

## **PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIER, WORK LIFE BALANCE TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI (Studi Pada Karyawan Tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang)**

**Safira Nurmalitasari, Andriyani<sup>1</sup>**

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of training, career development, and work life balance on employee retention with job satisfaction. This study consists of three independent variables, one dependent variable, and one mediating variable. The independent variables in this study are training, career development, and work life balance. The dependent variable in this study is employee retention. The mediating variable in this study is job satisfaction.*

*The population in this study were all permanent employees of Restu Artha Makmur as Bank Perkreditan Rakyat in Semarang Regency. The sample used saturation sampling, amounting to 90 respondents. The data collection technique is done by using a questionnaire. Analysis of research data using SEM (Structural Equation Modeling) analysis which is operated through the SMART PLS 3.3.3 program.*

*The results of this study indicate that training on employee retention has a positive and significant effect. Career development on employee retention has a positive and significant effect. Work Life Balance on employee retention has a positive and significant effect. Job satisfaction as a mediating variable has negative and insignificant in mediating the effect of training and employee retention. Job satisfaction has positive and significant in mediating the effect of career development and employee retention. Job satisfaction also has positive and significant in mediating the effect of work life balance and employee retention. Job satisfaction on employee retention also has a positive and significant effect.*

*Keywords: training, career development, work life balance, job satisfaction, employee retention*

### **PENDAHULUAN**

Mempertahankan karyawan menjadi agenda yang semakin penting bagi masa depan perusahaan (Al-sharafi *et al.*, 2018). Karyawan merupakan organ penting dalam organisasi yang memiliki fungsi sebagai jantung sekaligus tulang punggung. Perkembangan globalisasi dalam kehidupan organisasi menjadikan suatu retensi karyawan sebagai tantangan besar bagi manajer sumber daya manusia untuk bisa mempertahankan karyawan yang kompeten (Harris, 2007). Tantangan di era globalisasi yang berbasis dengan teknologi dan pengetahuan yaitu pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yang kompetitif bagi setiap perusahaan untuk dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan kompetitif untuk mempertahankan karyawan yang terampil dan potensial (Ng'ethe *et al.*, 2012). Tantangan tersebut adalah retensi karyawan, bagaimana perusahaan mengelola strategi untuk menjaga karyawan dalam organisasi dengan mengurangi niat karyawan untuk pergi (Jacobs & Roodt, 2011).

Pergantian karyawan membebani organisasi lebih dari 2,5 kali gaji karyawan untuk mengisi ulang posisi (Haider *et al.*, 2015). Perusahaan yang berhasil dalam melakukan strategi retensi maka akan menghemat biaya yang dikeluarkan untuk penempatan staf dan pelatihan karyawan baru sehingga dapat digunakan untuk perencanaan lain dalam peningkatan kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi biaya yang dikeluarkan perusahaan (Abbasi & Hollman, 2000).

Retensi karyawan dianggap sebagai pusat kesuksesan organisasi yang mampu menjawab tantangan besar bagi manajer sumber daya manusia agar perusahaan tetap dapat bertahan (Hong *et*

---

<sup>1</sup> Corresponding author

al., 2012). Tujuan dasar dari strategi dan praktik retensi karyawan yaitu mengurangi pergantian karyawan dan biaya secara signifikan terkait perekrutan, pelatihan, serta orientasi karyawan baru di dalam organisasi (Iqbal & Hashmi, 2015). Retensi karyawan berarti mempertahankan tenaga kerja yang potensial yang memenuhi kualifikasi dari suatu perusahaan (Mehta *et al.*, 2014).

Terdapat faktor-faktor penentu retensi karyawan yang dapat dipengaruhi oleh pengembangan karier, pelatihan, dan *work life balance* (Mathis & Jackson, 2006). Pembaharuan dalam dunia teknologi yang dialami saat ini menjadikan pengetahuan dan keterampilan karyawan menjadi lebih penting bagi perusahaan dan karyawan dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia yang dibutuhkan di dunia kerja (Presbitero *et al.*, 2016). Kabungaidze *et al.* (2013) berpendapat bahwa pelatihan memiliki pengaruh keberhasilan dalam upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan potensial.

Pengembangan karier adalah cara perusahaan memberikan peluang bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang baik secara pribadi maupun profesional (Horwitz *et al.*, 2003). Pengembangan karier menjadi salah satu praktik sumber daya manusia yang membantu perusahaan dalam melakukan retensi karyawan. Menurut George (2015) pengembangan karier menjadi salah satu strategi retensi yang utama yang cenderung dapat meningkatkan komitmen dan retensi yang tinggi pada karyawan.

Das dan Baruah (2013) mengatakan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan sangat penting untuk menjaga komitmen dan retensi. Pernyataan ini juga diperkuat oleh Parthasarathy dan Zimmermann (2012) yang menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan akan memberikan keuntungan dan meningkatkan efisiensi salah satunya yaitu retensi karyawan.

Terdapat data tentang jumlah karyawan tetap dan *resign* pada PT. BPR Restu Artha Makmur di Kota Semarang Tahun 2015-2019 pada Tabel 1 sebagai berikut:

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

Tahun	Karyawan Tetap		Karyawan Keluar		Turnover (%)	Retensi (%)
	P	L	P	L		
2015	10	27	1	6	18,92	81,08
2016	17	31	13	34	97,92	2,08
2017	21	37	19	38	98,28	1,72
2018	29	44	6	6	16,44	83,56
2019	33	50	7	6	15,66	84,34
Rata-Rata						50,56

Sumber: *Human Resources Information System* (HRIS) PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa tingkat retensi karyawan tetap dari tahun 2015-2019 mengalami fluktuasi yang signifikan. Khususnya di tahun 2017 menuju 2018 mengalami peningkatan sebesar 84.87% namun di tahun 2019 mengalami peningkatan sebesar 0,78% sehingga terjadi penurunan yang signifikan dari tahun sebelumnya. Sedangkan, data karyawan keluar berdasarkan latar belakang pendidikan terdapat pada tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Data Jumlah Karyawan Tetap dan Keluar**  
**PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang**

Tahun	Latar Belakang Pendidikan			
	SMA/SMK	D3	DIV/ S1	S2
2015	1	3	3	0
2016	9	7	30	1
2017	10	15	31	1

2018	1	2	9	0
2019	0	7	6	0

Sumber: *Human Resources Information System (HRIS)* PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang

Berdasarkan tabel 2 terdapat fenomena permasalahan pada PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang pada hasil observasi dapat dijelaskan bahwa perusahaan melakukan rekrutmen mayoritas pada karyawan tetap dengan kualifikasi S1 namun fenomena pada obyek penelitian diketahui bahwa banyak karyawan yang memilih keluar dari pekerjaan pada jenjang pendidikan yang potensial berdasarkan kualifikasi perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan terhadap perusahaan masih rendah.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah membahas pengaruh pelatihan terhadap retensi karyawan. Penelitian yang mencoba membuktikan pelatihan terhadap retensi karyawan antara lain Al-sharafi *et al.* (2018), Duah dan Danso (2017), serta Hassan *et al.* (2013) yang menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada suatu perusahaan. Namun, pada penelitian Padmaja *et al.* (2020) ditemukan inkonsistensi bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh negatif terhadap retensi karyawan. Penelitian yang membuktikan pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan adalah penelitian Baharin dan Hanafi (2018) serta Nagarathanam *et al.* (2018) bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap retensi karyawan pada suatu perusahaan. Namun, pada penelitian Presbitero *et al.* (2016) serta Al-sharafi *et al.* (2018) ditemukan inkonsistensi bahwa pengembangan karier berpengaruh negatif terhadap retensi karyawan. Penelitian yang menunjukkan pengaruh work life balance terhadap retensi karyawan adalah penelitian Das dan Khushwah (2015) serta Rahman *et al.* (2020) bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan pada suatu perusahaan. Namun ditemukan inkonsistensi pada penelitian (Houssein *et al.*, 2020) yang menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh negatif terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan inkonsistensi hasil dari penelitian terdahulu dan fenomena gap mengenai data keluar masuk karyawan tetap dan karyawan tetap yang keluar berdasarkan latar belakang pendidikan PT. BPR Restu Artha Makmur (Tabel 1 dan Tabel 2), penelitian ini menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Al-sharafi *et al.* (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi prediktor kuat dalam memengaruhi retensi karyawan. Dalam rangka terwujudnya tujuan perusahaan yaitu tercapainya retensi karyawan sangat diperlukan kepuasan kerja dari karyawan (Ghafoor, 2012). Kepuasan kerja ditambahkan sebagai variabel mediasi diharapkan dapat memberikan pembaharuan pada hasil penelitian dan dapat memprediksi pengaruhnya yang paling besar antara pelatihan, pengembangan karier, dan *work life balance* dalam meningkatkan retensi karyawan pada PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang.

Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan diatas, maka penulis mempunyai tujuan penelitian sebagai berikut: (1) Untuk menguji pengaruh positif pelatihan terhadap retensi karyawan. (2) Untuk menguji pengaruh positif pengembangan karier terhadap retensi karyawan. (3) Untuk menguji pengaruh positif *work life balance* terhadap retensi karyawan. (4) Untuk menguji pengaruh positif pelatihan terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. (5) Untuk menguji pengaruh positif pengembangan karier terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. (6) Untuk menguji pengaruh positif *work life balance* terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. (7) Untuk menguji pengaruh positif kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### *Social Exchange Theory*

Penelitian ini juga berdasarkan pada *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). *Social Exchange Theory* digunakan untuk menjelaskan niat karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Perusahaan yang memperlakukan karyawan dengan cara positif yaitu dengan menginvestasikan pada peningkatan sumber daya manusia maka perusahaan mendapatkan timbal balik dari karyawan sehingga menciptakan kewajiban untuk saling membalas (Raihan, 2012). Dalam penelitian ini, karyawan yang tetap bertahan pada perusahaan dapat dianggap sebagai bentuk timbal

balik yang diberikan karyawan (*employee reciprocity*) terhadap apa yang mereka dapatkan dari perusahaan yaitu keinginan untuk bertahan, sehingga mereka akan berkontribusi dan meningkatkan retensi (Paillé *et al.*, 2013).

#### **Pengaruh Pelatihan Terhadap Retensi Karyawan**

Karyawan yang mendapatkan program pelatihan dapat memperbaiki penguasaan keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu dan terperinci sehingga meningkatkan kepercayaan diri lebih besar dan memiliki nilai tambah (Handoko, 2015). Keterkaitan pelatihan terhadap retensi karyawan dapat dilihat dari perilaku pengembalian berupa bertahannya karyawan di perusahaan dalam waktu yang lama. Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi dan dapat menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi cenderung memiliki kinerja yang baik dan keinginan untuk maju sehingga karyawan merasa nyaman dan memilih untuk melanjutkan pekerjaannya di perusahaan (George, 2015).

#### **Hipotesis 1: Pelatihan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.**

#### **Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan**

Pengembangan karier bukan hanya menjadi kewajiban bagi organisasi, tetapi juga merupakan kebutuhan yang sama penting bagi kelangsungan karyawan karena dapat memberikan pengalaman dan tantangan baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang dapat meningkatkan motivasi serta mengurangi tingkat frustrasi karyawan sehingga timbul niat untuk tetap bertahan (Bangun, 2012). Keterkaitan pengembangan karier terhadap retensi karyawan dapat dilihat perusahaan yang mampu memberikan kesempatan berkembang secara pribadi dan profesional dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan bahwa mereka siap menerima pekerjaan dan tanggung jawab baru sehingga memicu komitmen dan motivasi karyawan untuk tetap bertahan (Nouri & Parker, 2013).

#### **Hipotesis 2: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.**

#### **Pengaruh Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan**

*Work Life Balance* merupakan prediktor retensi karyawan di suatu organisasi. Keterkaitan *work life balance* dengan retensi karyawan dapat dilihat bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang sehat mendukung lingkungan kerja yang positif dan produktif dan memberi karyawan kesempatan untuk bertanggung jawab pada pekerjaan mereka sehingga tercapainya loyalitas untuk tetap bertahan di suatu perusahaan (Akinyele *et al.*, 2016). *Work life balance* berpengaruh positif dengan retensi karena karyawan menganggap bahwa perusahaan peduli dalam mengatasi konflik atas tuntutan kerja dengan kehidupan. Semakin bahagia karyawan dalam menjalani kehidupan maka semakin tinggi semangat dalam menjalankan pekerjaan sehingga memiliki niat yang lebih rendah untuk pindah (Osorio *et al.*, 2014).

#### **Hipotesis 3: Work life balance berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.**

#### **Kepuasan Kerja Sebagai Efek Pemeditasi Pelatihan Terhadap Retensi Karyawan**

Kepuasan kerja sebagai efek pemeditasi dan kontributor utama pelatihan dengan retensi karyawan (Padmaja *et al.*, 2020). Perusahaan mampu memengaruhi kepuasan kerja dan retensi karyawan karena perusahaan membantu karyawan dalam tumbuh dan berkembang sehingga memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan pribadi berupa adanya penghargaan intelektual, pengakuan, tanggung jawab, dan prestasi sehingga secara efektif akan memengaruhi karyawan dalam menyelesaikan tugas dan keputusan untuk memilih bertahan di perusahaan (Huang & Su, 2016). Banyak karyawan telah mengindikasikan keputusan mereka untuk tinggal atau meninggalkan organisasi berdasarkan pada bagaimana mereka puas dengan pelatihan yang diberikan perusahaan (Mathis *et al.*, 2015).

#### **Hipotesis 4: Kepuasan kerja memeditasi pengaruh pelatihan terhadap retensi karyawan.**

#### **Kepuasan Kerja Sebagai Efek Pemeditasi Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan**

Kepuasan kerja dapat memberikan efek mediasi atas pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan. Menurut studi yang dilakukan pada karyawan perbankan di Karachi, kepuasan kerja didasarkan pada peluang pengembangan karier. Karyawan menyetujui fakta bahwa mereka dapat meninggalkan perusahaan jika tidak diberikan peluang pengembangan karier (Shujaat *et al.*, 2013). Semakin tinggi kesempatan karyawan dalam mengembangkan kariernya yang akan berdampak kepercayaan diri seseorang dalam mengembangkan kompetensi bekerja sehingga semakin besar keinginan karyawan untuk tetap bertahan di suatu perusahaan di posisi yang sesuai dengan minat dan kemampuan (Yamamoto, 2013).

**Hipotesis 5: Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan.**

**Kepuasan Kerja Sebagai Efek Pemediasi *Work Life Balance* Terhadap Retensi Karyawan**

Kepuasan kerja dapat memberikan efek mediasi atas pengaruh *work life balance* terhadap retensi karyawan. Keseimbangan yang didapatkan karyawan melalui praktik *work life balance* yang dilakukan dengan dapat meningkatkan komitmen sehingga terus memberikan kontribusi terbaiknya dengan bertahan di perusahaan (Arif & Farooqi, 2014). Karyawan akan menunjukkan sikap positif melalui kepuasan kerja yang ditandai terselesaikannya pekerjaan dengan baik dan tepat waktu sehingga karyawan nyaman dengan keberadaan dirinya di suatu perusahaan terhadap kebijakan *work life balance* yang membantu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan non pekerjaan pada karyawan (Ueda, 2012).

**Hipotesis 6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *work life balance* terhadap retensi karyawan.**

**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan**

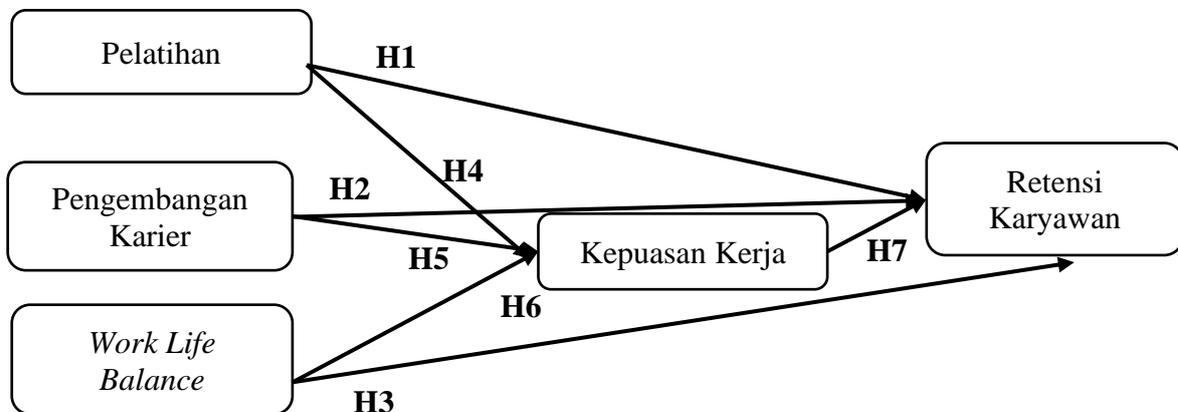
Kepuasan kerja adalah prediktor retensi karyawan. Kepuasan kerja akan membentuk suasana yang nyaman dan semangat kerja karyawan yang tinggi. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi dikelola dengan profesional yaitu salah satunya adanya perilaku positif yang diberikan karyawan atas sistem manajemen yang baik dan terbuka (Edison *et al.*, 2016). Semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka maka semakin kecil kemungkinan mereka untuk berpindah ke suatu perusahaan (Medina, 2012).

**Hipotesis 7: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.**

**Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran secara teoritis pada penelitian hubungan antara *work life balance*, pelatihan, dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi terlampir dalam bagan sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Konseptual**



Sumber: (Al Sharafi *et al.*, 2018; Tirta & Enrika, 2020; Padmaja *et al.*, 2020).

**METODE PENELITIAN**

**Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

**Variabel Dependen**

Pada penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah retensi karyawan. Konsep retensi karyawan menurut (Barber & Bretz, 2000). mengacu pada niat dan atau keputusan karyawan untuk tetap bertahan dan bekerja dengan perusahaannya saat ini. Retensi karyawan ini diukur menggunakan indikator pengukuran menurut Kyndt *et al.* (2009) yaitu niat untuk bertahan, peluang karier, dan komitmen.

**Variabel Independen**

**Pelatihan**

Dessler (2015) mengatakan pelatihan adalah proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan karyawan baru atau karyawan lama untuk menjalankan pekerjaannya sehingga

meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Pelatihan dalam penelitian ini menggunakan indikator pengukuran menurut Dessler (2015) yaitu instruktur, metode, materi, dan tujuan pelatihan.

### **Pengembangan Karier**

Pengembangan karier menurut Andrew J. Fubrin (dalam Mangkunegara, 2001) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan karier dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator yang digunakan Rivai dan Sagala (2009) yaitu informasi karier, penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat, pengembangan tenaga kerja, dan promosi.

### **Work Life Balance**

*Work life balance* menurut Daipuria dan Kakar (2013) adalah pencarian keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan sehingga timbul rasa nyaman dalam menjalani keduanya. Konsep *work life balance* dibangun di atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi satu sama lain sehingga *work life balance* berperan penting dalam keberhasilan karyawan di suatu perusahaan. *Work life balance* dalam penelitian ini menggunakan indikator yang telah digunakan oleh Fisher *et al.* (2009) yaitu *Work Personal Enhancement Life* (WPEL) dan *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW). Selain itu, penelitian ini juga menambahkan indikator menurut Greenhaus *et al.* (2003) dalam menjelaskan *work life balance* yaitu keseimbangan waktu (*time balance*) dan keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*).

### **Variabel Intervening**

Dalam penelitian ini variabel intervening yang digunakan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap positif yang ditunjukkan karyawan mengenai pekerjaan yang mereka hadapi di suatu perusahaan (Imran *et al.*, 2014). Kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan indikator kepuasan kerja menurut Kreitner dan Knicki (dalam Triatna, 2015) yaitu sebagai berikut pemenuhan kebutuhan (*need fulfilment*) dan pencapaian nilai (*value attainment*). Penelitian ini juga menambahkan indikator menurut Robbins *et al.* (2009) dalam mengukur kepuasan kerja yaitu ekspektasi.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi untuk penelitian ini adalah karyawan PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang sebanyak 90 orang yang hanya terdiri dari karyawan tetap. Teknik yang digunakan untuk dalam pengambilan sampel untuk penelitian ini adalah sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2018) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Teknik ini juga sering disebut sebagai teknik sensus. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan kuesioner.

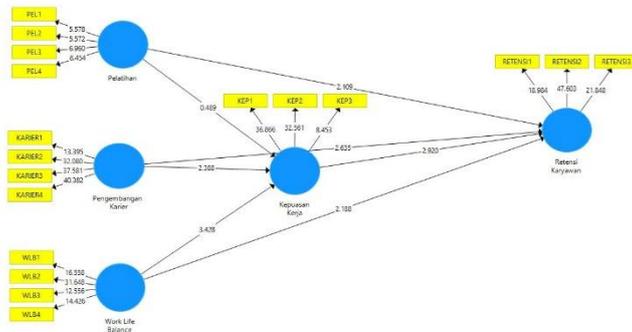
### **Metode Analisis Data**

Dalam pengujian model pengukuran menggunakan *Partial Least Square* (PLS) 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 3.3.3.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Gambar 2**

**Tampilan Output PLS-SEM Bootstrapping**



Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan *SmartPLS 3.3.3* (2021)

**Uji Koefisien Determinasi atau *R-square***

**Tabel 6**

***R-square Adjusted***

	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0.554
Retensi Karyawan	0.727

Sumber: Hasil penelitian diolah dengan *SmartPLS 3.3*.(2021).

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui nilai R-square dari variabel kepuasan kerja sebesar 0.554 atau 55.4% mengindikasikan bahwa memiliki koefisien determinasi yang moderat karena kurang dari 0.67 atau dengan kata lain bahwa variabel kepuasan kerja dipengaruhi variabel lain dalam model penelitian ini, sisanya sebesar 44.6% yang diterangkan oleh variabel atau konstruk lain diluar yang diteliti dalam penelitian ini yaitu pelatihan pengembangan karier, dan *work life balance*. Nilai *R-square* dari variabel retensi karyawan sebesar 0.727 atau 72.7% mengindikasikan bahwa memiliki koefisien determinasi yang kuat karena lebih dari 0.67 atau dengan kata lain bahwa retensi karyawan dipengaruhi variabel lain dalam model penelitian ini yaitu pelatihan, pengembangan karier, dan *work life balance* dan sisanya yaitu 27.3% diterangkan oleh variabel atau konstruk lain yang ada diluar penelitian ini.

**Uji *Effect size* ( $f^2$ )**

**Tabel 7**  
**Effect Size**

	<b>Retensi Karyawan</b>
Kepuasan Kerja	0.201
Pelatihan	0.031
Pengembangan Karier	0.197
<i>Work Life_Balance</i>	0.077

Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan *SmartPLS 3.3.3* (2021)

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja dan pengembangan karier cukup baik atau moderat dalam memprediksi seberapa besar pengaruh variabel laten endogen yang ditandai dengan nilai *effect size* atau  $f^2$  kurang dari 0.35. Sedangkan, pelatihan dan *work life balance* kurang baik atau kecil dalam memprediksi seberapa besar pengaruh terhadap variabel laten endogen yang ditandai dengan nilai *effect size* atau  $f^2$  kurang dari 0.15.

**Uji Predictive Relevance**

**Tabel 8**

*Predictive Relevance*

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kepuasan Kerja	270.000	166.654	0.383
Pelatihan	360.000	360.000	
Pengembangan Karier	360.000	360.000	
Retensi Karyawan	270.000	124.028	0.541
Work Life Balance	360.000	360.000	

Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan *SmartPLS* 3.3.3 (2021).

Berdasarkan tabel 8 nilai *predictive relevance* adalah 0,383 dan 0,541. Karena nilai *predictive relevance* atau sering disebut sebagai *Q-square* memiliki nilai lebih dari nol untuk setiap konstruk endogen sehingga model penelitian ini telah memenuhi relevansi prediksi model yang dihasilkan baik.

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis antar konstruk dilakukan dengan metode resampling yang dikembangkan oleh Geisser. Metode resampling yaitu metode bootstrapping menggunakan skema *construct level change* (Ghozali, 2014).

**Tabel 9**

*Direct Effects of Hypotesis Testing*

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Hasil
<b>H1:</b> Pelatihan -> Retensi Karyawan	0,092	2,109	0,035	Diterima
<b>H2:</b> Pengembangan Karier -> Retensi Karyawan	0,354	2,635	0,009	Diterima
<b>H3:</b> <i>Work Life Balance</i> > Retensi Karyawan	0,227	2,188	0,029	Diterima
<b>H7:</b> Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan	0,348	2,920	0,004	Diterima

Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan diolah dengan *SmartPLS* 3.3.3 (2021).

Berdasarkan tabel 9 dapat diketahui bahwa terdapat empat hipotesis yang diuji dan dianalisis menggunakan *direct effects* (pengaruh langsung). Hipotesis pertama dalam penelitian menguji apakah pelatihan secara positif berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *p values* pelatihan terhadap retensi karyawan adalah 0,035 dan t-statistik yaitu sebesar 2,109. Dari hasil perhitungan ini dinyatakan bahwa t-statistik signifikan karena lebih besar dari 1,96 dengan *p values* lebih kecil dari 0,05 sehingga **hipotesis pertama diterima**. Hipotesis kedua dalam penelitian menguji apakah pengembangan karier secara positif berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *p values* pengembangan karier terhadap retensi karyawan sebesar 0,009 dan t statistik sebesar 2,635. Dari hasil perhitungan ini dinyatakan

bahwa t-statistik signifikan karena lebih besar dari 1,96 dan nilai *p values* lebih kecil dari 0,05 sehingga **hipotesis kedua diterima**. Hipotesis ketiga dalam penelitian menguji apakah *work life balance* secara positif berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *p values work life balance* terhadap retensi karyawan sebesar 0,029 dan t-statistik yaitu sebesar 2,188. Dari hasil ini dinyatakan bahwa t-statistik memiliki hasil yang signifikan karena lebih besar dari 1,96 dan nilai *p values* lebih kecil dari 0,05 sehingga **hipotesis ketiga diterima**. Hipotesis ketujuh dalam penelitian ini menguji apakah kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *p values* kepuasan kerja yaitu 0,004 dan t-statistik yaitu 2,920. Dari hasil ini dinyatakan bahwa bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan dengan syarat bahwa t-statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai *p values* lebih kecil dari 0.05 sehingga **hipotesis ketujuh dalam penelitian ini diterima**.

Tabel 10

*Specific Indirect Effects*

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Hasil
H4: Pelatihan->Kepuasan Kerja->Retensi Karyawan	0,014	0,431	0,666	Ditolak
H5: Pengembangan Karier->Kepuasan Kerja->Retensi Karyawan	0,121	1,975	0,049	Diterima
H6: <i>Work Life Balance</i> ->Kepuasan Kerja->Retensi Karyawan	0,158	2,174	0,030	Diterima

Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan diolah dengan *SmartPLS 3.3.3* (2021).

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui bahwa terdapat tiga hipotesis yang diuji dan dianalisis menggunakan *indirect effects* (pengaruh tidak langsung). Hipotesis keempat pada penelitian ini menguji apakah kepuasan kerja mampu memediasi pelatihan terhadap retensi karyawan. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan tidak langsung karena memiliki nilai *p values* diatas 0,05 yaitu sebesar 0,666. Selain itu berdasarkan t-statistik dapat dinyatakan bahwa hubungan ini tidak signifikan yang ditandai memiliki nilai perhitungan t-statistik dibawah 1,96 yaitu sebesar 0,431. Dengan demikian **hipotesis keempat ditolak**, maka variabel kepuasan kerja tidak memiliki peran sebagai mediasi (*unmediated*) antara hubungan pelatihan dan retensi karyawan. Hipotesis kelima dalam penelitian ini menguji apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengembangan karier terhadap retensi karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat hubungan tidak langsung yang positif terhadap peran kepuasan kerja, yang memediasi pengembangan karier terhadap retensi karyawan karena memiliki nilai *p values* dibawah 0,05 yaitu sebesar 0,049. Selain itu berdasarkan t-statistik dapat dinyatakan bahwa hubungan ini bersifat signifikan yang ditandai nilai perhitungan t-statistik diatas 1,96 yaitu sebesar 1,975. Dengan demikian **hipotesis kelima diterima**, sehingga variabel kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*). Selanjutnya, hipotesis keenam dalam penelitian ini menguji apakah kepuasan kerja mampu memediasi *work life balance* terhadap retensi karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat hubungan tidak langsung yang positif. Hal ini dapat diketahui melalui perhitungan nilai *p values* yang dibawah 0,05 yaitu sebesar 0,03. Selain itu berdasarkan perhitungan nilai t-statistik, dapat dinyatakan bahwa hubungan ini bersifat signifikan yang ditandai bahwa nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 2,174. Dengan demikian **hipotesis keenam diterima**, sehingga variabel kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*).

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Retensi Karyawan**

Karyawan menyadari bahwa pelatihan yang diberikan perusahaan dibutuhkan untuk meningkatkan keterampilan dalam mempertahankan profesi mereka sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan target (Damei, 2020). Semakin baik perusahaan dalam membantu karyawan dengan memberikan pelatihan yang tepat sasaran, sesuai dengan kebutuhan, dan tujuan perusahaan maka karyawan memberikan respon positif berupa semangat dan kepercayaan yang tinggi dalam meningkatkan keahlian dan kompetensi maka semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan untuk komitmen dalam bertahan di perusahaan (Chen, 2014). Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Damei (2020), Al-sharafi *et al.* (2018).

### **Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan**

Hubungan positif pengembangan karier terhadap retensi karyawan dapat dijelaskan dengan sejauh mana kemampuan perusahaan untuk memberikan peluang untuk tumbuh dan berkembang secara profesional. Karyawan menganggap bahwa perusahaan yang memberikan pengembangan karier berarti bertanggung jawab terhadap proses seumur hidup karyawan dalam merencanakan masa depan pekerjaannya, sehingga karyawan akan merasa nyaman untuk berada di perusahaan sehingga memilih untuk tetap bertahan (Nagarathanam *et al.*, 2018). Semakin baik perusahaan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karier maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan untuk perusahaan dengan memberikan kemampuan terbaiknya dan berkomitmen penuh untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan (Mboya *et al.*, 2018). Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Baharin dan Hanafi (2018), Presbitero *et al.* (2016) dan Houssein *et al.* (2020).

### **Pengaruh Work Life Balance terhadap Retensi Karyawan**

Semakin baik perusahaan memberikan kebijakan *work life balance* maka semakin tinggi pula tingkat kenyamanan dalam menjalankan pekerjaan sehingga keterlibatan karyawan meningkat dan karyawan bersifat *loyal* untuk tetap berada di perusahaan (Shanta, 2019). Hubungan positif *work life balance* terhadap retensi karyawan juga dapat dijelaskan bahwa perusahaan telah mencapai *work life balance* yang ditandai dengan adanya pembagian yang sama antara peran pada pekerjaan dan diluar pekerjaja (Soomro *et al.*, 2018). Hal ini mendukung kehidupan kerja yang sehat sehingga lingkungan kerja menjadi positif dan produktif. Hal ini menjadikan karyawan dapat nyaman dalam melakukan tanggung jawab pada pekerjaannya sehingga lebih produktif, kooperatif, dan *loyal* terhadap perusahaan (Khallash & Kruse, 2012).

### **Kepuasan Kerja sebagai Efek Pemeditasi Pelatihan terhadap Retensi Karyawan**

Keterkaitan kepuasan kerja yang tidak dapat memeditasi pelatihan terhadap retensi karyawan dapat dijelaskan bahwa perusahaan tidak menyediakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga berdampak pada kemampuan instruktur pelatihan yang kurang memiliki kompetensi dalam bidangnya baik substansi maupun metode sehingga pelatihan menjadi tidak tepat sasaran dan tidak dapat meningkatkan keterampilan karyawan. Pelatihan tidak memberikan dampak terhadap peningkatan kepuasan kerja, namun tanpa adanya mediasi kepuasan kerja karyawan yang diberikan pelatihan tetap akan berkomitmen untuk tetap bertahan pada suatu perusahaan (Bui & Ho, 2017). Pelatihan yang diberikan dapat disimpulkan tidak dapat diterapkan di unit kerja dalam rangka memudahkan menyelesaikan pekerjaan dan tidak memberikan kepuasan kerja karyawan. Program pelatihan kerja yang diberikan perusahaan mengalami peningkatan pada kualitas dan kuantitas karyawan, perubahan tersebut tidak akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Mundingsari *et al.*, 2019). Penelitian ini sejalan dengan penelitian Mundingsari *et al.* (2019) dan Bui dan Ho (2017).

### **Kepuasan Kerja sebagai Efek Pemeditasi Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan**

Pengembangan karier yang diberikan perusahaan akan lebih kuat apabila retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini mengandung arti bahwa pengembangan karier yang diberikan perusahaan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dapat mengarah pada efisiensi kerja dan produktivitas yang lebih tinggi sehingga karyawan memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap berada di suatu perusahaan. (Shujaat *et al.*, 2013). Pengembangan karir yang diberikan perusahaan dalam rangka tercapainya moral pekerjaan menjadikan karyawan dapat menjalankan pekerjaan yang optimal karena perusahaan memberi perhatian lebih dalam mengawasi pertumbuhan karyawan untuk dapat berkembang lebih jauh dalam mengemban pekerjaan. Hal inilah yang menjadikan karyawan puas akan pemenuhan nilai dalam mencapai karier yang diinginkan sehingga karyawan

tetap bertahan di perusahaan (Jusuf *et al.*, 2016). Penelitian ini sejalan dengan penelitian Saleem *et al.* (2013), Rahman dan Syahrizal (2019), dan Shujaat *et al.* (2013)

### **Kepuasan Kerja sebagai Efek Pemediasi *Work Life Balance* terhadap Retensi Karyawan**

*Work life balance* akan lebih kuat pengaruhnya apabila retensi karyawan melalui kepuasan kerja. *Work life balance* memberikan hubungan yang seimbang antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Hal ini mengandung arti bahwa kebijakan *work life balance* yang diberikan perusahaan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga karyawan memiliki keinginan yang lebih besar untuk berkontribusi secara maksimal di suatu perusahaan (Arif & Farooqi, 2014). Hubungan positif kepuasan kerja dalam memediasi *work life balance* terhadap retensi karyawan dapat dilihat dari tanggung jawab yang diberikan perusahaan dalam menyeimbangkan tuntutan dalam menangani masalah pekerjaan dan keluarga sehingga karyawan merasa menjadi bagian penting dalam perusahaan sehingga kepuasan kerja yang tinggi dan lebih bahagia dalam menjalankan pekerjaan sehingga perusahaan akan berkomitmen untuk menetap di perusahaan (Shanta, 2019). Penelitian ini sejalan dengan penelitian Sari dan Seniati (2020) serta Shanta (2019).

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan**

Kepuasan kerja menunjukkan adanya suatu kesesuaian antara harapan dan kenyataan tentang pekerjaan sehingga menjadi pemicu dalam mempertahankan karyawan (Ashton, 2018). Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memutuskan untuk tetap bertahan di perusahaan dengan harapan dapat terus memberikan hasil pekerjaan yang lebih memuaskan (Al-sharafi *et al.*, 2018). Dengan demikian, semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berupa kepuasan dalam menjalankan pekerjaan, merasa nyaman dan senang, serta puas dalam memenuhi tujuan bekerja sesuai dengan keinginan semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan (Terera & Ngirande, 2014). Penelitian ini sejalan dengan penelitian Al-sharafi *et al.* (2018) dan Inda dan Mishra (2016).

## **KESIMPULAN**

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap retensi pada karyawan tetap PT. BPR Restu Artha Makmur di Kota Semarang. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan perusahaan maka tingkat retensi karyawan akan meningkat.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap retensi pada karyawan tetap PT. BPR Restu Artha Makmur di Kota Semarang. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik perusahaan memberikan kesempatan dalam mengembangkan karier karyawan maka semakin tinggi komitmen karyawan untuk menjadikan perusahaan tempat berkarier.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap retensi pada karyawan tetap PT. BPR Restu Artha Makmur di Kota Semarang. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik perusahaan memberikan kebijakan *work life balance* dalam membantu karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga maka semakin tinggi karyawan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaan kesempatan dalam dan *loyal* kepada perusahaan.
4. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap retensi karyawan (*unmediated*). Artinya adalah pelatihan yang diberikan perusahaan akan lebih kuat apabila retensi karyawan tidak dimediasi oleh kepuasan kerja. Pada penelitian ini ketika program pelatihan yang diberikan perusahaan mengalami peningkatan pada kualitas dan kuantitas karyawan, perubahan tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian keberadaan kepuasan kerja menjadi tidak bermakna.
5. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan (*full mediated*). Artinya adalah pengembangan karier yang diberikan perusahaan akan lebih kuat apabila retensi karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini mengandung arti bahwa pengembangan karier yang diberikan perusahaan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga karyawan memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap berada di suatu perusahaan.

6. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *work life balance* terhadap retensi karyawan (*full mediated*). Artinya adalah *work life balance* yang diberikan perusahaan akan lebih kuat apabila retensi karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini mengandung arti bahwa kebijakan *work life balance* yang diberikan perusahaan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga karyawan memiliki keinginan yang lebih besar untuk berkontribusi secara maksimal di suatu perusahaan.
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap retensi pada karyawan tetap PT. BPR Restu Artha Makmur di Kota Semarang. Semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berupa kepuasan dalam menjalankan pekerjaan, merasa nyaman dan senang, serta puas dalam memenuhi tujuan bekerja sesuai dengan keinginan semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan.

### Saran Untuk Penelitian Mendatang

1. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian lebih lanjut dengan menambahkan variabel-variabel lain yang dapat meningkatkan retensi karyawan seperti promosi, manfaat kompetitif (*competitive benefits*), *employer branding* dan manajemen talenta
2. Peneliti juga dapat menambahkan variabel moderator pada penelitian selanjutnya seperti budaya organisasi dan status karyawan kontrak untuk pengujian yang lebih empiris terhadap retensi karyawan
3. Peneliti tetap perlu meneliti lebih lanjut kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam memberikan pengaruh pelatihan terhadap retensi karyawan untuk dapat melihat keberhasilan tujuan dari pelatihan yaitu *transfer of knowledge*.
4. Peneliti juga dapat meneliti lebih lanjut pada perusahaan atau sektor lain seperti perusahaan *start-up* yang memiliki karakteristik berbeda dengan industri lainnya.
5. Peneliti perlu menambahkan karakteristik demografi untuk dapat melihat hubungan gender, tingkat pendidikan, usia, dan masa kerja. Penelitian ini juga dapat dilakukan pada *mature* dan *millennial employees*. Hal ini dikarenakan karyawan dengan usia muda dan dewasa memiliki interval dan karakteristik yang berbeda.

### REFERENSI

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342.
- Akinyele, S. T., Peters, M. C., & Akinyele, F. E. (2016). Work-life balance practices as panacea for employee performance: Empirical evidence from River State Television, Nigeria. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 34(92), 1–14.
- Al-sharafi, H., Hassan, M. E. M., & Alam, S. S. (2018). The Effect of Training and Career Development on Employees Retention – A Study on the Telecommunication Organizations in Yemen. *The Journal of Social Sciences Research*, 420–430.
- Arif, Bushra and Farooqi, Y. A. (2014). *Impact of Work Life Balance on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among University Teachers: A Case Study of University of Gujrat, Pakistan. International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, vol. 5. September 2014.
- Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(2), 175–199.
- Baharin, N. L., & Hanafi, W. N. 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.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga. Bandung.
- Barber, A. E., & Bretz, R. D. (2000). Compensation, attraction, and retention. *Compensation in Organizations*, 32–60.
- Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L., & Villar, C. (2014). The impact of family and work-life

- balance policies on the performance of Spanish listed companies. *Management (France)*, 17(4), 214–236.
- Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. Retrieved September, 3(2007), 62.
- Bui, K. N. B., & Ho, Q. N. (2017). Factors influencing employee commitment through the mediator job satisfaction-a study of office staffs in Ho Chi Minh city. *HCMCOUJS-SOCIAL SCIENCES*, 7(1).
- Chen, M. (2014). The effect of training on employee retention. *2014 International Conference on Global Economy, Commerce and Service Science (GECSS-14)*, 356–359.
- Daipuria, P., & Kakar, D. (2013). Work-Life Balance for Working Parents : Perspectives and Strategies. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 45–52.
- Damei, M. Y. (2020). The Effect of Job Training on Employee Retention in Somalia. *Journal of Research in Business and Management*, 8(1), 8–17. www.questjournals.org
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8–16.
- Das, S. C., & Khushwah, S. (2015). Work-Life Balance Initiatives and Employees Retention: Experiences from Insurance Companies in India. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 4(1).
- Dessler, G. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Duah, P., & Danso, B. A. (2017). The impact of training and development on retention of employees in capital bank. *International Journal of Academic Research and Development*, 2(5), 526–532.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). Manajemen sumber daya manusia. *Bandung: Alfabeta*.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456.
- George, C. (2015). Retaining professional workers: What makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102–121.
- Ghafoor, M. M. (2012). Role of demographic characteristics on job satisfaction. *Far East Research Centre*, 6(1), 30–45.
- Ghozali, I. (2014). SEM Metode Alternatif dengan menggunakan Partial Least Squares (PLS). *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., Arif, A., Naveed, S., & Tariq, F. (2015). The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(August 2016), 63–69.
- Handoko, T. H. (2015). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPF E-Yogyakarta.
- Hassan et al. (2013). The Effect of Training on Employee Retention TheEffectofTraining onEmployeeRetention Strictly as per the compliance and regulations of. *Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc*, 13(6), 17–20.
- Hong, E., Hao, L., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. *International Journal of Business Research and Management*, 3(2), 60–79.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23–44.
- Houssein, Asma Ahmed; Singh, Jugindar Singh Kartar; 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*. 12(3), 17–32.
- Huang, W. R., & Su, C. H. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 42–52.

- Imran, A., Ahmad, S., Nisar, Q. A., & Ahmad, U. (2014). Exploring relationship among rewards, recognition and employees' job satisfaction: A descriptive study on libraries in Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21(9), 1533–1540.
- Inda, S. S., & Mishra, D. S. (2016). A study on influence of employee compensation, job satisfaction, working environment on employee retention. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(7), 103–116.
- Iqbal, S., & Hashmi, M. (2015). Impact of perceived organizational support on employee retention with mediating role of psychological empowerment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(1), 18–34.
- Jacobs, E. J., & Roodt, G. (2011). The mediating effect of knowledge sharing between organisational culture and turnover intentions of professional nurses. *SA Journal of Information Management*, 13(1), 1–6.
- Jusuf, A. H., & Mahfudnurnajamuddin, M. (2016). S., & Latief, B. (2016). The effect of career development, leadership style and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(3), 7–17.
- Kabungaidze, T., Mahlatshana, N., & Ngirande, H. (2013). The impact of job satisfaction and some demographic variables on employee turnover intentions. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 53–65.
- Khallash, S., & Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, 44(7), 678–686.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215.
- Lidia Sari, R., Seniati, L., & Nina Liche Seniati, A. (2020). The Role of Job Satisfaction as Mediator Between Work-life Balance and Organizational Commitment among Lecturers Doing research with my master students about Knowledge Sharing of Lecturer in Higher Education Institution. View project Lecturer's Organizati. *Review Article PSYCHOLOGY AND EDUCATION*, 57, 106–110.
- Mangkunegara, A. P. (2001). Manajemen sumber daya perusahaan. *Bandung: PT. Remaja Rosdakarya*.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia (judul asli: Human Resource Management). *Penerjemah Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat*.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2015). *Human resource management: Essential perspectives*. Cengage Learning.
- Mboya, M., Joyce, M., & Ombui, K. (2018). *Influence of Career Development Strategies on Retention of*. 6(1), 334–354.
- Medina, E. (2012). *Job satisfaction and employee turnover intention: what does organizational culture have to do with it?* Columbia university.
- Mehta, M., Kurbetti, A., & Dhankhar, R. (2014). Review paper–study on employee retention and commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2(2), 154–164.
- Mundingsari, K. M., Sularso, R. A., & Susanto, A. B. (2019). The effect of training and competence on the performance of laboratory assistant through job satisfaction as intervening variable. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 59–62.
- Nagarathanam, R., Venkatasamy, S., & Attiah, E. M. (2018). The Impact Of Career Development Practices On Employees' retention In Qatar Aviation Industry. *Ascent International Conference Proceeding*.
- Ng'ethe, J. M., Iravo, M. E., & Namusonge, P. G. S. (2012). Determinants of academic staff retention in public universities in Kenya: Emperical review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(13), 205–212.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2013). Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*, 45(2), 138–148.
- Padmaja, P. (2020). The Role Of Training And Work Environment On Retention And Job Satisfaction As A Mediator *T. 11(9)*, 1181–1191.
- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and

- organizational citizenship behaviour for the environment: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552–3575.
- Parthasarathy, R., & Zimmermann, A. (2012). Talent management practices and the mechanisms behind the retention of employees: evidence from a case study in a multinational organisation in India. 1st Work-shop on Talent Management. *EIASM, Brussels, Belgium*, 16–17.
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2016). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit. *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635–652.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035306>
- Rahman, A., & Syahrizal, S. (2019). *Effect of Compensation and Career Development on Turnover Intention: Job Satisfaction as a Mediation Variable*. 64(2018), 471–477.
- Raihan, J. M. H. (2012). *Mediating effects of organizational commitment and perceived organizational support on HRM practices and turnover intention: A study of private universities in Bangladesh*. Universiti Utara Malaysia.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi 2*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sanghi, S. (2009). *Organizational behaviour*, New Delhi: Prentice Hall. Ltd.
- Saleem, Y., Scholar, M. P., Kamran, M. R., Sabir, F., & Iqbal, J. (2013). Career Development an Imperative of Job Satisfaction and Career Commitment: Empirical Evidence from Pakistani Employees in Banking Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(21), 2222–2839.
- Shanta, A. A. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction : With Special Reference The Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction : With Special Reference to ABC Private Limited in Sri Lanka. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 3(6), 97–108.
- Shujaat, S., Sana, S., Aftab, F., & Ahmed, I. (2013). Impact of career development on employee satisfaction in private banking sector Karachi. *Journal of Management and Social Sciences*, 9(2), 1–8.
- Soomro, A. A., Breiteneker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146.
- Sugiyono. (2018). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabrta.
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The Impact of Training on Employee Job Satisfaction and Retention among Administrative Staff Members: A Case of a Selected Tertiary Institution. *Journal of Social Sciences*, 39(1), 43–50.
- Triatna, C. (2015). Perilaku organisasi dalam pendidikan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ueda, Y. (2012). The Relationship between Work-life Balance Programs and Employee Satisfaction: Gender Differences in the Moderating Effect of Annual Income. *Journal of Business Administration Research*, 1(1), 65–74.
- Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: From the viewpoint of attitudes toward jobspecialties. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 747–767.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697478>
- Zoeb-Ur-rahman, Ali, S. S., & Hussain, F. (2020). The critical elements determining employee retention in the bpo sector of Bangladesh. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 2580–2588.