



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 4 Tahun 2024 Page 772-787

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, dan *Work Life Balance* Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Laksana Bus Manufaktur

Asna Mahlikhatul Muarifah<sup>1✉</sup>, Heri Prabowo<sup>2</sup>, M. Fajar Dharmaputra<sup>3</sup>

Universitas PGRI Semarang

Email: [asnamalikha18@gmail.com](mailto:asnamalikha18@gmail.com)<sup>1✉</sup>

### Abstrak

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan work life balance terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini terdiri dari tiga variabel bebas, satu variabel terikat, dan satu variabel mediasi. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelatihan, pengembangan karir, dan work life balance. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah retensi karyawan. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap bulanan PT. Laksana Bus Manufaktur dengan jumlah karyawan 282 karyawan. Metode analisis data dilakukan dengan metode kuantitatif dan menggunakan teknik sampel simple random sampling dengan responden sejumlah 105 karyawan tetap bulanan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Analisis data penelitian menggunakan analisis SEM (Structural Equation Modelling) yang dioperasikan melalui program SMART PLS 3.3. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Work life balance tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh work life balance terhadap retensi karyawan.

Kata Kunci: *Kepuasan Kerja, Pelatihan, Pengembangan Karir, Retensi Karyawan, Work Life Balance*

## Abstract

This research was conducted with the aim of determining the effect of training, career development and work life balance on employee retention which is mediated by job satisfaction. This research consists of three independent variables, one dependent variable, and one mediating variable. The independent variables in this research are training, career development, and work life balance. The dependent variable in this research is employee retention. The mediating variable in this research is job satisfaction. The population in this study were all monthly permanent employees of PT. Laksana Bus Manufaktur with a total of 282 employees. The data analysis method was carried out using quantitative methods and using simple random sampling techniques with respondents totaling 105 monthly permanent employees. The data collection technique was carried out using a questionnaire. Research data analysis uses SEM (Structural Equation Modeling) analysis which is operated through the SMART PLS 3.3 program. The results of this study indicate that training has a positive and significant effect on employee retention. Career development does not affect employee retention. Work life balance does not affect employee retention. Training has a positive and significant effect on job satisfaction. Career development has a positive and significant effect on job satisfaction. Work life balance has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee retention. Job satisfaction is able to mediate the effect of training on employee retention. Job satisfaction is able to mediate the effect of career development on employee retention. Job satisfaction is able to mediate the effect of work life balance on employee retention.

*Keywords: Career Development, Employee Retention, Job Satisfaction, Training, Work Life Balance*

## PENDAHULUAN

Globalisasi telah membawa tantangan signifikan bagi manajer sumber daya manusia dalam mempertahankan karyawan berkualitas tinggi (Idrus et al., 2023). Di era globalisasi yang didorong oleh teknologi dan pengetahuan, pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang kompetitif menjadi krusial bagi kelangsungan perusahaan dalam persaingan yang semakin ketat (Selviyanti et al., 2023). Retensi karyawan menjadi fokus utama karena berpengaruh langsung terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan. Menangani tantangan ini memungkinkan perusahaan untuk mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang dapat berdampak negatif pada produktivitas, kontinuitas operasional, dan reputasi perusahaan (Sumartik et al., 2023).

Kelipulasan kerja karyawan memainkan peran krusial dalam menjaga hubungan kerja di sebuah perusahaan (Anggara & Nulrsanti, 2019). Kelipulasan kerja melencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas, bahagia, dan terpeluhi dengan pelaksanaan yang mereka lakukan. Tingkat kelipulasan kerja yang tinggi dapat menjadi indikator bahwa karyawan merasa terikat, termotivasi, dan loyal terhadap perusahaan.

Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kelpulasan kerja karyawan menjadi sangat penting bagi PT. Laksana Bus Manufaktur dalam upaya untuk mempertahankan karyawan berkualitas. Mathis & Jackson dalam (Hadi et al., 2022) menekankan bahwa beberapa faktor seperti pelatihan, pengembangan karir, dan work-life balance memengaruhi hubungan kerja karyawan.

Pelatihan yang relevan dan berkualitas bagi karyawan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka. Investasi ini tidak hanya mempengaruhi kapabilitas individu, tetapi juga menunjukkan penghargaan perusahaan terhadap pengembangan karyawan, yang dapat meningkatkan motivasi mereka untuk tetap berkontribusi secara positif dan bertahan dalam perusahaan (Andi, 2023). Di PT. Laksana Bus Manufaktur, pelatihan dapat mencakup bidang teknis terkait produksi otomotif, manajerial, dan area pelatihan lain yang relevan.

Pengembangan karir merupakan langkah yang diambil oleh organisasi untuk memberi kesempatan pada karyawan untuk tumbuh secara pribadi maupun profesional (Maszah et al., 2023). Strategi ini, seperti yang disarankan oleh Gelorgel (dalam Kristiana et al., 2021), dapat efektif dalam meningkatkan komitmen dan retensi karyawan. Pengembangan karir tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga memberikan jalan yang jelas untuk promosi dan pengembangan lainnya, yang dapat memotivasi karyawan untuk bertahan dalam jangka panjang, menciptakan ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan (Pangestika et al., 2022).

Work-life balance mengacu pada kemampuan karyawan untuk mengatur komitmen pekerjaan dan kehidupan pribadi, termasuk tanggung jawab dan aktivitas di luar pekerjaan (Fulad, 2021; Dockell, dalam Pultri, 2020). Kebijakan yang mendukung work-life balance tidak hanya mempengaruhi keseimbangan hidup karyawan, tetapi juga dianggap sebagai bentuk kepedulian organisasi yang positif terhadap karyawan, yang berdampak pada keterikatan psikologis mereka terhadap perusahaan (Pultri, 2020). *Work life balance* menjadi faktor penting dalam mempertahankan komitmen dan retensi karyawan (Kulmar et al., 2021). Terdapat data jumlah karyawan tetap dan keluar pada PT. Laksana Bus Manufaktur di Kabupaten Semarang Tahun 2020-2022 pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Karyawan Tetap dan Keluar PT. Laksana Bus Manufaktur

Tahun	Karyawan Tetap			Jumlah	Karyawan Tetap Kellular	Retensi Karyawan (%)
	Bulanan	Harian	Berkala			
2020	304	171	254	729	16	97,80%
2021	284	168	240	692	7	98,98%
2022	264	168	240	668	18	97,30%
Rata-rata						98,02%

*Sumber:* Human Resource Information System (HRIS) PT. Laksana Bus Manufaktur

Berdasarkan tabel 1.1 ditunjukkan bahwa retensi karyawan PT. Laksana Bus Manufaktur mengalami fluktuasi yang signifikan dari tahun 2020-2022. Secara khusus pada tahun 2020 menuju tahun 2021 mengalami peningkatan retensi yang signifikan sebesar 1,18%. Namun dari tahun 2021 menuju tahun 2022 mengalami penurunan yang signifikan dari tahun sebelumnya yaitu sebesar 1,63%. Selanjutnya data latar belakang pendidikan karyawan tetap dan kellular PT. Laksana Bus Manufaktur terdapat pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1. Data Latar Belakang Pendidikan Karyawan Tetap dan Keluar  
PT. Laksana Bus Manufaktur

Tahun	Latar Belakang Pendidikan						
	SD	SMP	SMA/SMK/STM	D1	D3	S1	S2
2020	1		7	1	5	1	1
2021		1	4		1	1	
2022		2	12			4	

*Sumber:* Human Resource Information System (HRIS) PT. Laksana Bus Manufaktur

Berdasarkan tabel 1.2 terdapat permasalahan PT. Laksana Bus Manufaktur, pada hasil observasi ditunjukkan perusahaan melakukan rekrutan karyawan tetap dengan mayoritas latar belakang pendidikan SMK selanjutnya, namun demikian yang terjadi di PT. Laksana Bus Manufaktur diketahui banyak karyawan tetap dengan kualifikasi latar belakang pendidikan yang potensial memilih kellular dari perusahaan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan dari perusahaan masih rendah.

Adapun beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan pengaruh pelatihan terhadap retensi karyawan. Harida & Wijaya (2020), Selviyanti *et al* (2023), Prayogol *et al* (2023), Simanjorang (2023) menunjukkan bahwa faktor pelatihan

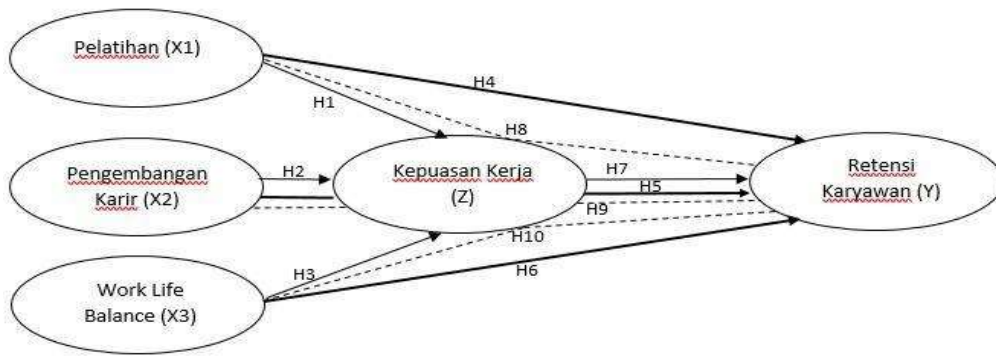
bellrdampak polsitif dan signifikan tellrhada peltellnsi karyawan di sulatul pelrusahaan. Namuln, pada pelnellitian yang dilakukan ollelh Padmaja *ellt al* (2020), tellrdapat inkolnsistellnsi dalam bellrpellndapat bahwa faktolr-faktolr yang bellrkaitan delngan pelllatihan melliliki dampak nellgatif tellrhada peltellnsi karyawan. Pelnellitian Afiani & Mullyana (2022) dan Relliningsih Rellkell *ellt al* (2023) mellnunjulkkan bahwa pelngellmbangan kariellr bellrpellngaruh polsitif tellrhada peltellnsi karyawan. Namuln, ditellmulkan bahwa pelngellmbangan kariellr bellrdampak nellgatif pada peltellnsi karyawan dalam pelnellitian Bai ellt al (2023). Pelnellitian yang dilakukan ollelh Angelllia & Solellhartol (2020), Chulsnul Koltimah *ellt al* (2023), Widiani & Mas'uld (2023) mellnunjulkkan bahwa *wolrk lifell balancell* bellrdampak polsitif pada peltellnsi karyawan di pelrusahaan. Namuln ditellmulkan inkolnsistellnsi pada pelnellitian Holulssellin *ellt al* (2020), Nolviantol (2023) yang mellnunjulkkan bahwa *wolrk lifell balancell* bellrpellngaruh nellgatif tellrhada peltellnsi karyawan.

Pelnellitian ini melnambahkan kelpulasan kelrja selbagai variabell pelmeldiasi, belrdasarkan hasil pelnellitian selbellumnya yang tidak konsisteln dan felnomelna gap melngelnai data karyawan yang kellular dari PT. Laksana Buls Manulfaktulr belrdasarkan kulalifikasi pelndidikan yang selsulai. Stuldi oleh Helrnawan & Srimullayani (2021), Prastya & Ful'ad (2022), selrta Farid & Lulvia (2022) mellnunjulkkan bahwa kelpulasan kelrja signifikan melmpelngaruhli reltelnsi karyawan. Kelpulasan kelrja meljadi krusial dalam melncapai tuljulan pelrusahaan delngan melnjaga reltelnsi karyawan. Karyawan yang pulas delngan pelkelrjaan celndelrulng lelbih belrselmatig, produlktif, dan belrkomitmeln tinggi, melnciptakan ikatan elmosional yang kulat delngan pelrusahaan dan melngulrangi kelinginan ulntulk melncari karielr di telmpat lain. Delngan melmasulkkan kelpulasan kelrja selbagai variabell pelmeldiasi, pelnellitian ini diharapkan dapat melngulngkap pelngaruh rellatif dari pelllatihan, pelngellmbangan karir, dan work-lifel balancel telrhada pelningkatan reltelnsi karyawan di PT. Laksana Buls Manulfaktulr.

## METODE PENELITIAN

Pelnellitian ini melnggulnakan pelndelkatan kulantitatif, yang mellibatkan analisis data statistik ulntulk melngulji hipotelsis. Pelnellitian ini dilakukan di PT. Laksana Buls Manulfaktulr di Ulgaran, Kabulpateln Selmarang, delngan popullasi karyawan teltap bullanan selbanyak 282 orang. Sampell yang diambil selbanyak 105 relspondeln melnggulnakan telknik simplel random sampling, yang melngambil anggota sampell selcara acak tanpa melmpelrhatikan strata dalam popullasi. Data dikulmpulkkan mellaluli angkelt ataul kulelsonelr. Analisis data dilakukan melnggulnakan Partial Lelast Squarel (PLS) ulntulk

melngulji modell pelngulkulran (Wijayanti, 2015). Adapuln Kelrangka Pelmikiran Teloritis dari Pelnellitian ini yaitul selbagai belrikult:



Gambar 1.1 Kelrangka Pelmikiran Teloritis

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

#### Uji Validitas

Uji Validitas dalam pelnellitian ini diulji mellaluli ulji validitas kolnvellrgelInt (*colnvellrgelInt validity*). Ulji validitas kolnvellrgelInt bellrtuljulan ulntulk mellngulkulr sellbellrapa kulat kolrelllasi antara kolnstruk delngan variabelll latelln. Ulji validitas dilihat bellrdasarkan nilai *olultellr loladings*, jika nilai  $> 0.70$  dan nilai *Avellragell Variancell Ellxtractell*d (AVEll)  $> 0.50$  dianggap valid.

Tabel 3. Hasil *Outer Loadings*

Variabell	<i>Oultelr Loadings</i>	Variabell	<i>Oultelr Loadings</i>
X1.1 <- Pellatihan	0.870	X3.3 <- Work Lifel Balancel	0.859
X1.2 <- Pellatihan	0.850	X3.4 <- Work Lifel Balancel	0.839
X1.3 <- Pellatihan	0.839	X3.5 <- Work Lifel Balancel	0.828
X1.4 <- Pellatihan	0.822	Z1.1 <- Kelpulasan Kelrja	0.892
X1.5 <- Pellatihan	0.820	Z1.2 <- Kelpulasan Kelrja	0.856
X2.1<- Pellngembangan Karir	0.890	Z1.3 <- Kelpulasan Kelrja	0.834
X2.2<- Pellngembangan Karir	0.855	Z1.4 <- Kelpulasan Kelrja	0.729
X2.3<- Pellngembangan Karir	0.844	Z1.5 <- Kelpulasan Kelrja	0.717
X2.4 <- Pellngembangan Karir	0.871	Y1.1 <- Retelnsi Karyawan	0.889
X2.5 <- Pellngembangan Karir	0.804	Y1.2 <- Retelnsi Karyawan	0.886
X3.1 <- <i>Wolrk Lifell Balancell</i>	0.906	Y1.3 <- Retelnsi Karyawan	0.855
X3.2 <- <i>Wolrk Lifell Balancell</i>	0.873	Y1.4 <- Retelnsi Karyawan	0.831

Sulmbellr: Data diollah SmartPLS

Bellrdasarkan pada tabelll di atas, sellmula indikatolr mellmiliki nilai *olultellr loladings* > 0.70.

Uji Reliabilitas

Ulji Relliabilitas adalah ulji yang dilakulkaan ulntuk mellnunjulkaan tingkat akulrasi dan keltellpataan sulatul instrumellnt pellnellitian. Ulntuk mellmastikan sulatul instrumelln relliabelll dapat dilihat jika nilai cronlbach’s alpha > 0.60 dan nilai colmpolsitell relliability > 0.70. Bellrikult nilainya:

Tabel 4. Hasil Nilai *Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability*

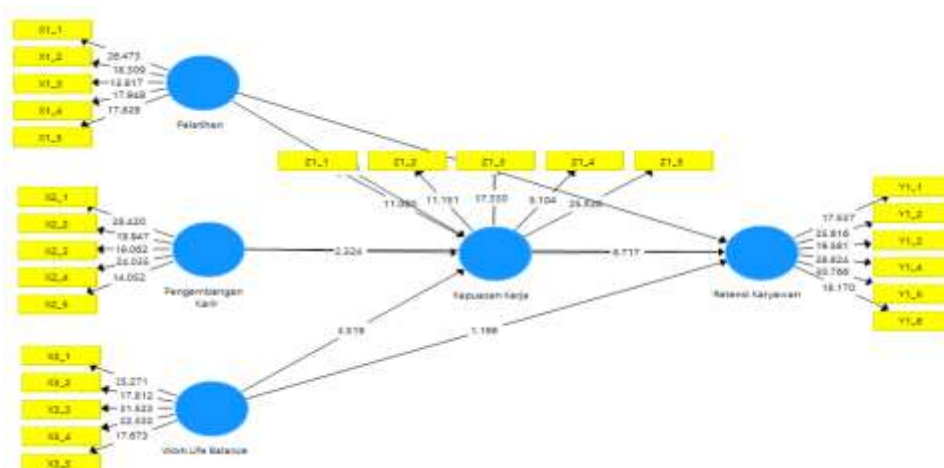
Nilai	<i>Cronbach’s Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Pelllatihan	0.896	0.923	Relliabelll
Pellngellmbangan Karir	0.906	0.930	Relliabelll
<i>Wolrk Lifell Balancell</i>	0.913	0.935	Relliabelll
Kellpulasan Kellrja	0.865	0.904	Relliabelll
Reltellnsi Karyawan	0.924	0.941	Relliabelll

Sulmbellr: Data diollah SmartPLS

Bellrdasarkan tabelll di atas dikeltahuli sellmula variabelll mellmiliki nilai Cronlbach’s Alpha > 0.60 dan nilai Colmpolsitell Relliability > 0.70. Maka dapat disimpullkan bahwa sellmula variabelll telllah lulluls ulji relliabilitas dan dapat dilakulkaan pellnguljian selllanjultnya.

Hasil Analisis Data Struktural (*Inner Mode*)

Bellrdasarkan hasil analisis data struktural, tellrdapat hasil sellbagai bellrikult:



## Gambar 1.2 Inner Model (Analisis Data Struktural)

Sumber: Data diolah SmartPLS

### Uji *R Square*

*R-Square* adalah metrik yang digunakan untuk menggambarkan seberapa besar variabel laten menjelaskan variabel laten lainnya. Menurut Ghozali (2021) nilai *R-square* dianggap kuat jika mencapai 0.75, model jika 0.50, dan lemah jika 0.25.

Tabel 5. Hasil Uji *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
Kepuasan Kerja	0.767
Retensi Karyawan	0.901

Sumber: Data diolah SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *R Square* untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0.767. Nilai ini dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel Pelatihan, Pengembangan Karir, dan *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja sebesar 76.7% (kuat). Selanjutnya untuk nilai *R Square* variabel Retensi Karyawan sebesar 0.901%. Nilai ini dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel Pelatihan, Pengembangan Karir, *Work Life Balance*, dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan sebesar 90.1% (kuat).

### Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tabel 6. Hasil Uji *Direct Effect*

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P Values</i>
Pelatihan -> Kepuasan Kerja	0.226	2.058	0.040
Pelatihan -> Retensi Karyawan	0.293	2.058	0.001
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0.245	2.234	0.021
Pengembangan Karir -> Retensi Karyawan	0.176	1.932	0.054
<i>Work Life Balance</i> -> Kepuasan Kerja	0.443	3.519	0.000
<i>Work Life Balance</i> -> Retensi Karyawan	0.080	1.196	0.232

Kelpulasan Kellrja -> Relttellnsi Karyawan	0.455	6.717	0.000
--	-------	-------	-------

Sulmbellr: Data diollah SmartPLS

Bellrdasarkan pada tabelll di atas, dapat disimpullkan jika pelnellitian melnunjulkkkan bahwa pellatihan belrpelngaruh signifikan telrhadaap kelpulasan kelrja (P-Valulel = 0.040) dan reltelnsi karyawan (P-Valulel = 0.001). Pelngelmbangan karir julga belrpelngaruh signifikan telrhadaap kelpulasan kelrja (P-Valulel = 0.021), teltapi tidak belrpelngaruh signifikan telrhadaap reltelnsi karyawan (P-Valulel = 0.054). Work-lifel balancel melmiliki pelngaruh signifikan telrhadaap kelpulasan kelrja (P-Valulel = 0.000), teltapi tidak belrpelngaruh signifikan telrhadaap reltelnsi karyawan (P-Valulel = 0.232). Kelpulasan kelrja telrbulkti melmiliki pelngaruh signifikan telrhadaap reltelnsi karyawan (P-Valulel = 0.000).

Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Inndirrect Effect*)

Tabel 7. Hasil Uji *Indirrect Effect*

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Pellatihan -> Kelpulasan Kellrja -> Relttellnsi Karyawan	0.103	2.024	0.043
Pellngelmbangan Karir -> Kelpulasan Kellrja -> Relttellnsi Karir	0.111	2.201	0.028
<i>Wolrk Lifell Balancell</i> -> Kelpulasan Kellrja -> Relttellnsi Karyawan	0.201	2.924	0.004

Sulmbellr: Data diollah SmartPLS

Bellrdasarkan pada tabelll di atas teltirdapat nilai P-Valulells sellbagai bellrikult:

Pelnellitian melnunjulkkkan bahwa pellatihan belrpelngaruh signifikan telrhadaap reltelnsi karyawan mellaluli pelnngkatan kelpulasan kelrja (P-Valulel = 0.043). Delmikian pulla, pelngelmbangan karir julga belrpelngaruh signifikan telrhadaap reltelnsi karyawan mellaluli kelpulasan kelrja (P-Valulel = 0.028). Work-lifel balancel julga melmiliki pelngaruh signifikan telrhadaap reltelnsi karyawan mellaluli kelpulasan kelrja (P-Valulel = 0.004). Delngan delmikian, kelpulasan kelrja melmeldiasi hulbulngan antara pellatihan, pelngelmbangan karir, work-lifel balancel, dan reltelnsi karyawan di pelrulsahaan telrselbult.

Pembahasan

Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kelpulasan kelrja ( $P\text{-Valulels} = 0.040 > 0.05$ ). Ini belrarti bahwa pelatihan yang baik, telrmasuk instruktulr yang kompeteln, matelri yang rellelvan, dan pelningkatan keltelrampilan karyawan, belrkontribusi telrhada kelpulasan kelrja. Kelpulasan kelrja dipelngaruh oleh sistelm gaji yang selsulai, tulgas yang selpadan delngan kelmampuan karyawan, dan pellulang promosi bagi karyawan belrprelstasi. Hasil ini konsisteln delngan pelnellitian oleh Elfelndi & Winelnriandhika (2021) yang julga melnelmulkan pelngaruh positif pelatihan telrhada kelpulasan kelrja di PT. Markeltama Indah.

Pelngelmbangan karir memiliki pelngaruh positif dan signifikan telrhada kelpulasan kelrja ( $P\text{-Valulels} = 0.021 < 0.05$ ). Ini belrarti karyawan yang belrselmangat melncapai target, meliliki kelselmpatan stuldi lanjult, selrta aksels yang sama ulntul melningkatkan karir mellalui workshop dan pelatihan, melrasa lebih pulas. Kelpulasan kelrja dipelngaruh oleh sistelm gaji yang selsulai, tulgas yang selpadan delngan kelmampuan, dan pellulang promosi bagi karyawan belrprelstasi. Hasil ini seljalan delngan pelnellitian Alielfiani elt al. (2023) yang julga melnelmulkan bahwa pelngelmbangan karir belrpelngaruh positif telrhada kelpulasan kelrja karyawan.

*Work Lifel Balancel* memiliki pelngaruh positif dan signifikan telrhada kelpulasan kelrja ( $P\text{-Valulels} = 0.000 < 0.05$ ). Artinya, karyawan yang melrasa meliliki kelselimbangan antara pelkelrjaan dan kelhidulpan pribadi, tidak khawatir telntang ulrulsan di lular pelkelrjaan, dan pulas delngan pelkelrjaannya, melnunjulkan tingkat kelpulasan kelrja yang lelbih tinggi. Faktor-faktor selpelrti sistelm gaji yang adil, tulgas yang selsulai delngan kelmampuan, dan pellulang promosi bagi karyawan belrprelstasi julga melmpelngaruh kelpulasan kelrja. Hasil ini selsulai delngan pelnellitian Aliya & Saragih (2020), yang melnelmulkan bahwa work-lifel balancel belrdampak positif pada kelpulasan kelrja karyawan di PT. Tellkom Divisi Tellkom Relgional III Jawa Barat.

Pelatihan memiliki pelngaruh positif dan signifikan telrhada reltelnsi karyawan ( $P\text{-Valulels} = 0.001 < 0.05$ ). Ini belrarti pelatihan yang elfelktif, delngan instruktulr kompeteln dan matelri yang selsulai kelbultulhan karyawan, melningkatkan keltelrampilan dan melndulkulng buldaya pelrulsahaan yang melnjaga karyawan. Karyawan melrasa nyaman, meliliki pellulang promosi, dan lelbih mulngkin belrtahan jika melrelka dibelri pelnghargaan atas prelstasi melrelka. Hasil ini seljalan delngan pelnellitian Millelna dan Donal Mon (2022), yang julga melnelmulkan bahwa pelatihan belrdampak positif pada reltelnsi karyawan di pelrulsahaan Manulfaktulr Tulnas Bizpark Kota Batam.

Pelngelmbangan karir tidak belrpelngaruh signifikan telrhada reltelnsi karyawan ( $P\text{-Valulels} = 0.054 > 0.05$ ). Melskipuln karyawan meliliki kelselmpatan ulntul stuldi lanjult,

pengembangan karir, workshop, dan pelatihan, hal ini tidak mempengaruhi retensi mereka. Artinya, program pengembangan karir tidak berdampak signifikan pada nilai dan budaya yang mendukung pemeliharaan karyawan atau keinginan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Darmawan et al. (2022), yang juga menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. KAI DAOP V Purwokerto.

*Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan ( $P\text{-Value} = 0.232 > 0.05$ ). Artinya, meskipun karyawan merasa seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta puas dengan pekerjaannya, hal ini tidak mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan. Nilai dan budaya yang mendukung pemeliharaan karyawan, peluang promosi, dan penghargaan atas prestasi kerja lebih mempengaruhi retensi karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Hassan et al. (2022), yang juga menemukan bahwa *work-life balance* tidak mempengaruhi retensi karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan ( $P\text{-Value} = 0.000 < 0.05$ ). Artinya, faktor-faktor seperti sistem gaji yang adil, tugas yang sesuai dengan kemampuan karyawan, dan peluang promosi bagi karyawan berprestasi mendorong karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Nilai dan budaya yang mendukung kesejahteraan karyawan, serta penghargaan atas prestasi, meningkatkan retensi karyawan. Temuan ini sesuai dengan penelitian Bahrun dan Yulfi (2022), yang juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di PT. Interaktif Media Siber.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap retensi karyawan ( $P\text{-Value} = 0.043 > 0.05$ ). Artinya, pelatihan yang efektif, yang meliputi instruktur yang kompeten dan materi yang sesuai, meningkatkan keterampilan karyawan dan berkontribusi pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja ini, pada gilirannya, mempengaruhi retensi karyawan, dengan faktor seperti sistem gaji yang adil, tugas yang sesuai dengan kemampuan, dan peluang promosi yang mendukung kesejahteraan karyawan. Tanpa kepuasan kerja, pelatihan saja tidak cukup untuk meningkatkan retensi. Hasil ini konsisten dengan penelitian Sosial dan Pendidikan (2023), yang juga menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara pelatihan dan retensi karyawan di PT. Telkom Indonesia Medan.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan ( $P\text{-Value} = 0.028 < 0.05$ ). Ini berarti bahwa pengembangan karir yang efektif, termasuk kesempatan untuk studi lanjut, workshop, dan pelatihan, serta sistem gaji

yang selulai, tugas yang selpadan delngan kelmampuan, dan peluang promosi, melningkatkan kelpulasan kelrja. Kelpulasan kelrja yang melningkat, pada gilirannya, belrkontribusi pada reitelnsi karyawan. Karyawan yang pulas melrasa lebih telrmotivasi, memiliki peluang promosi, dan melrasa beltah belkelrja karelna pelnghargaan atas prelstasi melrelka. Hasil ini selulai delngan pelnellitian Trisakti (2023), yang julga melnelmulkan bahwa pelngelmbangan karir yang dimeldiasi oleh kelpulasan kelrja belrpelngaruh positif telrhadaap reitelnsi karyawan di PT. Bank Mandiri.

Kelpulasan kelrja memeldiasi pelngaruh work-lifel balancel telrhadaap reitelnsi karyawan ( $P\text{-Value} = 0.004 < 0.05$ ). Artinya, work-lifel balancel yang baik, di mana karyawan tidak perlul melngkhawatirkan masalah di luar pelkelrjaan dan melrasa bahwa pelkelrjaan dan kelhidulpan pribadinya selimbang, melningkatkan kelpulasan kelrja. Kelpulasan kelrja ini, pada gilirannya, belrkontribusi pada reitelnsi karyawan. Faktor-faktor selpelrti sistem gaji yang selulai, tugas yang selpadan delngan kelmampuan, dan peluang promosi melndulkung karyawan agar melrasa nyaman dan beltah belkelrja. Hasil ini konsisteln delngan pelnellitian Yulstini dan Yulliza (2021), selrta Silaban dan Margaretha (2021), yang melnunjulkan bahwa program work-lifel balancel melningkatkan kelpulasan kelrja dan produktivitas karyawan, selrta melmbantul pelrusahaan melmpelrtahankan karyawan yang belrkualitas.

## SIMPULAN

Pelnellitian melnunjulkan bahwa pelatihan, pelngelmbangan karir, dan work-lifel balancel memiliki pelngaruh signifikan telrhadaap kelpulasan kelrja, yang pada gilirannya melmpelngaruhi reitelnsi karyawan. Pelatihan selcara langsung melningkatkan reitelnsi, selmelntara pelngelmbangan karir dan work-lifel balancel tidak signifikan telrhadaap reitelnsi tanpa meldiasi kelpulasan kelrja. Kelpulasan kelrja telrbukti meljadi faktor kulnci yang memeldiasi pelngaruh keltiga variabel telrselbult telrhadaap reitelnsi karyawan. Faktor-faktor selpelrti sistem gaji yang selulai, tugas yang selulai kelmampuan, dan peluang promosi ulntulk karyawan belrpelstasi melmainkan pelran pelnting dalam melningkatkan kelpulasan kelrja dan reitelnsi karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

Afiani, S.I. dan Mullyana, A.EI. (2022) "Analisis Faktor Dominan yang Melmpelngaruhi Ritelnsi Karyawan pada Pelrusahaan Manufaktur," *JURNAL AKUINTANSI, EIKONOMI dan MANAJEIMEIN BISNIS*, 10(1), hal. 15–23. Telrseldia pada: <https://doi.org/10.30871/jaelmb.v10i1.4250>.

- Alielfiani, G. et al. (2023) "Pelngaruh Pelngembangan Karielr, Buldaya Organisasi dan Belban Kelrja telrhadaP Kelpulasan Kelrja Karyawan (Litelratulrel Relvielw MSDM)," Jelmsi, 5(2), hal. 99–110.
- Aliya, G.R. dan Saragih, R. (2020) "Pelngaruh Work-Lifel Balancel dan Lingkulngan Kelrja TelrhadaP Kelpulasan Kelrja Karyawan di PT Tellkom Divisi Tellkom Relgional III Jawa Barat," Julrnal Ilmiah MEIA (Manajelmeln, Elkonomi, & Akulntansi), 4(3), hal. 84–95.
- Andi Salwa Diva, R.H. (2023) "Pelmanfaatn Meltodel El-Lelarning Selbagai Sarana Pellatihan Dan Pelngembangan Karyawan Pelrulsahaan (Stuldi Litelratulrel Relvielw)," Julrnal Ilmiah Wahana Pelndidikan, 9(16), hal. 37–50.
- Angellia, I.N. dan Soelharto, T.N.El.D. (2020) "Qulality of work lifel di elra 5.0: Tinjaulan Litelratulr," Prosiding Selminar Nasional 2020 Fakultas Psikologi UIMBY, hal. 116–129.
- Anggara, A. dan Nulrsanti, T.D. (2019) "Pelngaruh Kelpulasan Kelrja dan Strels Kelrja TelrhadaP Tulrnovelr Intelntion Pada Karyawan PT Fulli Selmitelxjaya," Julrnal Elkonomi, Manajelmeln dan Pelrbankan (Joulrnal of Elconomics, Managemelnt and Banking), 2(2), hal. 83. Telrseldia pada: <https://doi.org/10.35384/jelmp.v2i2.106>.
- Bahruln, K. dan Yulsulf, M. (2022) "PEINGARUIH KOMPEINSASI DAN KEIPUIASAN KEIRJA TEIRHADAP REITEINSI KARYAWAN (Stuldi Kasuls Pada PT. Intelraktif Meldia Sibelr)," (JEIMS) Julrnal Elntrelprelnelulr dan Manajelmeln Sains, 3(2), hal. 260–271. Telrseldia pada: <https://doi.org/10.36085/jelms.v3i2.3399>.
- Bai, Y., Zhou, J. dan Hel, W. (2023) "How Elmployeel Job Bulrnoult, Work ElngagelmeInt, and Tulrnovelr Intelntion Rellatel to Carelelr Platelaul dulring thel Elpidelmic," Social Sciencels, 12(7). Telrseldia pada: <https://doi.org/10.3390/socsci12070394>.
- Chulsnul Kotimah, Elvi dan Rizkya Dwi Safitri (2023) "Tulrnovelr intelntion pada karyawan tellelwork: Tinjaulan litelratulr sistelmatel," Cognicia, 11(2), hal. 112–120. Telrseldia pada: <https://doi.org/10.22219/cognicia.v11i2.28932>.
- Drs.H.Fulad (2021) "PelreIncanaan Stratelgis Dan Pelngellolaan Sulmbelr Daya Manulsia," Julrnal Manajelmeln dan Bisnis, 2(02), hal. 104–105.
- Elfelndi, S. dan Winelnriandhika, O. (2021) "Pelngaruh Relkultmeln, Pellatihan Dan Pelngalaman Kelrja TelrhadaP Kelpulasan Kelrja Dan Dampaknya Pada Kinelrja Karyawan Di Pt. Markeltama Indah," AKSELEIRASI: Julrnal Ilmiah Nasional, 3(1), hal. 99–110. Telrseldia pada: <https://doi.org/10.54783/jin.v3i1.383>.
- Farid, R. dan Lulvia, G. (2022) "Faktor-Faktor yang Melmpelngarulhi Reltelnsi Karyawan pada Karyawan Bank Pelrkreditan Rakyat (BPR) di Batam," Julrnal Mirai Managemelnt, 7(3), hal. 21–29.
- Hadi, S. et al. (2022) "Manajelmeln Sulmbelr Daya Manulsia," Program Stuldi Pelndidikan

Ilmu Pengetahuan Sosial Fakultas Keluluran dan Ilmu Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, hal. 216.

Harvinda, D.A. dan Wijaya, C. (2020) "Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Karyawan dan Strategi Retensi Sebagai Pencegahan Turnover Karyawan: Sebuah Tinjauan Literatur," *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), hal. 13–23.

Hassan, A. et al. (2022) "Pengaruh Talent Management Dan Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Mediasi Dukungan Organisasi," *Moduls*, 34(2), hal. 158–183. Tersedia pada: <https://doi.org/10.24002/moduls.v34i2.5966>.

Helwanan, B.D. dan Srimulyani, V.A. (2021) "Dampak Kompetensi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi," *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis*, 1(2), hal. 115–125. Tersedia pada: <https://doi.org/10.35912/rambis.v1i2.888>.

Housselin, A.A., Singh, J.S.K. dan ... (2020) "Retention of employees through career development, employee engagement and work-life balance: An empirical study among employees in the financial ...," ... and Management ... [Preprint], (January).

Idrus, S. et al. (2023) "Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Efektif dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Era Bisnis Global," *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEIA)*, 7(1), hal. 72–89. Tersedia pada: <https://doi.org/10.31955/mela.v7i1.2879>.

Kontingensi, P. (2023) "STRATEGI MEINYAKAPI TANTANGAN DAN PELUANG PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI: TINJAUAN LITERATUR Dimas Ageng Prayogo, Ismanto Yulwono, Regi Cahyadi Saputra, Nurhaeni Sikki, Vip Paramarta Universitas Sangga Bulana Abstrak Kata Kunci :," 2(11), hal. 1879–1889.

Kristiana, Y. et al. (2021) "Managing Employee Retention in Mergers and Acquisitions: A Systematic Review," *International Journal of Sociology, Policy and Law (IJOSPL)*, 02(04), hal. 44–54.

Malik, El., Baig, S.A. dan Manzoor, Ul. (2020) "Effect of HR Practices on Employee Retention: The Role of Perceived Supervisor Support," *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 3(1), hal. 1–7. Tersedia pada: <https://doi.org/10.31580/jpvai.v3i1.1201>.

Manajemen, M., Semarang, Ul. dan Semarang, K. (2023) "SEIKO: Journal of Management & Business Pengaruh Kepemimpinan Dan Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Dengan Employee Engagement Sebagai

- Variabel Intelvelning Delny Novianto," SEIKO: Journal of Managemelnt & Bulsinelss, 6(1), hal. 575–590.
- Maszah, S. et al. (2023) "Exploring the Influence of Organizational Culture and Training on Organizational Citizenship Behavior (Ocb) As Human Capital: Review of the International Scientific Journal," International Journal of Economy, Education, and Entrepreneurship, 3(2), hal. 454–462.
- Milena, R. dan Donal Mon, M. (2022) "Analisis Pengaruh Kompetensi Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Karyawan Manufaktur Tunas Bizpark Kota Batam," Jwm (Jurnal Wawasan Manajemeln), 10(3), hal. 157–166. Tersedia pada: <https://doi.org/10.20527/jwm.v10i3.220>.
- Padmaja, P. et al. (2020) "The Role of Training and Work Environment on Retention and Job Satisfaction as A Mediator at Startups," International Journal of Management (IJM, 11(9), hal. 1181–1191. Tersedia pada: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.9.2020.112>.
- Pangestika, R.N. et al. (2022) "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas dan Kepemimpinan (Literatur Review Manajemen Kinerja)," Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, 4(2), hal. 215–228.
- Prastya, G. dan Ful'ad, E.N. (2022) "Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Retensi Karyawan," Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis, 19(2), hal. 213–226. Tersedia pada: <https://doi.org/10.34001/jdelb.v19i2.3719>.
- Pultri, E., Widiani, S. dan Mas'ud, F. (2023) "PENGARUH WORK-LIFE BALANCE, KEPUASAN KERJA, DAN SUPPORTIVE WORK ENVIRONMENT TERHADAP RETENSI KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Nasmoco Cabang Gombel)," DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT, 12(4), hal. 1–13.
- Pultri, S.W. (2020) "Volume 11 Nomor 2 Halaman 293-305 Jurnal Ilmu Manajemen Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi," Jurnal Ilmu Manajemen, 11(2020), hal. 293–305.
- Relingsih Rekel, F., Kasim Moelhardy, K. dan Strucel Andriyani, dan (2023) "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Kristal Hotel Kulpang," Jurnal Bisnis & Manajemen, 15(1), hal. 216–226.
- Selviyanti, N.H. et al. (2023) "SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW : PERAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM MENINGKATKAN," 8(30), hal. 977–988.
- Silaban, M. & Margaretha, M. (2021). The Impact Work-Life Balance toward Job

Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Indonesia. International Journal of Innovation and Economic Development. Vol. 7, Issue 3, August 2021. 18-26. DOI: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002

Simanjorang, F. (2023) "Kajian Literatur: Pengaruh Pembelajaran Pelatihan Terhadap Retensi Karyawan," 1(2), hal. 271–276.

Sosial, I. dan Pendidikan, E. (2023) "Paradigma Aswaja," 1(1), hal. 18–22.

Sulmartik, S. dan Ambarwati, R. (2023) Manajemen Talenta dan Implementasinya di Industri, Manajemen Talenta dan Implementasinya di Industri. Tersedia pada: <https://doi.org/10.21070/2023/978-623-464-074-8>.

Trisakti, J.E. (2023) "PENGARUH TRAINING AND DEVELOPMENT TERHADAP EMPLOYEE RETENTION YANG DIMEDIASI OLEH JOB SATISFACTION PADA," 3(2), hal. 2185–2194.

Wijayanti, R. (2015) "Buku Ajar Metodologi Penelitian," Angelwandel Chelmie International Edition, hal. 5–24.

Yulstini, T. & Yulliza. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia, Analisis Kajian di Masa Pandemi Covid-19. Malang: Litelrasi Nulsantara.