

# **PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE*, KEPUASAN KERJA, DAN *SUPPORTIVE WORK ENVIRONMENT* TERHADAP RETENSI KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Nasmoco Cabang Gombel)**

Elisabeth Putri Surya Widiani, Fuad Mas'ud

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

## **ABSTRACT**

*Employee retention is a process where employees feel driven and motivated to stay in an organization for a long period of time. Employee retention is also defined as a strategy or practice that contributes to keeping employees longer in the organization. Employee retention includes all the activities and practices used by organizations to prevent employees from leaving. Employee retention is considered central to organizational performance.*

*This study aims to analyze the effect of work-life balance, job satisfaction and supportive work environment on employee retention in PT. Nasmoco Gombel Semarang. This study uses primary data through distributing research questionnaires to permanent employees of PT. Nasmoco Gombel Semarang as research samples, and secondary data through journals, books, and relevant data obtained from the company concerned. The data analysis technique used Statistical Program for Social Science with IBM SPSS Statistic 21 application to test the hypothesis and the effect of the relationship between variables. This study involved 63 respondents who were drawn with sensus sampling.*

*The results of this study indicate that work-life balance has no significant effect on employee retention, job satisfaction has a significant effect on employee retention, and supportive work environment has no significant effect on employee retention.*

*Keywords: Work-life Balance, Job Satisfaction, Supportive Work Environment, Employee Retention*

## **PENDAHULUAN**

Di tengah globalisasi dan persaingan kerja yang ketat, mengelola bakat adalah syarat utama, namun, organisasi menghadapi hambatan dalam menarik dan mempertahankan bakat di seluruh dunia (Samuel dan Chipunza, 2009; Schuler et al., 2011). Munculnya ekonomi berbasis pengetahuan menyebabkan organisasi menghadapi masalah utama dalam mempertahankan dan mengelola karyawan inti mereka dengan pengetahuan tacit (Mou, 2013; Charity, 2016). Sumber daya yang paling berharga dari sebuah organisasi adalah karyawan, dan karyawan dianggap sebagai urat nadi sebuah organisasi (Ashraf, 2018). Karyawan inti adalah mereka yang menjadi pusat fungsi utama bisnis, bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi dan memberikan keunggulan kompetitif (Mou, 2013; Charity, 2016).

Talenta adalah potensi atau individu yang membawa imbas signifikan terhadap kinerja perusahaan. Morton (2004) mendefinisikan talenta sebagai individu yang memiliki kapabilitas dalam berkontribusi untuk menciptakan perbedaan signifikan terhadap kinerja perusahaan saat ini maupun yang akan datang. Pendapat dari Ed Michael (2011), mengungkapkan bahwa talenta merupakan karyawan kunci yang mempunyai pemikiran strategis yang tajam, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, kemampuan

---

menarik dan memberikan inspirasi kepada orang – orang, mempunyai naluri kewirausahaan, keterampilan fungsional, dan kemampuan menciptakan hasil. Talenta yang baik merupakan sebuah aset yang sangat penting untuk organisasi namun sangat sulit untuk ditemukan dan mengembangkan talenta untuk menjadi talenta yang optimal untuk organisasi menghabiskan banyak waktu dan usaha, sehingga perlu dijaga dan dihargai secara baik pula. Komitmen dan kepuasan berkarir dalam organisasi perlu diperhatikan, terutama talenta yang terbaik, dan perlu diingat juga semakin baik talenta yang kita miliki semakin banyak pula kompetitor yang ingin merebutnya. Hilangnya pekerja berpengalaman dan berkualitas ke pesaing dapat menyebabkan efek yang parah, seperti demoralisasi tenaga kerja yang ada dan penurunan produktivitas (Tanwar dan Prasad, 2016).

Retensi talenta adalah semua kegiatan dan praktik yang digunakan oleh organisasi untuk mencegah perginya talenta. Retensi karyawan dianggap sebagai pusat kinerja organisasi (Khalid dan Nawab, 2018). Retensi karyawan merupakan suatu proses dimana karyawan merasa terdorong dan termotivasi untuk bertahan dalam suatu organisasi untuk jangka waktu yang lama (Ansari dan Bijalwan, 2017). Retensi karyawan juga didefinisikan sebagai strategi atau praktik yang berkontribusi untuk mempertahankan karyawan lebih lama dalam organisasi (Singh dan Dixit, 2011). Menurut Kyndt et al. (2009), terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur retensi karyawan yaitu niat untuk bertahan (kesediaan karyawan untuk tetap berada di organisasi dan karyawan bertahan dalam jangka waktu yang lama), peluang karier (kemudahan untuk mendapat akses mengembangkan karier di suatu perusahaan), dan komitmen (sikap loyal karyawan sehingga karyawan dapat memutuskan untuk tetap berada dalam organisasi).

PT. Nasmoco cabang Gombel merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. New Ratna Motor. Pada 15 April 1961, Nasmoco memulai perjalanannya menuju perusahaan otomotif yang profesional sebagai *dealer* resmi Toyota untuk wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan dengan bagian Personalia dan beberapa karyawan PT Nasmoco Gombel, ditemukan fakta bahwa dalam salah satu divisi Administrasi yaitu bagian *customer service* di dalam PT Nasmoco Gombel tidak memiliki jenjang karier sama sekali sehingga membuat karyawan hanya menempati satu posisi selama seluruh waktu bekerja di dalam perusahaan. Dapat dikatakan pula dengan tidak adanya jenjang karier bagi karyawan, membuat karyawan tidak memiliki peluang untuk pengembangan pribadi sehingga dapat memicu individu untuk berpindah ataupun tidak bertahan dalam perusahaan.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### ***Social Exchange Theory***

Penelitian ini berdasar kepada konsep *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). Konsep ini melibatkan dua dimensi utama yaitu ekspektasi pada hasil yang didapatkan dan adanya kepercayaan timbal balik antara perusahaan dan karyawan. Praktik sumber daya manusia dan retensi memerlukan teori yang berdasar kepada proses pertukaran dua dimensi agar lebih dipahami. Konsep *Social Exchange Theory* menawarkan kontribusi yang signifikan (Homans, 1958). Dalam konsep *Social Exchange Theory*, perusahaan dan sumber daya manusia adalah mitra yang secara sukarela terlibat serta termotivasi oleh harapan peningkatan produktivitas. Pertukaran sosial diawali dari perlakuan positif atau negatif terhadap target pertukaran (Cropanzano et al., 2017). Tindakan positif atau bermanfaat untuk target dan dapat berbentuk seperti penyediaan dukungan, layanan atau barang berkualitas tinggi (Riggle, Edmondson & Hansen, 2009). Tindakan negatif dapat berbentuk pengorbanan yang ditanggung target seperti keegoisan atau intimidasi (Tepper et al., 2009). Menanggapi tindakan tersebut, target membalas dengan perilaku baik atau

buruk untuk mencapai sebuah keadilan, di mana perilaku baik dibalas dengan perbuatan baik dan perilaku negatif menyebabkan respons negatif. Serangkaian pertukaran positif yang menguntungkan kedua belah pihak cenderung diartikan dalam kerja sama dan komitmen jangka panjang (Cropanzano et al., 2017)

### **Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Retensi Karyawan**

Penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan tanggung jawab profesional dengan tanggung jawab keluarga dan pribadi memiliki kecenderungan lebih besar untuk tetap berada di organisasi tertentu. *Work-life balance* dapat menunjukkan secara signifikan meningkatkan moral karyawan, mengurangi ketidakhadiran dan mempertahankan tenaga kerja (Kanwar et al., 2009). Penelitian telah menentukan bahwa *work-life balance* dan dukungan manajerial dapat mengungkapkan niat profesional untuk tinggal atau keluar dari organisasi tertentu (Kanwar et al., 2009)

### **Hipotesis 1: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan**

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan**

Brown dan Yoshioka (2003) menemukan bahwa semakin puas karyawan dengan pekerjaan mereka, semakin positif niat mereka untuk tinggal. Deery dan Jago (2009) serta Aruna dan Anitha (2015) menambahkan bahwa kepuasan kerja berkorelasi kuat dengan perilaku karyawan, yaitu retensi karyawan. Hubungan yang lebih diterima secara luas adalah hubungan antara kepuasan kerja dan keinginan berpindah karyawan. Telah ditegaskan bahwa karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka saat ini lebih cenderung mencari peluang lain. Pizam dan Thornburg (2000) mengemukakan bahwa hampir 90% karyawan berpikir untuk berhenti dari pekerjaan mereka ketika tidak puas dengan tempat kerja. Oleh karena itu, karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan bertahan dengan organisasinya.

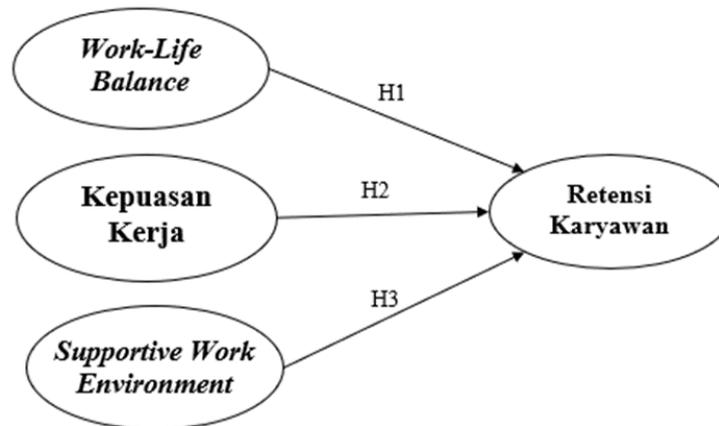
### **Hipotesis 2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan**

#### **Pengaruh *Supportive Work Environment* terhadap Retensi Karyawan**

Karyawan lebih cenderung bertahan ketika ada lingkungan kerja yang positif dan sebaliknya (Ghosh et al., 2013). Hubungan atasan-bawahan yang positif dalam hal berbagi umpan balik, berbagi informasi, penilaian kinerja, pengakuan, timbal balik, kepercayaan dan kerjasama dapat secara signifikan meningkatkan retensi manajerial (Ghosh dan Sahney, 2011). Dukungan rekan kerja juga ditemukan menjadi indikator penting dalam menentukan tingkat retensi (Ng dan Sorensen, 2008). Sejauh mana karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh organisasi tempatnya bekerja dan majikan mereka peduli terhadap kesejahteraan mereka berbanding terbalik dengan pergantian sukarela. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang dirasakan membalas retensi karyawan.

### **Hipotesis 3: *Supportive work environment* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan**

## Kerangka Pemikiran Penelitian



## METODE PENELITIAN

### Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

#### Variabel Dependen - Retensi Karyawan

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

#### Variabel Independen

##### *Work-life Balance*

*Work-life balance* merupakan bentuk fleksibilitas yang memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka (Ellenbecker, 2004). Dalam penelitian ini, *work-life balance* diukur menggunakan indikator pengukuran yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan (McDonald *et al*, 2005).

##### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dialami seseorang saat melakukan pekerjaan (Locke, 1976; Schneider dan Snyder, 1975). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diukur menggunakan indikator pengukuran yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap supervisor, dan kepuasan akan rekan kerja (Schermerhorn, 2005).

##### *Supportive Work Environment*

*Supportive work environment* merupakan iklim pengawasan dan juga dukungan rekan serta kesempatan untuk melakukan perilaku belajar pada pekerjaan, dalam *supportive work environment* karyawan merasa didukung dan didorong (Ma Prieto dan Peres Santana, 2014). Dalam penelitian ini, *supportive work environment* diukur menggunakan indikator iklim perusahaan, hubungan dengan supervisor, interaksi dengan kelompok sebaya, dan kesempatan melakukan perilaku belajar (Kundu, 2017).

#### Populasi dan Sampel

Populasi untuk penelitian ini adalah karyawan PT. Nasmoco cabang Gombel Kota Semarang sebanyak 63 orang yang hanya terdiri dari karyawan tetap. Dalam penelitian ini, menggunakan metode sensus yaitu bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012), dikarenakan jumlah populasi yang tidak lebih besar dari 100 orang. Dengan demikian, penelitian ini tidak menggunakan sampel melainkan menjadikan seluruh

jumlah populasi sebagai responden yaitu sebanyak 63 orang karyawan dengan kategori karyawan tetap di PT. Nasmoco cabang Gombel Semarang.

**Metode Analisis Data**

Dalam pengujian model pengukuran menggunakan analisis dekriptif, uji instrumen data (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas), uji hipotesis (uji simultan atau uji F, uji parsial atau uji T, dan uji koefisien determinasi). Pengujian ini dilakukan menggunakan aplikasi SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Analisis Deskriptif**

*Three Box Method*

- 9 – 26 = Kategori rendah
- 27 – 44 = Kategori sedang
- 45 – 63 = Kategori tinggi

**Indeks Jawaban Responden Terhadap *Work-life Balance***

I	7		6		5		4		3		2		1		ΣFxS	Skor
	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS		
X1.1	26	182	30	180	6	30	1	4	0	0	0	0	0	0	396	56.57
X1.2	24	168	31	186	8	40	0	0	0	0	0	0	0	0	394	56.29
X1.3	25	175	32	192	5	25	1	4	0	0	0	0	0	0	396	56.57
X1.4	21	147	30	180	9	45	2	8	1	3	0	0	0	0	383	54.71
X1.5	22	154	36	216	5	25	0	0	0	0	0	0	0	0	395	56.43
X1.6	20	140	35	210	8	40	0	0	0	0	0	0	0	0	390	55.71
<b>Rata-rata</b>															<b>56.05</b>	<b>"Tinggi"</b>

**Indeks Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja**

I	7		6		5		4		3		2		1		ΣFxS	Skor
	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS		
X2.1	8	56	45	270	8	40	2	8	0	0	0	0	0	0	374	53.43
X2.2	12	84	45	270	6	30	0	0	0	0	0	0	0	0	384	54.86
X2.3	8	56	48	288	2	10	4	16	0	0	0	0	1	1	371	53.00
X2.4	14	98	39	234	6	30	3	12	0	0	1	2	0	0	376	53.71
X2.5	15	105	41	246	3	15	4	16	0	0	0	0	0	0	382	54.57
X2.6	15	105	42	252	3	15	2	8	0	0	1	2	0	0	382	54.57
X2.7	13	91	44	264	6	30	0	0	0	0	0	0	0	0	385	55.00
X2.8	11	77	43	258	9	45	0	0	0	0	0	0	0	0	380	54.29
X2.9	14	98	45	270	2	10	1	4	0	0	1	2	0	0	384	54.86
X2.10	16	112	41	246	5	25	0	0	0	0	1	2	0	0	385	55.00
<b>Rata-rata</b>															<b>54.33</b>	<b>"Tinggi"</b>

**Indeks Jawaban Responden Terhadap *Supportive Work Environment***

I	7		6		5		4		3		2		1		ΣFxS	Skor
	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS		
X3.1	39	273	19	114	3	15	1	4	0	0	0	0	1	1	407	58.14
X3.2	15	105	42	252	3	15	3	12	0	0	0	0	0	0	384	54.86
X3.3	13	91	44	264	5	25	1	4	0	0	0	0	0	0	384	54.86
X3.4	13	91	44	264	5	25	1	4	0	0	0	0	0	0	384	54.86
X3.5	23	161	35	210	4	20	0	0	0	0	1	2	0	0	393	56.14
X3.6	26	182	32	192	4	20	0	0	0	0	1	2	0	0	396	56.57
X3.7	14	98	45	270	3	15	0	0	0	0	1	2	0	0	385	55.00
X3.8	12	84	42	252	6	30	2	8	1	3	0	0	0	0	377	53.86
<b>Rata-rata</b>															<b>55.54</b>	<b>"Tinggi"</b>

**Indeks Jawaban Responden Terhadap Retensi Karyawan**

I	7		6		5		4		3		2		1		ΣFxS	Skor
	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS		
X1.1	23	161	30	180	6	30	3	12	0	0	1	2	0	0	385	55.00
X1.2	20	140	31	186	8	40	3	12	0	0	0	0	1	1	379	54.14
X1.3	24	168	27	162	8	40	2	8	1	3	1	2	0	0	383	54.71
X1.4	21	147	29	174	8	40	3	12	1	3	1	2	0	0	378	54.00
X1.5	24	168	29	174	5	25	4	16	0	0	1	2	0	0	385	55.00
X1.6	32	224	28	168	3	15	0	0	0	0	0	0	0	0	407	58.14
<b>Rata-rata</b>															<b>55.17</b>	<b>"Tinggi"</b>

**Uji Instrumen Data**

**Uji Validitas**

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan dengan mengukur validitas per masing-masing variabel, ditemukan pada variabel *work-life balance* nilai KMO MSA dan *Bartlett's Test* memenuhi syarat dan tidak terbentuk *rotated component matrix* sehingga dapat dinyatakan bahwa semua item dalam *work-life balance* (X1) valid dan tidak ambigu. Kemudian pada variabel kepuasan kerja (X2) nilai KMO MSA dan *Bartlett's Test* memenuhi syarat tetapi masih terbentuk *rotated component matrix* sehingga terdapat indikator yang dibuang yaitu X2.1, X2.2, X2.7, X2.8 kemudian setelah dilakukan pengujian kembali sudah tidak terdapat *rotated component matrix* yang menyatakan bahwa semua item kepuasan kerja (X2) valid dan tidak ambigu. Selanjutnya pada variabel *supportive work environment* (X3) nilai nilai KMO MSA dan *Bartlett's Test* memenuhi syarat tetapi masih terbentuk *rotated component matrix* sehingga terdapat indikator yang dibuang yaitu X3.3 dan X3.4 kemudian setelah dilakukan pengujian kembali sudah tidak terdapat *rotated component matrix* yang menyatakan bahwa semua item *supportive work environment* (X3) valid dan tidak ambigu. Selanjutnya pada variabel retensi karyawan (Y) nilai KMO MSA dan *Bartlett's Test* memenuhi syarat tetapi masih terbentuk *rotated component matrix* sehingga terdapat indikator yang dibuang yaitu Y.6 kemudian setelah dilakukan pengujian kembali sudah tidak terdapat *rotated component matrix* yang menyatakan bahwa semua item retensi karyawan (Y) valid dan tidak ambigu. Atas dasar

uji validitas ini, indikator-indikator yang dinyatakan valid dapat dilanjutkan untuk diuji reliabilitas.

**Uji Reliabilitas**

**Hasil Uji Reliabilitas dengan Cronbach's Alpha**

Variabel	Cronbach's Alpha	Standard's Alpha	Keterangan
<i>Work-life Balance</i>	0.901	0.6	<b>Reliabel</b>
Kepuasan Kerja	0.939	0.6	<b>Reliabel</b>
<i>Supportive Work Environment</i>	0.943	0.6	<b>Reliabel</b>
Retensi Karyawan	0.958	0.6	<b>Reliabel</b>

**Hasil Uji Reliabilitas dengan Hasil Item Total Statistics**

Indikator	Cronbach's Alpha if item deleted	Standard's Alpha	Keterangan
X1.1	0.890	0.6	<b>Reliabel</b>
X1.2	0.879	0.6	<b>Reliabel</b>
X1.3	0.880	0.6	<b>Reliabel</b>
X1.4	0.891	0.6	<b>Reliabel</b>
X1.5	0.886	0.6	<b>Reliabel</b>
X1.6	0.877	0.6	<b>Reliabel</b>
X2.3	0.916	0.6	<b>Reliabel</b>
X2.4	0.930	0.6	<b>Reliabel</b>
X2.5	0.931	0.6	<b>Reliabel</b>
X2.6	0.917	0.6	<b>Reliabel</b>
X2.9	0.929	0.6	<b>Reliabel</b>
X2.10	0.941	0.6	<b>Reliabel</b>
X3.1	0.950	0.6	<b>Reliabel</b>
X3.2	0.938	0.6	<b>Reliabel</b>
X3.5	0.923	0.6	<b>Reliabel</b>
X3.6	0.923	0.6	<b>Reliabel</b>
X3.7	0.930	0.6	<b>Reliabel</b>
X3.8	0.933	0.6	<b>Reliabel</b>
Y1.1	0.946	0.6	<b>Reliabel</b>
Y1.2	0.950	0.6	<b>Reliabel</b>
Y1.3	0.947	0.6	<b>Reliabel</b>
Y1.4	0.945	0.6	<b>Reliabel</b>
Y1.5	0.952	0.6	<b>Reliabel</b>

Berdasarkan uji reliabilitas dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* dan *Cronbach's Alpha if item deleted* seluruh indikator memiliki nilai lebih dari 0,60 yang membuktikan bahwa semua variabel penelitian reliabel dan dapat dilanjutkan.

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Normalitas**

Test Of Normality						
Variabel	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<i>Work-life Balance</i>	.171	63	.000	.911	63	.000
Kepuasan Kerja	.355	63	.000	.691	63	.000
<i>Supportive Work Environment</i>	.247	63	.000	.725	63	.000

Retensi Karyawan	.203	63	.000	.814	63	.000
------------------	------	----	------	------	----	------

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji normalitas memiliki nilai probabilitas kurang dari 0,05 yang dapat disimpulkan bahwa data tidak berdistribusi normal. Namun, pada dasarnya asumsi normalitas yang memiliki data yang banyak, asumsi ini tidak terlalu kritis. Landasannya adalah Central Limit Theorm yaitu bila mana n (sampel size) besar, maka statistik dari sampel tersebut dapat mendekati distribusi normal, walaupun populasinya tidak berdistribusi normal (Solimun, 2002). Berdasarkan pada central limit theorem yang menyatakan bahwa data yang memiliki jumlah sampel lebih dari 30 sampel dianggap normal, hal tersebut karena uji normalitas diperuntukkan untuk data yang memiliki sampel kecil, sehingga data dengan sampel besar dianggap normal.

**Uji Multikolinearitas**

**Hasil Deteksi Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF
<i>Work-life Balance</i>	0,791	1.265
Kepuasan Kerja	0,268	3.725
<i>Supportive Work Environment</i>	0,278	3.593

Berdasarkan hasil deteksi multikolinearitas di atas, nilai *tolerance* >0,10 dan nilai VIF <10 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

**Uji Heteroskedastisitas**

**Hasil Deteksi Heterokedastisitas dengan Uji Glejser**

Variabel	Sig.
<i>Work-life Balance</i>	0.731
Kepuasan Kerja	0.792
<i>Supportive Work Environment</i>	0.422

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas di atas, semua variabel independen memiliki nilai signifikansi di atas 0,05 sehingga dapat dinyatakan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

**Uji Hipotesis**

**Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient Beta
	B	Std. Error	
<i>Work-life Balance</i>	0,074	0,106	0,055
Kepuasan Kerja	0,795	0,146	0,731
<i>Supportive Work Environment</i>	0,112	0,146	0,102

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda di atas, ditemukan persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0,055.X1 + 0,731.X2 + 0,102.X3$$

Dengan:

- Y = Retensi karyawan
- X1 = *Work-life balance*
- X2 = Kepuasan kerja
- X3 = *Supportive Work Environment*

**Uji Parsial (Uji T)**

Variabel	t	Sig.
<i>Work-life Balance</i>	0,700	0,487
Kepuasan Kerja	5,443	0,000
<i>Supportive Work Environment</i>	0,770	0,444

Berdasarkan hasil uji signifikansi parsial di atas dapat diketahui bahwa:

1. Nilai t hitung dari variabel *work-life balance* (X1) menunjukkan hasil t hitung sebesar 0,700 dan nilai signifikansi sebesar 0,487. Dengan signifikansi 0,05 maka nilai signifikansi  $0,487 > 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa **hipotesis pertama ditolak** yang berarti tidak terdapat pengaruh *work-life balance* (X1) terhadap retensi karyawan (Y).
2. Nilai t hitung dari variabel kepuasan kerja (X2) menunjukkan hasil t hitung sebesar 5,443 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan signifikansi 0,05 maka nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kedua diterima** yang berarti terdapat pengaruh kepuasan kerja (X2) terhadap retensi karyawan (Y).
3. Nilai t hitung dari variabel *supportive work environment* (X3) menunjukkan hasil t hitung sebesar 0,770 dan nilai signifikansi sebesar 0,444. Dengan signifikansi 0,05 maka nilai signifikansi  $0,444 > 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa **hipotesis ketiga ditolak** yang berarti tidak terdapat pengaruh *supportive work environment* (X3) terhadap retensi karyawan (Y).

**Uji Simultan (Uji F)**

Model	F	Sig.
Regression	49.187	0,000
Residual		
Total		

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai F hitung sebesar 49.187 dengan signifikansi sebesar 0,000 serta F tabel dalam penelitian ini adalah 2,76. Hasil ini bermakna bahwa nilai  $49.187 > F$  tabel dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen yaitu *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *supportive work environment* berpengaruh secara simultan terhadap retensi karyawan.

**Uji Koefisien Determinasi**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,845	0,714	0,700	2,543

Hasil uji koefisien determinasi pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,700 yang berarti 70% retensi karyawan dipengaruhi oleh variabel – variabel dalam penelitian ini yaitu *work life balance* (X1), kepuasan kerja (X2), dan *supportive work environment* (X3). Kemudian sisanya sebesar 30% dipengaruhi oleh variabel independen yang tidak terdapat dan tidak digunakan dalam penelitian ini.

**Pembahasan**

**Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Retensi Karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan di atas mengenai *work-life balance* (X1) terhadap retensi karyawan (Y) yang dilihat dari tanggapan responden di tabel 4.6 pada halaman 58,

menunjukkan rata-rata skor variabel *work-life balance* di angka 56,05 dan masuk dalam kategori “tinggi” yang menandakan bahwa *work-life balance* berdampak pada retensi karyawan. Dari analisis indeks ini terlihat bahwa terdapat peran tinggi dari indikator “Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)” yang didukung dengan waktu kerja yang efektif yaitu pada pukul 08.00 sampai dengan 17.00 ditambah dengan kelonggaran untuk bertukar shift antar karyawan. Namun, hasil penelitian di atas menyatakan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $0,700 < 2,001$  dengan probabilitas signifikansi  $0,487 > 0,05$ . Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Berdasarkan analisis tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis pertama menunjukkan  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yang berarti bahwa *work-life balance* berkorelasi positif dan tidak signifikan terhadap retensi karyawan di PT. Nasmoco cabang Gombel. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Singh (2019).

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan di atas mengenai kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap retensi karyawan ( $Y$ ) yang dilihat dari tanggapan responden di tabel 4.7 halaman 59, menunjukkan rata-rata indeks variabel kepuasan kerja di angka 54,33 dan masuk dalam kategori “tinggi” yang menandakan bahwa kepuasan kerja berdampak pada retensi karyawan. Dari analisis indeks ini juga terlihat bahwa terdapat peran tinggi dari indikator “kepuasan terhadap rekan kerja”. Hasil penelitian di atas juga menyatakan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5,443 > 2,001$  dengan probabilitas signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Berdasarkan analisis tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis kedua menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima yang berarti kepuasan kerja berkorelasi positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di PT. Nasmoco cabang Gombel. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Ullah (2022).

### **Pengaruh Supportive Work Environment terhadap Retensi Karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan di atas mengenai *supportive work environment* ( $X_3$ ) terhadap retensi karyawan ( $Y$ ) yang dilihat dari tanggapan responden di tabel 4.8 halaman 60, menunjukkan rata-rata indeks variabel *supportive work environment* di angka 55,54 dan masuk dalam kategori “tinggi” yang menandakan bahwa *supportive work environment* berdampak pada retensi karyawan. Dari analisis indeks ini terlihat bahwa terdapat peran tinggi dari indikator “iklim perusahaan” yang didukung dengan adanya *briefing* di pagi hari setiap minggu nya untuk memberikan pengarahan dan juga semangat kepada para karyawannya. Namun, hasil penelitian di atas menyatakan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $0,770 < 2,001$  dengan probabilitas signifikansi  $0,444 > 0,05$ . Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa *supportive work environment* tidak memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Berdasarkan analisis tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis ketiga menunjukkan  $H_0$  diterima dan  $H_3$  ditolak yang berarti *supportive work environment* berkorelasi positif dan tidak signifikan terhadap retensi karyawan di PT. Nasmoco cabang Gombel. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Restiana (2018).

## **KESIMPULAN**

1. Uji hipotesis pertama ( $H_1$ ) menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di PT. Nasmoco cabang Gombel Semarang. Hal ini menyatakan bahwa *work-life balance* tidak mempunyai andil bagian dalam mempengaruhi retensi karyawan di PT. Nasmoco cabang Gombel Semarang.
2. Uji hipotesis kedua ( $H_2$ ) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di PT. Nasmoco cabang

Gombel Semarang. Hal ini menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai andil bagian dalam mempengaruhi retensi karyawan di PT. Nasmoco cabang Gombel Semarang.

3. Uji hipotesis ketiga (H3) menunjukkan hasil bahwa *supportive work environment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di PT. Nasmoco cabang Gombel Semarang. Hal ini menyatakan bahwa *supportive work environment* tidak mempunyai andil bagian dalam mempengaruhi retensi karyawan di PT. Nasmoco cabang Gombel Semarang.

### **Implikasi Teoritik**

1. Hasil penelitian mengimplikasikan bahwa penggunaan variabel *work-life balance* tidak mempengaruhi retensi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Singh (2019) yang menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan retensi karyawan.
2. Hasil penelitian mengimplikasikan bahwa penggunaan variabel kepuasan kerja mempengaruhi retensi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ullah (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan positif dengan retensi karyawan.
3. Hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa penggunaan variabel *supportive work environment* tidak mempengaruhi retensi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Restiana (2018) yang menyatakan bahwa *supportive work environment* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan.

### **Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, dapat dikemukakan implikasi manajerial berkaitan dengan topik penelitian yang dapat digunakan sebagai salah satu sarana pertimbangan dalam proses meningkatkan retensi karyawan. Dari hasil penelitian, diperoleh hasil bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel retensi karyawan. Penelitian ini menyarankan jalur terbaik untuk meningkatkan retensi karyawan adalah dengan kepuasan kerja. Perusahaan harus dapat mempertahankan dan terus mengupayakan tingkat kepuasan kerja seperti kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap supervisor, dan kepuasan terhadap rekan kerja bagi karyawannya agar para karyawan dapat terus bertahan di perusahaan dalam waktu yang lama. Dalam penelitian ini, ditemukan rata-rata indeks variabel kepuasan kerja yang tertinggi berasal dari indikator kepuasan terhadap rekan kerja. Diharapkan PT Nasmoco Gombel dapat senantiasa memelihara hubungan baik antar rekan kerja agar kepuasan kerja dapat terus dilaksanakan dan yang pada akhirnya dapat memelihara komitmen karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan.

### **Saran Untuk Penelitian Mendatang**

1. Sampel yang terdapat dalam penelitian ini bersifat heterogen dimana seluruh karyawan tetap dapat menjadi sampel tanpa memandang bidang dan jabatannya. Sehingga untuk penelitian selanjutnya mungkin akan lebih baik jika dispesifikasi bidang dan jabatan sehingga penelitian dapat lebih fokus pada kriteria tertentu.
2. Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan swasta yang bergerak di bidang jasa, untuk penelitian mendatang supaya dapat mengambil objek pada jenis perusahaan yang lain seperti instansi pemerintahan, BUMN ataupun perbankan.

**REFERENSI**

- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Abbas, a. Y. (2021). The impact of job security, job satisfaction and job embeddedness on employee retention: an empirical investigation of Pakistan's health-care industry. *Journal Of Asia Business Studies*, DOI 10.1108/JABS-12-2020-0480.
- Ansari, K.R. and Bijalwan, P. (2017). Team effectiveness: a relational approach with employee retention. *Metamorphosis: A Journal of Management Research*, Vol. 16 No. 2, pp. 115-121.
- Ashraf, M.A. (2018). Influences of working condition and faculty retention on quality education in private universities in Bangladesh: an analysis using SEM". *International Journal of Educational Management*
- Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. Retrieved September, 3(2007), 62.
- Brown, W.A. and Yoshioka, C.F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 14 No. 1, pp. 5- 18.
- Cropanzano, R., Anthony, E.L., Daniels, S.R. & Hall, A.V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11 (1), 479- 516.
- Deery, M., & Jago, L. (2014). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 No. 3, 2015.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. and Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 3, pp. 565-573.
- Ellenbecker, C.H. (2004). A theoretical model of job retention for home health care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 47 No. 3, pp. 303-310.
- Ghosh, P., Joshi, J.P. and Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 21 No. 3, pp. 288-312.
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A.K., Kodwani, A.D. 2009. Work-Life Balance and Burnout As Predictors of Job Satisfaction in The IT-ITES Industry. *The Journal of Business Perspective*. Vol 13, No. 2.
- Khalid, K. and Nawab, S. (2018). Employee participation and employee retention in view of compensation. *SAGE Open*, Vol. 8 No. 4, doi: 10.1177/2158244018810067.
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 4, 2017.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215.
- Ma Prieto, I. and Pérez-Santana, M.P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, Vol. 43 No. 2, pp. 184-208.
- Mou, I. (2013). Identifying and minimizing risks in the change management process: the case of Nigerian banking industry. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 1 No. 6, pp. 148-162.
- McDonald, P & Bradly LM. 2005. The Case for Work-Life Balance : *Closing the Gap Between Policy and Practice*. 20:20 series 15
- Nurmalitasari, S., & Andriyani. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi. *Diponegoro Journal of Management*, 1-15.

- Restiana, Prelecia D.A. (2018). Pengaruh *Supportive Work Environment* dan Person Organization Fit Terhadap Employee Retention dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi dan Organizational Trust sebagai Variabel Moderasi Pada Karyawan PT Industri Kereta Api. *Indonesian Journal of Social Sciences*, 1-15
- Riggle, R.J., Edmondson, D.R. & Hansen, J.D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62 (10), 1027-1030.
- Samuel, M.O. and Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, Vol. 3 No. 8, pp. 410-415.
- Sugiono. 1999. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Edisi Kedua. Bandung: CV Alfa Beta.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J, G & Osborn R.N. 2005. *Organization Behavior:9th edition*. Amerika Serikat : John Wiley & Sons, Inc
- Tanwar, K. and Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention”. *Global Business Review*, Vol. 17 No. 3\_suppl, pp. 186S-206S.
- Tepper, B.J., Carr, J.C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu, C. & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees’ workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109 (2), 156-167.