisasi, karena hal ini dapat berdampak negatif pada produktivitas perusahaan (Samuel & Chipunza, 2009). Indikator *employee retention* menurut Asria et al., (2025) antara lain loyalitas karyawan, *turnover* rendah, komitmen organisasi, dan *work-life balance*.

2.1.2 Career development

Frank Parsons (1909), memperkenalkan dasar awal teori *career development* melalui pendekatan yang dikenal sebagai *Trait-and-Factor Theory*. Teori ini menekankan bahwa pemilihan karir yang tepat dapat dicapai melalui pencocokan antara karakteristik individu dengan tuntutan suatu pekerjaan. Frank Parsons (1909), menjelaskan bahwa proses pemilihan karir yang efektif harus didasarkan pada tiga komponen utama, yaitu pemahaman yang mendalam terhadap diri sendiri. Termasuk minat, kemampuan, nilai, dan batasan, pengetahuan yang akurat tentang dunia kerja, serta kemampuan untuk melakukan penyesuaian rasional antara keduanya. Pendekatan ini menjadi landasan penting dalam praktik konseling karir dan masih digunakan

secara luas dalam berbagai konteks pengembangan sumber daya manusia hingga saat ini.

Career development merupakan proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan individu, tanggung jawab pekerjaan, serta peluang karir guna mencapai tujuan pribadi dan profesional (Ajala, 2024). Selain itu, menurut Yuan et al. (2022) *career development* adalah faktor penting dalam *employee retention*, yang menciptakan perhatian terhadap pekerjaan di dalam organisasi. Di satu sisi, pelatihan dan peluang karir memiliki dampak langsung terhadap *employee retention*. Nami Nasution et al. (2018) mendefinisikan *career development* sebagai upaya formal dan berkelanjutan yang berfokus pada peningkatan kemampuan, keterampilan, dan keahlian karyawan, sehingga dapat terjadi perubahan dalam nilai, sikap, dan motivasi. *career development* tidak hanya mencakup promosi, tetapi juga mencakup motivasi untuk maju dalam organisasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Definisi lain mengenai *career development*, menurut Cedaryana et al. (2018) adalah upaya formal dan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan dan menambah kemampuan, keterampilan, serta keahlian seorang karyawan, sehingga terjadi perubahan dalam nilai-nilai, sikap, dan motivasi. Sementara itu, Atikur Rahaman et al., (2023) menjelaskan bahwa *career development* sangat penting bagi karyawan dan organisasi, karena mendukung pertumbuhan pribadi dan kesuksesan profesional individu, serta

memastikan bahwa organisasi memiliki staf yang terampil dan berpengalaman.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *career development* adalah proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, motivasi, dan peluang kerja karyawan agar dapat mencapai tujuan pribadi dan profesional. Selain mendukung pertumbuhan individu, *career development* juga berperan penting dalam meningkatkan loyalitas dan *employee retention*, serta kinerja organisasi melalui pelatihan dan program yang tepat. Pengukuran *career development* menurut Luwei & Huimin (2024), adalah eksplorasi karir, motivasi karir, peran media sosial, dan *culture* organisasi.

2.1.3. *Reward system*

Teori insentif atau *Incentive Theory of Motivation* yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg melalui pendekatan *Two-Factor Theory* menyatakan bahwa *job satisfaction* dapat dipengaruhi oleh beberapa motivasi kerja, yaitu motivator dan hygiene factors. Dalam konteks ini, insentif termasuk dalam faktor motivator yang berperan penting dalam menciptakan *job satisfaction* melalui *reward system*. Frederick Herzberg (2005), menjelaskan bahwa insentif seperti penghargaan, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang dapat mendorong individu untuk bekerja lebih baik karena faktor-faktor tersebut berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan psikologis dan aktualisasi diri. Dengan demikian, insentif bukan hanya berfungsi sebagai *reward system* semata, tetapi juga sebagai pendorong intrinsik yang memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan

organisasinya. Teori ini menjadi dasar penting dalam pengembangan sistem reward dan strategi peningkatan kinerja karyawan di berbagai organisasi.

Reward system merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia, yang berfungsi untuk memotivasi karyawan agar menunjukkan perilaku yang diinginkan dan mencapai hasil yang optimal di tempat kerja, serta untuk mempertahankan karyawan (Volery & Tarabashkina, 2021b). Ramachandran & Prasad (2022) menjelaskan bahwa *reward system* di tempat kerja mencakup manfaat dan insentif yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk pengakuan atas pencapaian mereka, dengan tujuan untuk mendorong motivasi, mempertahankan karyawan, dan meningkatkan *job satisfaction*. Alhmoud & Rjoub (2020) mendefinisikan *reward system* sebagai suatu sistem yang memberikan *reward system* kepada karyawan dalam bentuk intrinsik, ekstrinsik, dan sosial.

Definisi lain mengenai *reward system*, menurut Singapuram (2024), adalah integrasi kebijakan, prosedur, dan praktik yang diterapkan oleh organisasi untuk memberikan *reward system* kepada karyawan berdasarkan kinerja, keterampilan, kompetensi, dan nilai pasar mereka. Wilkinson et al. (2010) mendefinisikan *reward system* sebagai kebijakan dan praktik yang digunakan oleh organisasi untuk memberikan *reward system* kepada karyawan atas kontribusi mereka, yang mencakup kompensasi finansial, pengakuan, dan insentif non-finansial guna meningkatkan motivasi dan kinerja.

M. Mendis (2017) menunjukkan bahwa insentif finansial, seperti bonus tahunan, dapat memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*). Secara khusus, pemberian insentif yang memadai dapat mengurangi keinginan karyawan untuk berhenti. M. Mendis (2017) juga menekankan pentingnya pemberian insentif yang disesuaikan dengan prestasi kerja masing-masing karyawan agar insentif tersebut lebih realistis. Dengan adanya *reward system* yang baik, karyawan akan merasakan nilai dan perhatian dari perusahaan.

Berdasarkan berbagai penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *Reward system* adalah aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk memberikan *reward system* kepada karyawan sebagai bentuk pengakuan atas pencapaian dan kontribusi mereka. Sistem ini mencakup berbagai bentuk *reward*, baik intrinsik, ekstrinsik, maupun sosial, yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi, *job satisfaction*, dan *employee retention*. *Reward system* yang adil dan sesuai dengan kinerja serta kompetensi karyawan dapat menurunkan niat untuk keluar dari pekerjaan dan memperkuat loyalitas. Dengan demikian, *reward system* yang efektif tidak hanya mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku dan hasil kerja yang diinginkan, tetapi juga membantu organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Indikator *Reward* menurut Boadi et al. (2023) adalah gaji, promosi, tunjangan, dan bonus.

2.1.4. *Job satisfaction*

Edwin A. Locke (2017), melalui *Range of Affect Theory* menjelaskan bahwa *job satisfaction* muncul dari hasil evaluasi individu terhadap kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang mereka alami dalam lingkungan kerja. Jika apa yang diperoleh dari pekerjaan sesuai atau melebihi apa yang diharapkan, maka individu akan merasakan kepuasan; sebaliknya, jika terdapat selisih negatif, maka timbul ketidakpuasan. Edwin A. Locke (2017), juga menekankan bahwa tingkat kepuasan atau ketidakpuasan tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya selisih tersebut, tetapi juga oleh seberapa penting aspek tertentu dari pekerjaan itu bagi individu.

Job satisfaction merujuk pada perasaan positif seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Dikatakan bahwa jika harapan yang dimiliki pekerja sejalan dengan hasil yang diperoleh, maka akan muncul kepuasan di antara mereka, yang tercermin dalam sikap positif (Nguyen, 2021). Menurut M. D. V. S. Mendis & Weerakkody (2018), *job satisfaction* adalah sejauh mana individu merasa puas dengan pekerjaannya. Istilah "*job satisfaction*" mencakup sikap dan perasaan yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Sikap positif dan menguntungkan terhadap pekerjaan merupakan indikator dari *job satisfaction*.

Definisi lain mengenai *job satisfaction*, menurut Murtiningsih (2020), adalah sesuatu yang dicari oleh pekerja dan merupakan elemen penting dalam *employee retention*, serta faktor utama yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Peneliti lain, Thiagaraj & Thangaswamy (2017)

menyatakan bahwa *job satisfaction* didefinisikan sebagai kondisi emosional yang menyenangkan yang muncul dari evaluasi pekerjaan yang dilakukan oleh individu dan pencapaian yang diraih.

Sishuwa & Phiri (2020) menjelaskan bahwa *job satisfaction* mencerminkan respons emosional seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu seberapa baik mereka merasa tentang pekerjaan yang dijalani. *Job satisfaction* merupakan penilaian, sikap, atau perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Qureshi et al., 2019)

Job satisfaction dapat dicapai jika aspek-aspek pekerjaan di perusahaan mendukung individu, dan hal ini dapat diperoleh dari bagaimana individu merasa tentang pekerjaan mereka (Daud & Afifah, 2022). Karyawan yang merasa puas cenderung melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik, merasa lebih terlibat, dan lebih mungkin untuk tetap bertahan di posisi mereka (Koo et al., 2020). Oleh karena itu, perusahaan perlu menyadari pentingnya menciptakan kepuasan di kalangan karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah kondisi emosional positif yang muncul ketika harapan dan kenyataan pekerjaan selaras, yang tercermin dalam sikap dan perasaan senang terhadap pekerjaan yang dijalani. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga menjadi faktor penting dalam *employee retention*. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih terlibat secara emosional dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Mereka juga lebih loyal dan memiliki kecenderungan untuk bertahan lebih lama di perusahaan,

sehingga mengurangi tingkat *turnover* yang dapat mengganggu stabilitas organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara aktif memperhatikan berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja, kesempatan pengembangan, *reward system* yang adil, serta hubungan interpersonal yang positif untuk mendukung kepuasan karyawan. Indikator *job satisfaction* menurut Pasaribu (2023) adalah lingkungan kerja, stabilitas pekerjaan, otonomi kerja, dan pengakuan kerja,

2.2 Pengaruh antar variabel dan Hipotesis Penelitian

2.2.1 Pengaruh *Career development* terhadap *Job satisfaction*

Career development merupakan proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan individu, tanggung jawab pekerjaan, serta peluang karir guna mencapai tujuan pribadi dan profesional (Ajala, 2024). Dengan menyediakan jalur *career development* yang jelas dan terstruktur, perusahaan secara nyata menunjukkan kepeduliannya terhadap pertumbuhan dan perkembangan karyawan, baik dari sisi pribadi maupun profesional. Hal ini tidak hanya membantu karyawan untuk terus mengasah kemampuan dan meningkatkan kualitas diri, tetapi juga memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang terampil, berpengalaman, dan siap menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang (Atikur Rahaman et al., 2023).

Selain mendukung perkembangan individu, program *career development* juga berperan penting dalam memperkuat loyalitas karyawan dan memperkecil tingkat *turnover*. Pada akhirnya, melalui pelatihan yang tepat dan program pengembangan yang terencana, organisasi dapat meningkatkan

kinerja secara keseluruhan dan mencapai tujuan bisnis dengan lebih efektif dan efisien.

Penelitian yang dilakukan oleh Andriyani et al., (2024) dan Asria et al., (2025) menunjukkan ada pengaruh positif *career development* terhadap *job satisfaction* karyawan.

H1: *Career development* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job satisfaction*

2.2.2 Pengaruh *Reward system* terhadap *Job satisfaction*

Reward system berperan penting dalam memengaruhi tingkat *employee retention* di suatu perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Volery & Tarabashkina (2021a) *reward system* merupakan elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia, yang berfungsi untuk memotivasi karyawan agar menunjukkan perilaku yang diinginkan dan mencapai hasil yang optimal di tempat kerja. *Reward system* ini dapat berupa insentif finansial, seperti gaji, bonus, dan tunjangan, maupun insentif non-finansial, termasuk pengakuan, peluang promosi, dan pengalaman belajar. *Reward system* memainkan peranan penting dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Dengan *reward system* yang baik, karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan, yang pada gilirannya membuat mereka lebih puas dengan pekerjaannya. *Job satisfaction* ini sangat penting karena dapat memperkuat keterikatan karyawan dengan perusahaan, sehingga mereka lebih cenderung bertahan dalam jangka panjang.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syal et al., (2024) yang menunjukkan pengaruh positif signifikan antara *Reward system* terhadap *Job satisfaction*.

H2: *Reward system* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job satisfaction*

2.2.3 Pengaruh *Career development* terhadap *Employee retention*

Career development sebagai upaya formal dan berkelanjutan yang berfokus pada peningkatan kemampuan, keterampilan, dan keahlian karyawan, sehingga dapat terjadi perubahan dalam nilai, sikap, dan motivasi. *Career development* tidak hanya mencakup promosi, tetapi juga mencakup motivasi untuk maju dalam organisasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan (Nami Nasution et al., 2018).

Karyawan sangat menghargai kesempatan untuk *career development* jangka panjang, dan peluang tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas serta *employee retention* di dalam organisasi. Oleh karena itu, *career development* tidak hanya merupakan kebutuhan bagi karyawan, tetapi juga merupakan strategi penting bagi organisasi dalam mempertahankan talenta unggulan (Atikur Rahaman et al., 2023).

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Asria et al. (2025) menunjukkan temuan jika ada pengaruh signifikan antara variabel *Career development* dengan *employee retention*. Begitupun dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Houssein et al. (2020) yang menyatakan bahwa *career development* berpengaruh positif terhadap *employee retention*.

H3: *Career development* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee retention*

2.2.4 Pengaruh *Reward system* terhadap *Employee retention*

Sebuah studi penelitian menyatakan bahwa *reward system* karyawan sangat penting dalam mempertahankan karyawan (Batool et al., 2023). Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian dari Syal et al. (2024) yang menunjukkan bahwa penting bagi perusahaan untuk memperhatikan fasilitas atau strategi yang berkaitan dengan *reward system* guna meningkatkan *employee retention*. *Reward system* memiliki potensi untuk meningkatkan *employee retention*, karena individu yang merasa dihargai cenderung lebih termotivasi dan loyal terhadap organisasi. Baik *reward* finansial maupun non-finansial dapat memberikan perasaan kepuasan serta keterikatan emosional terhadap perusahaan, yang pada gilirannya mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan.

Hasil penelitian lain dari Sarkar et al. (2023) menyatakan bahwa *reward system* berpengaruh positif dan signifikan pada *employee retention*. Hasil yang sama juga diperkuat oleh Zainal et al. (2022) yang menyatakan bahwa *reward system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*.

H4: *Reward system* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee retention*

2.2.5 Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Employee retention*

Job satisfaction memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan tingkat *employee retention* di suatu perusahaan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, merasa lebih terlibat secara emosional dan profesional, serta memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tempat mereka bekerja (Koo et al., 2020). Hal itu menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *job satisfaction*, semakin besar pula kemungkinan karyawan untuk tidak meninggalkan perusahaan, yang pada akhirnya membantu menjaga stabilitas tenaga kerja dan mengurangi biaya pergantian karyawan. Karyawan yang merasa dihargai, mendapatkan dukungan, dan memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung lebih loyal dan berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik mereka dalam jangka panjang.

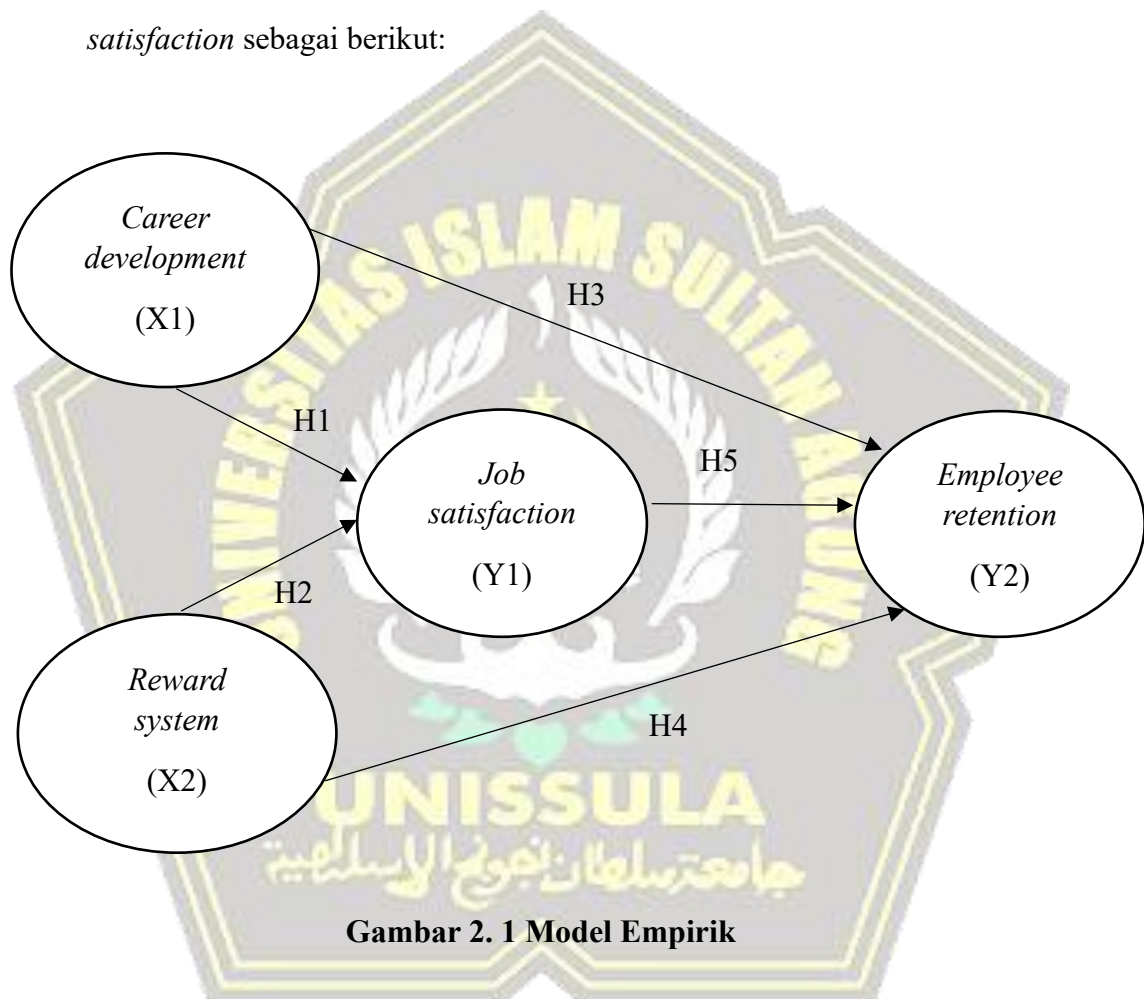
Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan *job satisfaction*, seperti lingkungan kerja yang kondusif, pengakuan atas prestasi, kompensasi yang adil, serta peluang *career development* untuk memastikan karyawan tetap termotivasi dan bertahan di organisasi (Rogaya et al., 2023).

Dalam penelitian Asria et al. (2025) dan Elsafty & Oraby (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *job satisfaction* terhadap *employee retention*.

H5: *Job satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee retention*

2.3 Model Empirik

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka disusunlah model empirik mengenai peningkatan *employee retention* berbasis *job satisfaction* sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Empirik

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang diterapkan dalam studi ini adalah *Explanatory Research* dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis, dengan maksud untuk membuktikan dan memperkuat hipotesis tersebut. Diharapkan bahwa hasil akhir dari penelitian ini dapat mendukung teori yang menjadi dasar objek penelitian. Secara keseluruhan, menurut Sugiyono (2020), jenis penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai "Explanatory Research," yang menjelaskan bagaimana variabel independen, yaitu *career development* (X1) dan *reward system* (X2), mempengaruhi variabel dependen, yaitu *job satisfaction* (Y1) dan *employee retention* (Y2).

Berdasarkan rumusan masalah yang diangkat, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menguji pengaruh *career development* dan *reward system* terhadap *job satisfaction* serta *employee retention* di PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2020) adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu, yang ditentukan oleh peneliti untuk tujuan penelitian dan pengambilan kesimpulan. Kelompok ini dipilih berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh peneliti sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai.

Dalam konteks penelitian ini, populasi mencakup 75 karyawan tetap di PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan representasi dari keseluruhan objek yang terdapat dalam populasi, dan sampel ini mencerminkan karakteristik populasi yang sedang diteliti (Sugiyono, 2020). Sampel penelitian ini diambil dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria minimal diatas satu tahun kerja. Kriteria ini dipilih untuk memastikan bahwa responden mempunyai pengalaman yang cukup dan dapat memberikan informasi yang relevan mengenai *career development*, *reward system*, serta *job satisfaction* mereka. Dari populasi 75 karyawan tetap, diperoleh 60 responden yang memenuhi kriteria karyawan tetap dengan minimal diatas satu tahun kerja dan bersedia berpartisipasi sebagai sampel penelitian. Menurut Sugiyono (2020), *purposive sampling* adalah pengambilan sampel dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti. Pengumpulan data akan dilakukan melalui kuesioner yang akan disampaikan secara langsung kepada responden melalui *Google Form*, untuk memudahkan akses dan partisipasi.

3.3 Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

3.3.1 Data Primer

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data awal melalui kuesioner yang disebarakan secara langsung. Metode ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai langkah-langkah lanjutan yang dapat diambil untuk menyelesaikan masalah yang sedang diteliti. Pertanyaan tertulis yang terdapat dalam angket atau kuesioner yang dirancang oleh peneliti dan disebarakan kepada sumber penelitian berfungsi sebagai sumber data utama.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan oleh peneliti dari berbagai sumber literatur, termasuk artikel, buku, serta penelitian sebelumnya seperti skripsi, artikel ilmiah, dan jurnal baik nasional maupun internasional (Hasan, 2002). Data ini berfungsi sebagai referensi untuk penelitian yang akan datang, mengingat relevansinya dengan variabel yang diteliti. Hasil penelitian sebelumnya yang secara sengaja dikumpulkan oleh peneliti kemudian digunakan untuk memenuhi kebutuhan data dalam penelitian ini. Dalam metode penelitian ini, data sekunder digunakan untuk meningkatkan efektivitas keseluruhan penelitian. Fokus utama penggunaan data ini adalah untuk memenuhi kebutuhan pengujian yang akan dilakukan dalam penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menerapkan metode kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini

diperoleh dari jawaban kuesioner yang disebarakan kepada seluruh karyawan. Proses survei dilakukan dengan memberikan sejumlah pertanyaan kepada responden untuk mengevaluasi sikap dan perilaku mereka terhadap isu yang diteliti. Menurut Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok mengenai fenomena sosial.

Setiap indikator dalam penelitian ini diberikan skala yang terdiri dari angka yang disertai dengan persetujuan verbal, seperti yang dijelaskan di bawah ini:

Tabel 3. 1 Skala Likert

Kriteria	Skor	Keterangan
SS	5	Sangat Setuju
S	4	Setuju
C	3	Cukup
TS	2	Tidak Setuju
STS	1	Sangat Tidak Setuju

3.5 Variabel dan Indikator

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah *career development*, *reward system*, *job satisfaction*, dan *employee retention* dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan tabel 3.2.

Tabel 3. 2 Definisi Operasional dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
<i>Career development</i> (X1)	proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, motivasi, dan peluang kerja karyawan agar dapat mencapai tujuan pribadi dan professional.	1. Eksplorasi karir 2. Motivasi karir 3. Peran media sosial 4. <i>Culture</i> organisasi (Luwei & Huimin, 2024).	Skala Likert 1-5
<i>Reward system</i> (X2)	Sistem <i>reward</i> yang harus diberikan kepada karyawan sebagai bentuk pengakuan atas pencapaian dan kontribusi mereka.	1. Gaji 2. Promosi 3. Tunjangan 4. Bonus (Boadi et al., 2023).	Skala Likert 1-5
<i>Job satisfaction</i> (Y1)	kondisi emosional positif yang muncul ketika harapan dan kenyataan pekerjaan selaras, yang tercermin dalam sikap dan perasaan senang terhadap pekerjaan yang dijalani.	1. Lingkungan kerja 2. Stabilitas pekerjaan 3. Otonomi kerja 4. Pengakuan kerja (Pasaribu, 2023).	Skala Likert 1-5
<i>Employee retention</i> (Y2)	kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan agar tingkat perpindahan karyawan tetap rendah.	1. Loyalitas karyawan 2. <i>Turnover</i> rendah 3. Komitmen organisasi 4. <i>Work-Life Balance</i> (Asria et al., 2025).	Skala Likert 1-5

3.6 Teknis Analisis Data

Data ini dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang berisi angka-angka dan pengukuran pada variabelnya disertai dengan penjelasan. Dalam pengujian model pengukuran menggunakan PLS-SEM (*Partial Least Square – Structural Equation Modeling*) yang terdiri dari outer model dan inner model. Outer model terdiri dari uji validitas (*convergent validity dan discriminant validity*) serta reliabilitas. Inner model terdiri dari uji koefisien determinasi atau R square, Effect size (f^2), dan Predictive Relevance. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan Smart PLS 4 yang merupakan suatu teknik analisis data yang dirancang untuk model rekursif yang memiliki satu arah. Tujuan dari PLS-SEM adalah untuk membantu para peneliti dalam memverifikasi teori serta menjelaskan apakah indikator-indikator tersebut menunjukkan adanya hubungan antar variabel.

3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini, analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data yang diperoleh dari responden. Statistik deskriptif mencakup penghitungan nilai rata-rata (*mean*), deviasi standar, serta nilai minimum dan maksimum dari setiap indikator variabel (Ghozali I. &., 2015). Fungsi statistik deskriptif adalah untuk mengevaluasi pandangan responden terhadap setiap indikator dan mengidentifikasi kemungkinan adanya penyimpangan data, seperti outlier atau variabel yang tidak menunjukkan variasi yang signifikan. Tujuan

penerapan statistik deskriptif adalah untuk memberikan penjelasan umum mengenai masalah yang sedang dianalisis, sehingga pembaca dapat lebih mudah memahami informasi yang disajikan.

3.6.2 Uji model pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran bertujuan untuk menunjukkan bagaimana variabel laten atau variabel yang teramati dapat merepresentasikan variabel yang perlu diukur (Ghozali I. &., 2015). Evaluasi terhadap model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas digunakan untuk menentukan keabsahan kuesioner yang digunakan. Untuk memastikan bahwa alat ukur yang dirancang benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur, uji validitas perlu dilaksanakan. Penyusunan angket dalam penelitian ini didasarkan pada konstruksi teoretis dari masing-masing variabel yang diteliti, sehingga pengukuran ini dilakukan. Selanjutnya, indikator variabel diidentifikasi dan diterapkan pada setiap komponen angket. Tahap pengujian outer model dilakukan sebagai berikut:

3.6.2.1 Uji Validitas Konvergen (*convergent validity*)

Validitas konvergen adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu variabel laten memiliki korelasi yang tinggi dan secara konsisten merepresentasikan konstruk yang sama. Indikator dianggap memenuhi kriteria validitas konvergen jika nilai *loading factor* $> 0,70$ dalam penelitian konfirmatori, dan berada dalam rentang $0,6 - 0,7$ dalam penelitian eksploratori. Nilai

Average Variance Extracted (AVE) yang disarankan minimal adalah $> 0,50$. Namun, menurut Ghozali I. (2015) nilai loading factor antara 0,5 - 0,6 masih dianggap memadai untuk penelitian tahap awal dalam pengembangan skala pengukuran.

3.6.2.2 Uji Validitas diskriminan (*discriminant validity*)

Uji Validitas Diskriminasi digunakan untuk menilai nilai faktor loading silang dalam menentukan apakah suatu konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang memadai. Validitas diskriminatif dari model pengukuran refleksif indikator dievaluasi melalui analisis cross-loading. Nilai *cross-loading* yang diharapkan harus $> 0,07$. Jika korelasi antara konstruk dengan indikator yang diukur lebih tinggi dibandingkan dengan ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten tersebut lebih efektif dalam memprediksi ukuran pada bloknnya dibandingkan dengan blok lainnya. Untuk menilai validitas diskriminan, metode tambahan diterapkan dengan membandingkan akar *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lain dalam model. Apabila nilai AVE $> 0,50$, maka model tersebut dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik (Ghozali I. &, 2015).

3.6.2.3. Uji Reliability

Reliabilitas merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana sebuah kuesioner dapat diandalkan. Uji reliabilitas menunjukkan konsistensi, akurasi, dan ketepatan alat ukur dalam mengevaluasi suatu konstruk. Dalam konteks PLS-SEM, keandalan konstruk dengan indikator

reflektif diukur melalui dua metode, yaitu reliabilitas komposisi dan Cronbach's alpha. Jika nilai reliabilitas komposisi dan Cronbach's alpha melebihi 0,70, hal ini dianggap sebagai konfirmasi yang valid untuk penelitian. Sementara itu, nilai antara 0,60 - 0,70 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat eksploratif (Ghozali I. &., 2015).

3.6.3. Uji Struktural model (*Inner Model*)

Pengujian model struktural dilakukan dengan menganalisis hubungan antara konstruk-konstruk yang ada. Hubungan antar konstruk ditentukan melalui penilaian nilai signifikan dan nilai R-Square untuk setiap variabel laten independen, yang berfungsi sebagai indikator kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan dalam nilai R-Square dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel laten tertentu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel independen. Selanjutnya, tahap pengujian inner model dilakukan sebagai berikut:

3.6.3.1 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

R-Square menggambarkan proporsi varians dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam suatu model. Nilai R-Square yang mencapai 0,75 menunjukkan bahwa model tersebut memiliki kekuatan yang tinggi. Sebaliknya, nilai 0,50 menunjukkan bahwa model tersebut berada pada tingkat sedang (moderat), sementara nilai 0,25 menunjukkan bahwa model tersebut memiliki performa yang rendah (lemah). Dengan demikian, nilai R-Square yang tinggi menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediksi yang baik.

3.6.3.2 Uji *F-Square*

Pengujian *F-Square* digunakan untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Interpretasi dari nilai f^2 adalah sebagai berikut: jika nilai f^2 kurang dari 0,02 atau berada di bawah 0,15, maka pengaruh tersebut dikategorikan sebagai rendah atau *small effect*. Sebaliknya, jika nilai *F-Square* berada di antara 0,15 dan 0,35, maka pengaruhnya dianggap sedang atau *medium effect*. Terakhir, jika nilai *F-Square* sama dengan atau lebih besar dari 0,35, maka pengaruh tersebut dikategorikan sebagai tinggi atau *large effect*.

3.6.3.3 Uji Predictive Relevance (Q^2)

Predictive Relevance (Q^2) merupakan ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi seberapa efektif model PLS-SEM dalam memprediksi data observasi. Q^2 mengukur kemampuan model untuk mereplikasi data asli dan memberikan indikasi mengenai validitas prediktif dari model struktural. Nilai Q^2 memiliki makna tertentu, di mana nilai 0,02 menunjukkan bahwa validitas relevansi prediktif model berada pada tingkat moderat, sedangkan nilai 0,35 menunjukkan bahwa validitas relevansi prediktif model berada pada tingkat yang kuat.

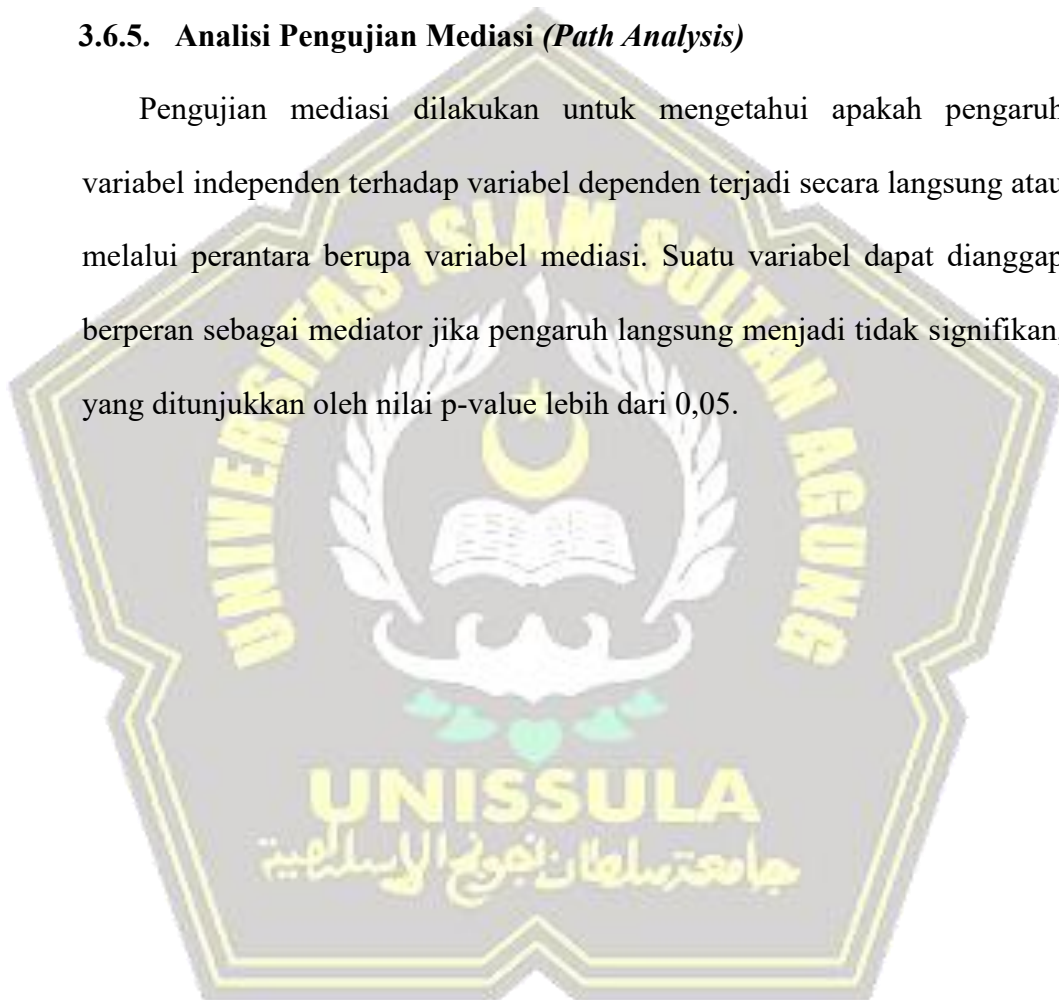
3.6.4. Pengujian Hipotesis (*Pengaruh Antar Variabel*)

Pengujian hipotesis dalam PLS-SEM menggunakan SmartPLS 4.0 dilakukan untuk menentukan apakah terdapat pengaruh signifikan antara 30 variabel laten dalam model struktural (inner model). Proses pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis Path Coefficients, yang

menunjukkan koefisien parameter serta nilai signifikansi t-statistics. Kriteria untuk menerima atau menolak suatu hipotesis adalah sebagai berikut: a) Jika t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05 ($\alpha = 5\%$), maka H1 diterima; b) Jika t-statistik kurang dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05 ($\alpha = 5\%$), maka H1 ditolak.

3.6.5. Analisa Pengujian Mediasi (*Path Analysis*)

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen terjadi secara langsung atau melalui perantara berupa variabel mediasi. Suatu variabel dapat dianggap berperan sebagai mediator jika pengaruh langsung menjadi tidak signifikan, yang ditunjukkan oleh nilai p-value lebih dari 0,05.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini, responden yang digunakan adalah 65 orang dengan uraian di bawah ini:

Tabel 4. 1 Analisis Deskripsi Responden

No.	Rincian Responden	Jumlah	Presentase
1.	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	39	60%
	Perempuan	26	40%
2.	Usia		
	≤ 25 Tahun	1	1,54%
	26-30 Tahun	8	12,31%
	31-35 Tahun	12	18,46%
	36-40 Tahun	18	27,69%
	41-45 Tahun	19	29,23%
	≥ 45 Tahun	7	10,77%
3.	Pendidikan Terakhir		
	SMA/Sederajat	8	12,31%
	Diploma (D1-D3)	5	7,69%
	S1	51	78,46%
	S2/Lebih	1	1,54%
4.	Lama Bekerja		
	<1 Tahun	1	1,54%
	1-3 Tahun	8	12,31%
	4-6 Tahun	10	15,38%
	7-9 Tahun	19	29,23%
	>10 Tahun	27	41,54%
5.	Jabatan		
	AO	11	16,92%
	Brandcomm	1	1,54%
	CMC	4	6,15%
	CMO	1	1,54%
	Collection	1	1,54%
	FC	2	3,08%
	HR	1	1,54%
	IT Support	1	1,54%
	Kepala Kantor Kas	2	3,08%
	L4	1	1,54%
	Legal Admin	2	3,08%
	Manajer	4	6,15%
	Marketing	3	4,62%
	Remedial	1	1,54%
	Sekretaris Direksi	1	1,54%
	SPV	17	26,15%
	Staff	9	13,86%
	Surveyor	2	3,08%
	Teller	1	1,54%
	Jumlah Responden Keseluruhan	65	100%

Sumber : Data yang diolah, 2025.

Berdasarkan data diatas jika dilihat dari jenis kelaminnya, mayoritas responden adalah laki-laki berjumlah 39 orang (60%), sedangkan perempuan berjumlah 26 orang (40%). Kondisi ini menunjukkan bahwa tenaga kerja pada unit yang diteliti lebih banyak didominasi oleh karyawan laki-laki.

Dari aspek usia, responden berasal dari kelompok umur yang cukup beragam. Hanya 1,54% responden yang berusia ≤ 25 tahun, sedangkan kelompok usia 26–30 tahun mencakup 12,31%. Sebanyak 18,46% berada pada rentang usia 31–35 tahun, dan angka tersebut meningkat pada kelompok 36–40 tahun menjadi 27,69%. Kelompok usia terbanyak berada pada rentang 41–45 tahun dengan 29,23%, sementara sisanya—sebanyak 10,77%—berusia ≥ 45 tahun. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup matang.

Jika dilihat dari latar belakang pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan S1, yaitu sebanyak 78,46%. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menjadi objek penelitian didominasi oleh tenaga kerja berpendidikan tinggi. Sementara itu, responden yang berpendidikan SMA/ sederajat berjumlah 12,31%, lulusan Diploma 7,69%, dan hanya 1,54% yang merupakan lulusan S2 atau lebih.

Pada aspek masa kerja, mayoritas responden telah bekerja cukup lama dalam organisasi. Sebanyak 41,54% memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, disusul kelompok masa kerja 7–9 tahun sebesar 29,23%. Adapun responden dengan pengalaman kerja 4–6 tahun mencapai 15,38%, serta mereka yang bekerja 1–3

tahun sebesar 12,31%. Hanya 1,54% responden yang baru bekerja kurang dari satu tahun. Data ini memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang dan memahami lingkungan organisasi dengan baik.

Dari sisi jabatan, responden berasal dari berbagai posisi dalam organisasi. Jabatan dengan jumlah terbesar adalah Supervisor (SPV) sebesar 26,15%, diikuti Staff sebanyak 13,86% dan AO sebesar 16,92%. Posisi lainnya seperti manajer, legal admin, CMC, marketing, surveyor, hingga teller juga terwakili meskipun jumlahnya tidak sebesar tiga kelompok utama tersebut. Variasi jabatan ini menunjukkan bahwa responden mencerminkan keragaman unit kerja dan level posisi, sehingga data yang dikumpulkan dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi organisasi.

4.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai pola jawaban responden berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan. Dalam penelitian ini, empat variabel dianalisis, yaitu *career development*, *reward sytem*, *job satisfaction*, dan *employee retention*. Setiap respons responden diklasifikasikan ke dalam kategori tertentu dengan menggunakan interval skor sebagai acuan penentuan kategorinya.

$$\begin{aligned} \text{Rentang Skala} &= \frac{\text{skala tertinggi} - \text{skala terendah}}{\text{jumlah kategori}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0,8 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil nilai interval diatas, maka rata-rata jawaban dari responden terbagi menjadi lima kategori yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi. Seperti table berikut :

Tabel 4. 2 Kategori Nilai Mean

Nilai Skor	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2025.

4.2.1. Career development

Career development memiliki empat indikator yaitu eksplorasi karir (CD1), motivasi karir (CD2), peran media sosial (CD3), dan *culture* organisasi (CD4).

Hasil dari empat indikator ini disajikan dalam table berikut :

Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Variabel Career development

Kode	Indikator	Mean	Kategori
CD1	Eksplorasi karir	4,07	Tinggi
CD2	Motivasi karir	3,96	Tinggi
CD3	Peran Media Sosial	4,18	Tinggi
CD4	<i>Culture</i> Organisasi	4,16	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		4,09	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2025.

Hasil dari analisis deskriptif menunjukkan bahwa *career development* pada BPR Restu Artha Makmur kota Semarang berada dalam kategori tinggi yang ditunjukkan dengan indikator eksplorasi karir, motivasi karir, peran media sosial, dan *culture* organisasi yang memiliki arti sudah bagus.

Indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah peran media sosial dengan nilai mean 4,18, yang menunjukkan bahwa media sosial dianggap sangat berguna

dalam mendapatkan informasi mengenai karir, membangun hubungan profesional, serta meningkatkan tampilan kemampuan pribadi.

Indikator budaya organisasi dengan nilai mean 4,16 juga menunjukkan kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya di organisasi dianggap mendukung proses *career development* bagi para karyawan. Sementara indikator eksplorasi karir dengan nilai mean 4,07 dan motivasi karir dengan nilai mean 3,96 juga menunjukkan kategori tinggi, ini menandakan bahwa responden secara aktif mencari peluang karir dan memiliki tekad yang kuat untuk berkembang.

Secara keseluruhan, tingginya nilai pada semua indikator mencerminkan bahwa faktor yang ada di dalam dan luar organisasi memberikan dampak positif terhadap perkembangan karir para responden.

4.2.2. *Reward system*

Reward system memiliki empat indikator yaitu gaji (RS1), promosi (RS2), tunjangan (RS3), dan bonus (RS4). Hasil dari empat indikator ini disajikan dalam table berikut :

Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Variabel *Reward system*

Kode	Indikator	Mean	Kategori
RS1	Gaji	4,16	Tinggi
RS2	Promosi	4,12	Tinggi
RS3	Tunjangan	3,8	Tinggi
RS4	Bonus	3,76	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		3,96	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2025.

Hasil dari analisis deskriptif menunjukkan bahwa *reward system* pada BPR Restu Artha Makmur kota Semarang berada dalam kategori tinggi yang ditunjukkan

dengan besarnya gaji, promosi, tunjangan dan juga bonus yang didapat. Hal ini memiliki arti bahwa *reward system* pada BPR Restu Artha Makmur sudah bagus.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah gaji dengan nilai mean 4,16 dan promosi dengan nilai mean 4,12, yang menunjukkan bahwa responden merasa gaji yang mereka terima sesuai dengan beban kerja yang ada dan bahwa mereka melihat adanya peluang promosi yang jelas dalam organisasi.

Di sisi lain, indikator tunjangan dengan nilai mean 3,80 dan bonus dengan nilai mean 3,76 meskipun memiliki angka yang lebih rendah daripada indikator lainnya, masih masuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa fasilitas tambahan dan bonus dianggap cukup baik oleh responden.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa *reward system* yang ada berhasil memberikan motivasi bagi responden untuk bekerja dengan lebih baik, meningkatkan semangat, serta memberikan rasa keadilan dalam sistem kompensasi.

4.2.3. *Job satisfaction*

Job satisfaction memiliki empat indikator yaitu lingkungan kerja (JS1), stabilitas pekerjaan (JS2), otonomi kerja (JS3), dan pengakuan kerja (JS4). Hasil dari empat indikator ini disajikan dalam table berikut :

Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Variabel *Job satisfaction*

Kode	Indikator	Mean	Kategori
JS1	Lingkungan kerja	4,01	Tinggi
JS2	Stabilitas Pekerjaan	3,96	Tinggi
JS3	Otonomi Kerja	3,96	Tinggi
JS4	Pengakuan Kerja	3,89	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		3,95	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2025.

Hasil dari analisis deskriptif menunjukkan bahwa *job satisfaction* pada BPR Restu Artha Makmur kota Semarang berada dalam kategori tinggi yang ditunjukkan dengan indikator lingkungan pekerjaan, stabilitas pekerjaan, otonomi kerja, dan juga pengakuan kerja. Hal ini memiliki arti bahwa *job satisfaction* pada BPR Restu Artha Makmur sudah bagus.

Indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah lingkungan kerja dengan nilai mean 4,01, yang menunjukkan bahwa responden merasa nyaman dengan kondisi fisik, hubungan dengan rekan-rekan kerja, serta atmosfer kerja secara keseluruhan. Ini menandakan bahwa suasana kerja memberikan dukungan penting terhadap *job satisfaction* mereka.

Indikator stabilitas pekerjaan dengan nilai mean 3,96 dan otonomi dalam bekerja dengan nilai mean 3,96 juga masuk dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa responden merasa aman dalam pekerjaan mereka dan memiliki cukup kebebasan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari. Keadaan ini mencerminkan rasa percaya diri dan keleluasaan dalam pengambilan keputusan, yang berkontribusi positif terhadap *job satisfaction*.

Di sisi lain, indikator pengakuan atas pekerjaan dengan nilai mean 3,89 memiliki nilai terendah tetapi tetap dalam kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa walaupun responden merasa dihargai atas kinerja mereka, tingkat pengakuan masih bisa ditingkatkan untuk mencapai *job satisfaction* yang lebih maksimal.

4.2.4. *Employee retention*

Employee retention memiliki empat indikator yaitu loyalitas karyawan (ER1), *turnover* rendah (ER2), komitmen organisasi (ER3), dan *work life balance* (ER4). Hasil dari empat indikator ini disajikan dalam table berikut :

Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Variabel *Employee retention*

Kode	Indikator	Mean	Kategori
ER1	Loyalitas karyawan	4,1	Tinggi
ER2	<i>Turnover</i> rendah	4,07	Tinggi
ER3	Komitmen organisasi	4,1	Tinggi
ER4	<i>Work Life Balance</i>	4,09	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		4,09	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2025.

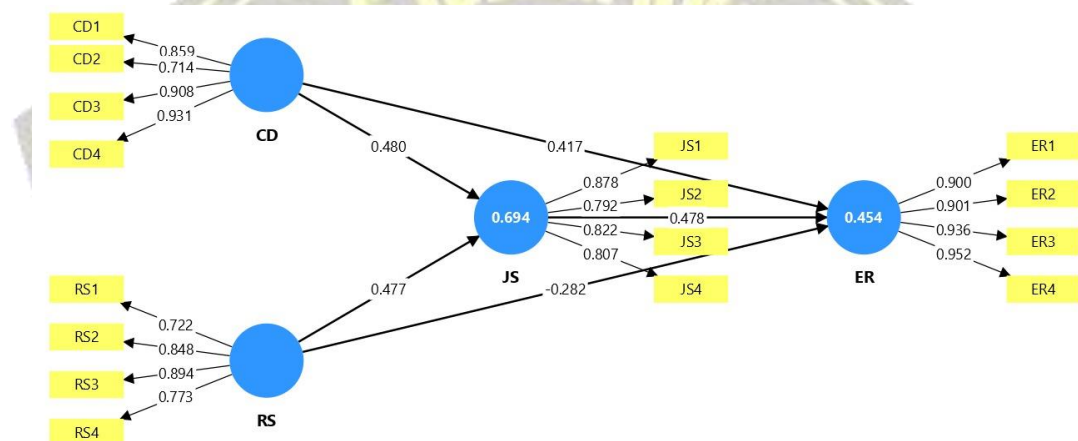
Hasil dari analisis deskriptif menunjukkan bahwa *employee retention* pada BPR Restu Artha Makmur kota Semarang berada dalam kategori tinggi yang ditunjukkan dengan meningkatnya loyalitas karyawan, *turnover* rendah, komitmen organisasi meningkat dan juga tercapainya *work-life balance*. Hal ini menunjukkan bahwa *employee retention* pada BPR Restu Artha Makmur sudah bagus.

Indikator loyalitas karyawan dan komitmen terhadap organisasi sama-sama mempunyai nilai mean 4,1 yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat loyalitas dan keterikatan yang baik kepada perusahaan. Indikator rendahnya *turnover* juga mendapatkan nilai tinggi dengan nilai mean 4,07, yang berarti ada sedikit keinginan dari karyawan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, *work life balance* dengan nilai mean 4,09 dinilai positif oleh responden, menunjukkan bahwa perusahaan dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa strategi untuk mempertahankan karyawan berjalan dengan efektif dan diterima secara positif oleh para karyawan.

4.3. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran bertujuan untuk menunjukkan bagaimana variabel laten atau variabel yang teramati dapat merepresentasikan variabel yang perlu diukur.



Gambar 4. 1 Uji Model Pengukuran

Evaluasi terhadap model pengukuran seperti Gambar 4.1 dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas digunakan untuk menentukan keabsahan kuesioner yang digunakan. Untuk memastikan bahwa alat ukur yang dirancang benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur, uji validitas perlu dilaksanakan. Penyusunan angket dalam penelitian ini didasarkan pada konstruksi teoretis dari masing-masing variabel yang diteliti, sehingga

pengukuran ini dilakukan. Selanjutnya, indikator variabel diidentifikasi dan diterapkan pada setiap komponen angket.

4.3.1. Uji Validitas konvergen

Validitas konvergen adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar indikator yang dipakai untuk menilai variabel laten memiliki hubungan yang kuat dan secara konsisten menggambarkan konstruk yang sama. Indikator dianggap memenuhi syarat validitas konvergen jika nilai loading factor lebih besar dari 0,70 dalam penelitian konfirmatori, dan berada di antara 0,6 hingga 0,7 dalam penelitian eksploratori. Nilai Average Variance Extracted (AVE) yang direkomendasikan minimal adalah lebih dari 0,50. Pada penelitian ini, proses pengujian validitas konvergen telah dilakukan dan menghasilkan temuan sebagai berikut :

Tabel 4. 7 Uji Validitas Konvergen

Indikator	<i>Career development</i>	<i>Employee retention</i>	<i>Job satisfaction</i>	<i>Reward system</i>	Keterangan
CD1	0,859				Valid
CD2	0,714				Valid
CD3	0,908				Valid
CD4	0,931				Valid
ER1		0,900			Valid
ER2		0,901			Valid
ER3		0,936			Valid
ER4		0,952			Valid
JS1			0,878		Valid
JS2			0,792		Valid
JS3			0,822		Valid
JS4			0,807		Valid
RS1				0,722	Valid
RS2				0,848	Valid
RS3				0,894	Valid
RS4				0,773	Valid

Sumber : Data yang diolah, 2025.

Dari hasil analisis data yang tercantum dalam tabel di atas, variabel *career development*, *employee retention*, *job satisfaction*, dan *reward system* menunjukkan nilai loading factor yang lebih besar dari 0,70. Hal ini menandakan bahwa semua indikator dalam penelitian ini dianggap valid dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.

4.3.2. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji Validitas Diskriminasi diterapkan untuk mengevaluasi nilai faktor loading silang guna menentukan apakah suatu konstruk mencapai tingkat diskriminasi yang cukup. Validitas diskriminatif pada model pengukuran refleksi indikator dinilai melalui pemeriksaan *cross-loading*. Nilai *cross-loading* yang ideal harus melebihi 0,07. Jika hubungan antara konstruk dengan indikator yang diukur lebih kuat daripada dengan ukuran konstruk lain, maka konstruk laten tersebut lebih baik dalam meramalkan ukuran di bloknya sendiri dibandingkan blok lainnya. Untuk mengukur validitas diskriminan, pendekatan tambahan dilakukan dengan membandingkan akar dari average variance extracted (AVE) untuk masing-masing konstruk terhadap korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lain dalam model. Jika nilai AVE lebih besar dari 0,50, maka model tersebut dinilai memiliki validitas diskriminan yang memadai, sehingga interpretasi terhadap analisis struktural dapat dilakukan dengan lebih meyakinkan karena setiap konstruk telah terbukti berbeda satu sama lain baik secara konsep maupun secara empiris.

Tabel 4. 8 Uji Validitas Diskriminan

Indikator	<i>Career development</i>	<i>Reward system</i>	<i>Job satisfaction</i>	<i>Employee retention</i>
CD1	0,859	0,554	0,731	0,511
CD2	0,714	0,389	0,451	0,366
CD3	0,908	0,388	0,607	0,596
CD4	0,931	0,432	0,661	0,612
RS1	0,378	0,722	0,487	0,161
RS2	0,421	0,848	0,588	0,216
RS3	0,448	0,894	0,672	0,255
RS4	0,425	0,773	0,589	0,261
JS1	0,654	0,540	0,878	0,561
JS2	0,542	0,612	0,792	0,448
JS3	0,557	0,613	0,822	0,486
JS4	0,638	0,632	0,807	0,402
ER1	0,582	0,213	0,506	0,900
ER2	0,539	0,231	0,490	0,901
ER3	0,571	0,278	0,570	0,936
ER4	0,587	0,305	0,556	0,952

Sumber : Data yang diolah, 2025.

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan pada Tabel 4.8, terlihat bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini memenuhi kriteria cross loading, ditandai dengan nilai loading tertinggi yang selalu muncul pada konstruk yang memang ingin diukur. Pada variabel *career development*, indikator CD1 hingga CD4 menunjukkan nilai loading yang lebih tinggi pada konstruk ini dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator tersebut mampu merepresentasikan *career development* secara tepat, terutama CD3 dan CD4 yang memiliki nilai loading paling besar.

Pada variabel *reward system*, indikator RS1, RS2, RS3, dan RS4 juga memiliki nilai loading tertinggi terhadap konstruk *reward system* dan lebih rendah pada konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator pada variabel ini

bekerja dengan baik dalam menggambarkan *reward system*, dengan RS3 sebagai indikator yang paling dominan. Kondisi serupa tampak pada variabel *job satisfaction*, di mana indikator JS1, JS2, JS3, dan JS4 memiliki nilai loading terbesar pada konstruk *job satisfaction*. Hasil tersebut membuktikan bahwa seluruh indikator valid dalam mengukur *job satisfaction*, dan indikator JS1 menjadi yang paling kuat karena memiliki nilai loading tertinggi.

Pada variabel *employee retention*, indikator ER1 hingga ER4 juga menunjukkan konsistensi yang sama, yaitu nilai loading tertinggi berada pada konstruk *employee retention*. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator tersebut sesuai dan akurat dalam menjelaskan variabel *employee retention*, dengan ER4 sebagai indikator yang paling merepresentasikan konstruk tersebut. Secara keseluruhan, hasil uji *cross loading* ini memastikan bahwa tidak terjadi tumpang tindih antar indikator dan seluruh item pertanyaan mampu mengukur variabel yang dimaksud secara valid. Dengan demikian, seluruh indikator layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

4.3.3. Uji Reliability

Reliability adalah indikator yang digunakan untuk menentukan tingkat keandalan suatu kuesioner. Pengujian reliabilitas mengungkapkan konsistensi, presisi, dan keakuratan instrumen pengukur dalam menilai sebuah konstruk. Dalam kerangka PLS-SEM, keandalan konstruk yang memiliki indikator reflektif dinilai melalui dua pendekatan, yakni *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. Apabila nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* melampaui 0,70, hal tersebut

dianggap sebagai bukti validitas yang kuat untuk penelitian. Di sisi lain, nilai dalam rentang 0,60 hingga 0,70 masih dapat diterima untuk studi yang bersifat eksploratif.

Tabel 4. 9 Uji Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
<i>Career development</i>	0,877	0,902	0,916	0,734
<i>Reward system</i>	0,826	0,841	0,885	0,660
<i>Job satisfaction</i>	0,843	0,846	0,895	0,681
<i>Employee retention</i>	0,941	0,943	0,958	0,851

Sumber : Data yang diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.9 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha yang melampaui batas minimum 0,70 yang dianggap memadai, dengan *career development* mencapai 0,877, *reward system* 0,826, *job satisfaction* 0,843, dan *employee retention* 0,941. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini reliabel yang berarti bahwa setiap indikator pada masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang kuat sehingga setiap item pertanyaan di dalamnya mampu menghasilkan jawaban yang stabil serta dapat dipercaya. Dengan demikian, seluruh indikator terbukti mengukur konstruk yang sama secara konsisten, sehingga kuesioner dinilai valid untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya.

Begitu pula, Composite Reliability (rho_a dan rho_c) dengan rho_c paling tinggi pada *employee retention* (0,958) dan *career development* (0,916), yang memverifikasi keandalan total konstruk. Adapun Average Variance Extracted (AVE) untuk semua variabel berada di atas 0,50, dengan contoh nilai seperti 0,851

untuk *employee retention* dan 0,734 untuk *career development*, yang menyiratkan bahwa bagian varians yang dijelaskan oleh masing-masing konstruk cukup signifikan. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini tidak hanya reliabel, tetapi juga valid. Artinya, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar mampu mencerminkan variabel yang diukur. Oleh karena itu, seluruh konstruk dalam model dinilai layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis hubungan struktural antar variabel.

4.4. Uji Struktural Model (*Inner Model*)

Pengujian model struktural dilakukan dengan menelaah hubungan antar konstruk dalam model. Keterkaitan antar konstruk dinilai melalui signifikansi hubungan serta nilai R-Square pada setiap variabel laten independen, yang menjadi indikator seberapa kuat kemampuan prediktif model. Perubahan nilai R-Square digunakan untuk melihat apakah suatu variabel laten memberikan pengaruh yang berarti terhadap variabel independen. Selanjutnya, proses pengujian inner model dilakukan melalui tahapan berikut:

4.4.1. Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

R-Square menunjukkan seberapa besar varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai R-Square sebesar 0,75 menandakan bahwa model memiliki daya jelaskan yang kuat. Jika nilainya 0,50, maka kemampuan model berada pada kategori sedang, sedangkan nilai 0,25 menunjukkan bahwa model lemah dalam menjelaskan variabel dependen. Jadi, semakin tinggi nilai R-Square, semakin baik kemampuan prediktif model struktural tersebut.

Tabel 4. 10 Uji R Square

Variabel	R Square
<i>Employee retention</i>	0,454
<i>Job Satisfaction</i>	0,694

Sumber : Data yang diolah, 2025.

Berdasarkan hasil uji R-Square pada Tabel 4.10, nilai R-Square untuk variabel *employee retention* adalah 0,454. Artinya, sekitar 45,4% perubahan pada *employee retention* dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, sehingga kemampuan prediksinya berada pada tingkat moderat (sedang).

Adapun variabel *job satisfaction* memperoleh nilai R-Square sebesar 0,694, yang menunjukkan bahwa 69,4% varians pada *job satisfaction* dipengaruhi oleh variabel-variabel lain dalam model. Dengan nilai yang mendekati 0,70, kekuatan prediksi model terhadap *job satisfaction* dapat dikatakan tinggi. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik, khususnya dalam menjelaskan variabel *job satisfaction*.

4.4.2. Uji F-Square

Uji F-Square digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai f^2 diinterpretasikan sebagai berikut: apabila f^2 berada di bawah 0,02 atau kurang dari 0,15, maka pengaruhnya tergolong rendah (*small effect*). Jika nilai F-Square berada pada rentang 0,15 hingga 0,35, maka pengaruh tersebut masuk dalam kategori sedang (*medium effect*). Sementara itu, nilai F-Square yang mencapai atau melebihi 0,35 menunjukkan bahwa pengaruhnya termasuk tinggi (*large effect*).

Tabel 4. 11 Uji F Square

	<i>Career development</i>	<i>Reward system</i>	<i>Job satisfaction</i>	<i>Employee retention</i>
<i>Career development</i>			0,552	0,150
<i>Reward system</i>			0,547	0,069
<i>Job satisfaction</i>				0,128
<i>Employee retention</i>				

Sumber : Data yang diolah, 2025.

Hasil uji effect size (F-Square) pada Tabel 4.11 menunjukkan besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Berdasarkan kriteria penilaian—yakni 0,02 untuk pengaruh kecil, 0,15 untuk pengaruh sedang, dan 0,35 untuk pengaruh besar—terlihat bahwa variabel *career development* memiliki pengaruh dengan ukuran efek yang besar terhadap *job satisfaction* dengan nilai 0,552. Hal ini menunjukkan bahwa *pengembangan karier* memainkan peran penting dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Selain itu, *career development* juga memberikan pengaruh dengan ukuran efek sedang terhadap *employee retention*, ditunjukkan oleh nilai 0,150, yang berarti bahwa *career development* cukup berkontribusi terhadap keinginan karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan.

Pada variabel *reward system*, terlihat bahwa *reward system* memiliki ukuran efek yang besar terhadap *job satisfaction* dengan nilai 0,547. Ini menunjukkan bahwa kebijakan penghargaan yang diterapkan perusahaan memiliki dampak kuat terhadap tingkat *job satisfaction*. Namun, pengaruh *reward system* terhadap *employee retention* hanya berada pada kategori kecil, dengan nilai F-Square sebesar

0,069, yang menunjukkan bahwa kontribusi *reward system* dalam meningkatkan *employee retention* relatif terbatas.

Selanjutnya, variabel *job satisfaction* memberikan pengaruh dengan ukuran efek kecil menuju sedang terhadap *employee retention* dengan nilai 0,128. Meskipun tidak sebesar variabel lainnya, *job satisfaction* tetap memiliki peran yang berarti dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi.

Secara keseluruhan, hasil F-Square menunjukkan bahwa *career development* dan *reward system* merupakan dua faktor utama yang memberikan pengaruh kuat terhadap *job satisfaction*, sedangkan pengaruh keduanya terhadap *employee retention* cenderung bervariasi. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan *employee retention* tidak hanya bergantung pada satu faktor, tetapi merupakan hasil dari kombinasi *career development*, *reward system*, serta tingkat *job satisfaction* karyawan.

4.4.3. Uji Predictive Relevance (Q^2)

Predictive Relevance (Q^2) digunakan untuk menilai seberapa baik model PLS-SEM mampu memprediksi data observasi. Nilai Q^2 mencerminkan kemampuan model dalam mereplikasi data asli serta menunjukkan tingkat validitas prediktif dari model struktural. Interpretasinya adalah: nilai Q^2 sebesar 0,02 menunjukkan bahwa relevansi prediktif model berada pada kategori moderat, sementara nilai 0,35 menandakan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang kuat.

Tabel 4. 12 Uji Q² Square

	Q ² predict	RMSE	MAE
<i>Job satisfaction</i>	0,661	0,607	0,476
<i>Employee retention</i>	0,349	0,845	0,666

Sumber : Data yang diolah, 2025.

Hasil uji Q² Predict menunjukkan bahwa variabel *job satisfaction* memiliki nilai Q² sebesar 0,661. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki tingkat relevansi prediktif yang sangat kuat dalam memproyeksikan *job satisfaction*, karena berada jauh di atas nilai ambang 0,35. Artinya, model mampu merepresentasikan data observasi dengan baik. Selain itu, nilai RMSE sebesar 0,607 dan MAE sebesar 0,476 mencerminkan tingkat kesalahan prediksi yang relatif rendah, sehingga akurasi prediksi terhadap *job satisfaction* dapat dinilai baik.

Untuk variabel *employee retention*, nilai Q² yang diperoleh adalah 0,349, yang berada pada batas kategori relevansi prediktif yang kuat. Dengan demikian, model masih memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel ini. Namun, nilai RMSE (0,845) dan MAE (0,666) yang lebih tinggi dibandingkan *job satisfaction* menunjukkan bahwa tingkat kesalahan prediksi terhadap *employee retention* lebih besar, sehingga tingkat akurasinya lebih rendah. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik terhadap *job satisfaction* dan kemampuan prediktif yang cukup kuat terhadap *employee retention*.

4.5. Pengujian Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel)

Pengujian hipotesis pada model PLS-SEM menggunakan SmartPLS 4.0 dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh signifikan di antara 30

variabel laten dalam inner model. Proses ini dilakukan dengan melihat nilai *Path Coefficients*, yang mencerminkan besarnya koefisien parameter sekaligus tingkat signifikansinya melalui nilai *t-statistics*. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistics* melebihi 1,96 dan *p-value* berada di bawah 0,05 ($\alpha = 5\%$). Sebaliknya, jika nilai *t-statistics* kurang dari 1,96 dan *p-value* lebih tinggi dari 0,05, maka hipotesis tersebut dinyatakan tidak didukung.

4.5.1. *Dirrect Effect* (Uji Signifikansi Pengaruh Langsung)

Uji *dirrrect effect* digunakan untuk menguji dan mengukur pengaruh langsung dari sebuah variabel independen terhadap variabel dependen dalam sebuah model. Berikut untuk uji *dirrect effect* :

Tabel 4. 13 Uji *Dirrect Effect*

Indikator	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
CD -> ER	0,417	0,412	0,123	3,400	0.001
CD -> JS	0,480	0,468	0,107	4,478	0.000
JS -> ER	0,478	0,471	0,152	3,139	0,002
RS -> ER	-0,282	-0,267	0,142	1,992	0,046
RS -> JS	0,477	0,489	0,088	5,411	0,000

Sumber : Data yang diolah, 2025.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.13, terlihat bahwa seluruh hubungan antar variabel dalam model memenuhi syarat signifikansi pada tingkat $\alpha = 5\%$, yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistics* dan *p-value* yang berada dalam batas penerimaan.

1. Hipotesis 1: *Career development* (CD) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction* (JS) **diterima**, yang ditunjukkan dengan nilai original sample sebesar 0,480 dengan *t-statistic* 4,478 dan *p-*

value 0,000. Artinya, semakin baik kesempatan *career development* yang diberikan, semakin tinggi tingkat *job satisfaction* karyawan. Temuan ini selaras dengan teori bahwa eksplorasi karir, motivasi karir, peran media sosial, dan *culture* organisasi akan meningkatkan rasa puas dalam bekerja.

2. Hipotesis 2: *Reward system* (RS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction* (JS) **diterima**, ditunjukkan dengan nilai original sample 0,477, t-statistic 5,411, dan p-value 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan, semakin tinggi tingkat *job satisfaction* yang dirasakan karyawan. *Reward system* yang jelas, adil, dan sesuai kinerja memberikan kontribusi terhadap meningkatnya kepuasan dalam bekerja.

3. Hipotesis 3: *Career development* (CD) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee retention* (ER) **diterima**, yang ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,417 dengan t-statistic 3,400 dan p-value 0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik upaya pengembangan karier yang diberikan perusahaan, semakin besar kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Hal ini menegaskan bahwa program *career development* merupakan faktor penting dalam upaya mempertahankan karyawan.

4. Hipotesis 4: *Reward system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* (ER) **ditolak**, ditunjukkan dengan nilai original sample -0,282, t-statistic 1,992, dan p-value 0,046. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan pada sistem reward justru diikuti oleh penurunan

employee retention. Dengan demikian, arah hubungan yang muncul tidak mendukung hipotesis awal yang memperkirakan adanya pengaruh positif.

Pengaruh negatif ini menunjukkan bahwa *reward* yang disediakan kemungkinan tidak memenuhi ekspektasi karyawan serta dirasa tidak adil, atau kurang selaras dengan kontribusi yang mereka berikan, sehingga memunculkan ketidakpuasan.

5. Hipotesis 5: *Job satisfaction* (JS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* (ER) **diterima**, ditunjukkan dengan nilai original sample sebesar 0,478, t-statistic 3,139, dan p-value 0,002. Ini berarti *job satisfaction* merupakan faktor penting yang mendorong karyawan untuk bertahan dalam perusahaan. Semakin tinggi kepuasan karyawan baik dari aspek lingkungan kerja, pekerjaan itu sendiri, maupun hubungan antar rekan semakin rendah kemungkinan mereka meninggalkan organisasi.

4.5.2. *Indirect Effect* (Uji Pengaruh Tak Langsung)

Indirect effect digunakan untuk menguji dan memahami mekanisme atau jalur tidak langsung dari suatu variabel independen yang memengaruhi variabel dependen melalui variabel perantara (*mediator*).

Tabel 4. 14 Uji Total *Indirect Effect*

Indikator	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
CD -> ER	0,229	0,222	0,092	2,500	0,012
RS -> ER	0,228	0,229	0,084	2,722	0,007

Sumber : Data yang diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.14 hasil uji *total indirect effect*, baik *career development* (CD) maupun *reward system* (RS) memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *employee retention* (ER) melalui variabel mediator. Nilai original sample CD → ER sebesar 0,229 dengan t-statistic 2,500 dan p-value 0,012, sedangkan RS → ER sebesar 0,228 dengan t-statistic 2,722 dan p-value 0,007. Meskipun nilai original sample CD sedikit lebih tinggi, secara statistik jalur mediasi RS → ER lebih kuat, menandakan bahwa *reward system* memiliki peran lebih dominan dalam meningkatkan retensi karyawan dibandingkan *career development*.

4.6. Analisis Pengujian Mediasi (*Path Analysis*)

Tabel 4. 15 Uji *Specific Indirect Effect*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
RS -> JS ->ER	0,228	0,229	0,084	2,722	0,007
CD -> JS -> ER	0,229	0,222	0,092	2,500	0,012

Sumber : Data yang diolah, 2025.

Berdasarkan tabel hasil uji mediasi diatas, diperoleh nilai *Spesific Indirect Effect* untuk dua jalur mediasi:

1. *Reward system* (RS) → *Job satisfaction* (JS) → *Employee retention* (ER) memiliki nilai original sample 0,228 dengan t-statistic 2,722 dan p-value 0,007. Temuan ini menunjukkan bahwa *reward system* memberikan pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap *employee retention* melalui *job satisfaction*. Artinya, semakin baik sistem penghargaan yang diterapkan, semakin meningkat *job satisfaction*, dan pada akhirnya karyawan lebih cenderung bertahan dalam perusahaan. Hal

tersebut memperlihatkan bahwa *job satisfaction* berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara *reward system* dan *employee retention*.

2. *Career development* (CD) → *Job satisfaction* (JS) → *Employee retention* (ER) juga menunjukkan hasil yang signifikan dengan original sample 0,229, t-statistic 2,500, dan p-value 0,012. Ini berarti bahwa *career development* turut memberikan pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap *employee retention* melalui *job satisfaction*. Dengan kata lain, adanya kesempatan *career development* mampu meningkatkan *job satisfaction*, dan peningkatan kepuasan ini mendorong karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

4.7. Pembahasan Hasil Penelitian

4.7.1. Pengaruh *Career development* terhadap *Job satisfaction*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* yang ditunjukkan oleh koefisien sebesar 0,480 dengan nilai t-statistics 4,478. Berarti bahwa ketika perusahaan memberikan kesempatan eksplorasi karir, memotivasi karir, meningkatkan peran media sosial, dan *culture* organisasi yang mendukung, maka *job satisfaction* karyawan turut mengalami peningkatan. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa diperhatikan dan melihat adanya prospek karir yang jelas di dalam perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Andriyani et al., (2024) dan Asria et al., (2025) yang juga menyatakan bahwa *career development* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Dengan demikian, *career development* terbukti

menjadi faktor kunci yang membentuk *job satisfaction* di lingkungan PT. BPR Restu Artha Makmur.

4.7.2. Pengaruh *Reward system* Terhadap *Job satisfaction*

Reward system terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job satisfaction*, yang ditunjukkan melalui koefisien sebesar 0,477 dan nilai t-statistics 5,411. Berarti bahwa ketika perusahaan memberikan gaji, promosi yang jelas, tunjangan, dan bonus secara adil, maka *job satisfaction* karyawan akan meningkat. Karyawan merasa lebih puas ketika sistem reward yang diterima dinilai adil dan sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Syal et al., (2024) yang juga menyatakan bahwa *reward system* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa *reward system* merupakan salah satu aspek yang paling kuat mempengaruhi *job satisfaction* karyawan di PT. BPR Restu Artha Makmur.

4.7.3. Pengaruh *Career development* Terhadap *Employee retention*

Hasil penelitian juga menemukan bahwa *career development* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*, yang ditunjukkan oleh koefisien 0,417 dan t-statistics 3,400. Berarti bahwa ketika perusahaan mengeksplorasi karir, memotivasi karir, meningkatkan peran media sosial, dan *culture* organisasi yang mendukung, maka semakin besar kemungkinan karyawan untuk bertahan dalam organisasi.

Hal ini sejalan dengan Asria et al. (2025) dan Houssein et al. (2020) yang menyatakan bahwa *career development* meningkatkan *employee retention*. Dalam

lingkungan kerja BPR Restu Artha Makmur, pengaruh tersebut tampak nyata karena sebagian besar karyawan telah bertahan selama 7–10 tahun atau lebih. Kondisi ini menunjukkan bahwa kesempatan *career development* yang terstruktur mampu membangun loyalitas karyawan dan menekan keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, temuan penelitian ini mempertegas kajian sebelumnya bahwa *career development* tidak hanya berfungsi meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga mendorong peningkatan loyalitas karyawan, turnover menjadi rendah, berkomitmen dengan organisasi, serta tercapainya *work-life balance*.

4.7.4. Pengaruh *Reward system* Terhadap *Employee retention*

Reward system diketahui memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee retention*, meskipun ditunjukkan oleh koefisiennya bernilai negatif (–0,282) dan p-value 0,046. Berarti bahwa meskipun perusahaan telah melakukan pemberian gaji, promosi, tunjangan, dan bonus, jika reward yang disediakan kemungkinan tidak memenuhi ekspektasi karyawan sehingga muncul ketidakpuasan, maka tingkat *employee retention* berpotensi menurun, sebagaimana terlihat dari koefisien negatif pada hasil pengujian.

Hasil ini bertentangan dengan penelitian Sarkar et al. (2023) yang menyatakan bahwa *reward system* berpengaruh positif dan signifikan pada *employee retention*. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa perusahaan perlu merancang sistem penghargaan yang adil, kompetitif, dan berbasis kinerja agar dapat menekan keinginan karyawan untuk keluar.

4.7.5. Pengaruh *Job satisfaction* Terhadap *Employee retention*

Job satisfaction memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* yang ditunjukkan oleh koefisien 0,478 dan nilai p-value 0,002. Berarti bahwa karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerja, stabilitas dalam pekerjaan, otonomi dalam bekerja, serta adanya pengakuan kerja mereka akan menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi dan memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja di perusahaan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Asria et al. (2025) dan Elsafty & Oraby (2022) yang dijelaskan dalam file bahwa *job satisfaction* merupakan faktor kunci yang memengaruhi *employee retention*. Temuan ini semakin menegaskan bahwa *job satisfaction* mampu membangun ikatan emosional maupun profesional, sehingga karyawan merasa lebih nyaman, dihargai, dan terdorong untuk tetap bertahan serta bekerja di dalam perusahaan.

4.7.6. Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi *Job satisfaction*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berperan penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *career development* dan *reward system* terhadap *employee retention*. Peran mediasi tersebut terlihat dari temuan bahwa *career development* memiliki pengaruh tidak langsung sebesar 0,229 melalui *job satisfaction* ($p = 0,012$), sementara *reward system* juga berpengaruh tidak langsung sebesar 0,228 melalui *job satisfaction* ($p = 0,007$)

Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan *employee retention* tidak hanya bergantung pada kebijakan *career development* dan *reward system* itu

sendiri, tetapi juga pada sejauh mana kebijakan tersebut mampu menumbuhkan *job satisfaction* karyawan.

Secara teoritis, mediasi ini menjelaskan bahwa *career development* dan *reward system* dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan terutama ketika keduanya dapat mendorong munculnya perasaan puas dalam bekerja. Kesempatan *career development* yang jelas seperti mengeksplorasi karir, memotivasi karir, meningkatkan peran media sosial, dan *culture* organisasi yang mendukung, mampu memberikan rasa dihargai dan memberikan arah perkembangan bagi karyawan. Perasaan positif inilah yang meningkatkan *job satisfaction* dan pada akhirnya memperkuat keinginan mereka untuk tetap berada dalam perusahaan.

Begitu pula *reward system*, meskipun memiliki pengaruh langsung terhadap *employee retention*, namun dampaknya menjadi lebih kuat ketika reward tersebut mampu meningkatkan *job satisfaction*. *Rewards system* yang dianggap adil, layak, dan sesuai kinerja tidak hanya memberikan manfaat finansial, tetapi juga menumbuhkan apresiasi emosional, rasa bangga, dan persepsi positif terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai, tingkat *job satisfaction* meningkat dan pada akhirnya berdampak pada penguatan loyalitas mereka.

Temuan ini menegaskan bahwa *job satisfaction* merupakan faktor psikologis yang sangat dominan dalam menjembatani kebijakan perusahaan dengan perilaku *employee retention*. Berarti bahwa meskipun organisasi telah menyediakan program *career development* dan *reward system*, kedua kebijakan tersebut tidak

akan maksimal jika tidak mampu memunculkan *job satisfaction* di kalangan karyawan. Artinya, *employee retention* merupakan hasil dari proses internal yang dipengaruhi oleh pengalaman nyata karyawan terhadap kebijakan perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil mediasi ini menunjukkan bahwa peningkatan retensi membutuhkan sinergi antara *career development*, *reward system*, dan kondisi *job satisfaction* yang dirasakan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap kebijakan SDM tidak hanya tersusun secara struktural, tetapi juga mampu memberikan pengalaman kerja yang positif, adil, dan memotivasi sehingga *employee retention* dapat terjaga secara berkelanjutan.



BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) terhadap karyawan PT. BPR Restu Artha Makmur, penelitian ini menghasilkan sejumlah temuan penting terkait pengaruh *career development*, *reward system*, dan *job satisfaction* terhadap *employee retention*.

1. Penelitian ini membuktikan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif dan terarah program *career development* yang diberikan perusahaan meliputi eksplorasi karir, motivasi karir, peran media sosial, dan *culture* organisasi yang mendukung, semakin tinggi pula tingkat *job satisfaction* yang dirasakan karyawan. Dengan demikian, *career development* menjadi aspek yang sangat menentukan kenyamanan dan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya.
2. Penelitian membuktikan bahwa *reward system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan yang diberikan Perusahaan berupa gaji, promosi, tunjangan, dan bonus, mampu meningkatkan rasa dihargai dan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka. *Reward system yang adil* dan sesuai dengan tuntutan kerja terbukti menjadi salah satu penentu penting dalam membangun *job satisfaction*.
3. Penelitian mengungkap bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Artinya, semakin besar peluang bagi

karyawan untuk berkembang dan membangun masa depan karier di perusahaan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk bertahan. Program *career development* yang jelas seperti memberikan kesempatan eksplorasi karir, memotivasi karir, meningkatkan peran media sosial, dan *culture* organisasi yang mendukung, membantu menciptakan rasa aman dan stabilitas jangka panjang bagi karyawan. Sehingga terjadi peningkatan loyalitas karyawan, turnover menjadi rendah, berkomitmen dengan organisasi, serta tercapainya *work-life balance*.

4. *Reward system* berpengaruh negative dan signifikan terhadap *employee retention*. Berarti bahwa meskipun perusahaan telah melakukan pemberian gaji, promosi, tunjangan, dan bonus, jika reward yang disediakan kemungkinan tidak memenuhi ekspektasi karyawan sehingga muncul ketidakpuasan, maka tingkat *employee retention* berpotensi menurun, sebagaimana terlihat dari koefisien negatif pada hasil pengujian. Temuan ini menggambarkan adanya ruang perbaikan pada aspek reward agar tidak menimbulkan potensi meningkatnya *turnover*.
5. *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. *Job satisfaction* yang tinggi berarti bahwa karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja, stabilitas pekerjaan, otonomi dalam bekerja, serta adanya pengakuan kerja mereka serta memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja di perusahaan.
6. Penelitian ini juga mengidentifikasi adanya pengaruh tidak langsung melalui mekanisme mediasi *job satisfaction*. *Job satisfaction* terbukti memediasi

hubungan *career development* dan *reward system* terhadap *employee retention*. Ini berarti bahwa peningkatan *employee retention* lebih kuat terjadi ketika program *career development* dan sistem reward mampu menciptakan *job satisfaction* terlebih dahulu. Dengan kata lain, *job satisfaction* memainkan peran sebagai penghubung utama antara kebijakan perusahaan dan kecenderungan karyawan bertahan lebih lama.

5.2. Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini memberikan sejumlah implikasi penting bagi manajemen PT BPR Restu Artha Makmur dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, terutama yang berhubungan dengan peningkatan *job satisfaction* serta upaya mempertahankan karyawan.

1. Pimpinan perlu meningkatkan motivasi karir pada SDM BPR Restu Artha Makmur. sebagai bagian dari strategi *career development*, karena peningkatan motivasi akan memacu karyawan untuk mengembangkan kemampuan, berperan lebih proaktif, serta meningkatkan loyalitas terhadap organisasi, sehingga proses pengembangan karir dapat berjalan dengan lebih efektif.
2. Pimpinan perlu mengoptimalkan pemberian bonus sebagai langkah untuk memperbaiki *reward system* di perusahaan. Penerapan *reward* yang tepat diyakini mampu meningkatkan *job satisfaction* serta *employee retention*, sekaligus membangun persepsi keadilan sehingga karyawan terdorong untuk tetap berkontribusi secara maksimal bagi perusahaan.
3. Pimpinan sebaiknya memberikan pengakuan kerja yang lebih besar terhadap kinerja dan kontribusi karyawan. Apresiasi yang tepat dapat meningkatkan

motivasi, memperkuat loyalitas, dan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

4. Dalam upaya meningkatkan *employee retention*, pimpinan perlu menekankan penguatan loyalitas karyawan dan komitmen terhadap organisasi, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap bertahan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil studi.

1. Cakupan Penelitian Terbatas pada Satu Instansi :

Ruang lingkup penelitian hanya mencakup PT BPR Restu Artha Makmur, sehingga temuan ini belum dapat digeneralisasi ke perusahaan lain yang mungkin memiliki budaya organisasi maupun kebijakan SDM yang berbeda.

2. Penelitian ini hanya berfokus pada *Career development*, *Reward system*, *Job satisfaction*, dan *Employee retention*. Faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi retensi. Misalnya budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, maupun *work-life balance* belum dimasukkan dalam model penelitian.
3. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis.

5.4. Saran Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian, beberapa saran yang dapat dijadikan acuan untuk penelitian berikutnya adalah:

1. Menambahkan Variabel Lain:

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel seperti:

- *Organizational commitment*
- Gaya kepemimpinan (*leadership style*)
- *Work-life balance*
- *Employee engagement*

Penambahan variabel tersebut dapat memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *employee retention*.

2. Memperluas Populasi Penelitian :

Populasi penelitian dapat diperluas ke lembaga keuangan lain seperti BPR berbeda, bank umum, atau lembaga keuangan non-bank, sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

3. Menggunakan Metode Mixed Methods:

Mengombinasikan survei dengan wawancara mendalam atau observasi dapat memberikan hasil yang lebih akurat dan kaya, terutama untuk menggali alasan di balik keputusan karyawan bertahan atau meninggalkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajala, A. A. (2024). *Career development and Employee retention At Mtn Nigeria Communications Plc. EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)*, 11(5), 30–42. <https://doi.org/10.36713/epra1013>
- Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2020). Does Generation Moderate the Effect of Total Rewards on *Employee retention?* Evidence From Jordan. *SAGE Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020957039>
- Amri, A. R., Ribhan, & Ahadiat, A. (2022). The Influence Of *Job satisfaction* And Psychological Well- Being On Turnover On Hospital Employees. *Braz Dent J.*, 33(1), 1–12.
- Andriyani, F., Aida, N., Sinurat, M., & Cen, C. C. (2024a). The Influence Of *Career development* On *Employee retention* With *Job satisfaction* As An Intervening Variable PT. Socfindo Tanah Besih. *Jurnal Ekonomi*, 13(2), 541–554. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i02>
- Andriyani, F., Aida, N., Sinurat, M., & Cen, C. C. (2024b). The Influence Of The Perception Of Business Actors About Accounting, Accounting Knowledge And Business Scale On The Use Of Accounting Information For MSMEs In The Special Region Of Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi*, 13(2), 541–554. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i02>
- Asria, K. A., Ramadhan, R., Rosnani, T., & Mayasari, E. (2025). *Retention of Gen Z Employees : The Impact of Rewards , Career development , and Job satisfaction*. 7(3). <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1796>
- Atikur Rahaman, M., Sayed Uddin, M., & Latif, Bin, W. (2023). Effects of Training and Development, Organizational Culture, *Job satisfaction*, and *Career development* on *Employee retention* in Commercial Banks in Bangladesh. *Wasib Bin LATIF / Journal of Asian Finance*, 10(2), 91–0097. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2023.vol10.no2.0091>
- Baharin, N., & Hanafi, W. (2018). Effects of talent management on *employee retention*: A case study of hospitality industry. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(3), 697–708.
- Batool, M., Nadim, M., Saeed, D. A. F., Wadood, F., Quresh, M., & Pucelj, D. M. (2023). Human Resource Strategy: Enhancing Organizational Performance Through Effective Hrm. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 20(2), 1556–1573.
- Boadi, S., Lartey, A. E., & Amoako, R. (2023). *Influence of Psychological Well-Being and School Factors on Delinquency , During the Covid-19 Period Among Secondary School Students in Selected Schools in Nakuru County : Kenya*. VII(2454), 1175–1189. <https://doi.org/10.47772/IJRISS>

- Cedaryana, Luddin, M. R., & Supriyati, Y. (2018). Influence of Work Discipline, *Career development* and *Job satisfaction* on Employee Performance Directorate General Research and Development of Ministry Research, Technology and Higher Education. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(02), 87–96. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i2.e102>
- Daud, I., & Afifah, N. (2022). The Mediating Role of *Job satisfaction* in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability (Switzerland)*, 14(8), 110–116. <https://doi.org/10.3390/su14084502>
- Edwin A.Locke. (2017). *Job satisfaction.pdf*. In *Journal of Jessore University of Science and Technology* (Vol. 2, Issue 1, pp. 70–79).
- Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The Impact of Training on *Employee retention*. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58>
- Fauzan*, R., & Rusminah, R. (2024). The Role of Motivation on the Performance of Employees of UPT RSUD Sultan Syarif Mohamad Alkadrie with *Job satisfaction* and Organizational Citizenship Behaviour as Mediating Variables. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 7(1), 119–130. <https://doi.org/10.24815/jr.v7i1.36757>
- Frank Parsons, P. D. (1909). Chosing Vacation. *Etika Jurnalisme Pada Koran Kuning : Sebuah Studi Mengenai Koran Lampu Hijau*, 16(2), 39–55.
- Frederick Herzberg. (2005). Herzberg Two-Factor Theory's Motivation Factor and the Islamic Studies Teachers Motivation Level. *Sains Insani*, 5(2), 65–74.
- Frimayasa, A. (2021). Effect of Compensation, *Career development* and Work Environment on *Employee retention* (Study on Employees of PT Telkom Witel Tangerang BSD). *Journal of Research in Business, Economics and Education*, 3(1), 1716–1730. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for *Employee retention* in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability (Switzerland)*, 14(5), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Ghozali, I. &. (2015). Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0. . Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hasan, I. (2002). Metodologi Penelitian dan Aplikasinya. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Houssein, A., Singh, J., & Arumugam, T. (2020). Retention of employees through *career development*, employee engagement and *work-life balance*: An empirical study among employees in the financial sector in Djibouti, East Africa. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 12(3), 17–32.

- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, *Job satisfaction*, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(4), 371–401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Luwei, W., & Huimin, M. (2024). From jobs to careers: drivers and barriers to *career development* in emerging labor markets. *Frontiers in Sociology*, 9(November). <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1486871>
- Mano, O. (1994). The Differences between Barnard ' s and Simon ' s Concepts of Organization Equilibrium - Simon ' s Misunderstanding about Barnard ' s Intention -. *Economic Journal of Hokkaido University*. <http://eprints2008.lib.hokudai.ac.jp/dspace/handle/2115/30511>
- Mendis, M. (2017). *The impact of reward system on employee turnover intention: A study on logistics industry of Sri Lanka*. *International journal of scientific & technology research*, 6 (9), 67-72. October.
- Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2018). The impact of work life balance on employee performance with reference to telecommunication industry in Sri Lanka: a mediation model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v12i1.42>
- Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on *Job satisfaction* and *employee retention*. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33–50. <https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>
- Nami Nasution, F., Mariatin, E., & Zahreni, S. (2018). The Influence of *Career development* and Organizational Culture on Employee Performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(01), 57–65. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i1.e109>
- Neog, B. B. (2015). *Factors affecting employee ' s retention*. 3(1), 9–18.
- Nguyen, C. (2021). The Impact of Training and Development, *Job satisfaction* and Job Performance on Young *Employee retention*. *SSRN Electronic Journal*, 13(3), 373–386. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3930645>
- Nurzaman, N., & Fadhlillah, P. R. (2023). The Influence of Work Motivation, Leadership Style, and Compensation on Employee Performance. *Research of Economics and Business*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.58777/reb.v1i1.24>
- Pasaribu, D. F. (2023). the Influence of *Job satisfaction* on Employee Performance. *Public Policy Journal*, 4(3), 186. <https://doi.org/10.37905/ppj.v4i3.2394>
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The direct and indirect effects of social technology use on children's life satisfaction. *International Journal of Child-Computer Interaction*, 34(1), 74–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijcci.2022.100538>

- Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi *Job satisfaction* pada Pengaruh Iklim Organisasi dan *Career development* Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 259–272.
- Qureshi, M. A., Syed, K. B. S., Brohi, N. A., Soomro, A. B., & Mushtaque, T. (2019). Impact of Job Clarity on Nurses' *Job satisfaction*: A Moderating Role of Fairness Perception. *International Business Research*, 12(4), 187. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n4p187>
- Ramachandran, A., & Prasad, D. C. V. K. (2022). Factors associated with *employee retention*. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 4(2), 21–24. <https://doi.org/10.33545/26633213.2022.v4.i2a.109>
- Rogaya, N., Choirunnisak, & Sari, E. (2023). The impact of *job satisfaction* on *employee retention* in the power sector. *Effective Human Resources Management in the Multigenerational Workplace*, 1(1), 215–236. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2173-7.ch011>
- Samuel, M., & Chipunza, C. (2009). *Employee retention* and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410–415. <https://doi.org/10.5897/AJBM09.125>
- Sarkar, J., Jena, L. K., & Sahoo, K. (2023). Mediating role of need satisfaction on total reward management towards retention: a conceptual framework. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 20(2), 210–222. <https://doi.org/10.1108/xjm-03-2021-0083>
- Singapuram, R. (2024). A study on *reward system* of employees in an organization. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 12(1), 399–412. <https://www.ijcrt.org/papers/IJCRTZ020046.pdf>
- Sishuwa, Y., & Phiri, J. (2020). Factors Influencing *Employee retention* in the Transport and Logistics Industry. *Open Journal of Social Sciences*, 08(06), 145–160. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.86013>
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Kalis, M. C. I., & Hendri, M. I. (2024). The Influence of Reward, *Work-life balance* on *Employee retention*: The Mediating Effect of *Job satisfaction* Generation Z Employees in West Kalimantan. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 270–279. <http://exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS/article/view/384>
- Thiagaraj, D., & Thangaswamy, A. (2017). Theoretical Concept of *Job satisfaction* - a Study. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 5(6), 464–470. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i6.2017.2057>
- Tirta, A. H., & Erika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on *employee retention* with *job satisfaction* as mediating variable on millennials in Indonesia. *Journal of Business & Retail*

Management Research, 14(03), 88–99.
<https://doi.org/10.24052/jbrmr/v14is03/art-09>

Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021a). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, 129(March), 295–303.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.049>

Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021b). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, 129(March), 295–303.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.049>

Watson, N. T., Rogers, K. S., Watson, K. L., & Liau-Hing Yep, C. (2019). Integrating social justice-based conflict resolution into higher education settings: Faculty, staff, and student professional development through mediation training. *Conflict Resolution Quarterly*, 36(3), 251–262.
<https://doi.org/10.1002/crq.21233>

Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). The SAGE handbook of human resource management. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4135/9780857021496>

Yuan, D., Gazi, M. A. I., Rahman, M. A., Dhar, B. K., & Rahaman, M. A. (2022). Occupational stress and health risk of employees working in the garments sector of Bangladesh: An empirical study. *Frontiers in Public Health*, 10(1).
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.938248>

Zainal, N. S. B., Wider, W., Lajuma, S., Ahmad Khadri, M. W. A. B., Taib, N. M., & Joseph, A. (2022). *Employee retention in the Service Industry in Malaysia*. *Frontiers in Sociology*, 7(July), 1–12.
<https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.928951>