

## The Influence of Employee Retention, Job Satisfaction, and Work Motivation on Employee Performance at PT. Asri Buana Image

Hanifa Nurul Hida Hakim<sup>1\*</sup>, Sudarijati<sup>2</sup>, Erni Yuningsih<sup>3</sup>  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Djuanda Bogor

**Corresponding Author:** Sudarijati [sudarijati@unida.ac.id](mailto:sudarijati@unida.ac.id)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Retention, Satisfaction, Motivation, Performance

*Received :* 24, July

*Revised :* 26, August

*Accepted:* 28, September

©2023 Hakim, Sudarijati, Yuningsih:

This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

This research aims to determine the effect of employee retention, job satisfaction, and work motivation on employee performance at PT. Citra Asri Buana both simultaneously and partially. The subjects of this research were employees of PT. Citra Asri Buana as many as 50 employees as samples. The form of this research is descriptive and verification. Data collection procedures in this research used literature studies, field studies, interviews, observations and questionnaires. The data analysis method used is multiple linear regression analysis. The results of the validity and reliability tests show that all statement items are declared valid and reliable. The results of this research show that employee retention, job satisfaction and work motivation meet good criteria. Simultaneously and partially employee retention, job satisfaction and work motivation have a positive and significant effect on employee performance.

---

## Pengaruh Retensi Karyawan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Citra Asri Buana

Hanifa Nurul Hida Hakim<sup>1\*</sup>, Sudarjati<sup>2</sup>, Erni Yuningsih<sup>3</sup>  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Djuanda Bogor

**Corresponding Author:** Sudarjati [sudarjati@unida.ac.id](mailto:sudarjati@unida.ac.id)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Retensi, Kepuasan, Motivasi, Kinerja

*Received :* 24, July

*Revised :* 26, August

*Accepted:* 28, September

©2023 Hakim, Sudarjati, Yuningsih:

This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh retensi karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Asri Buana baik secara simultan maupun parsial. Subjek dari penelitian ini adalah karyawan PT. Citra Asri Buana sebanyak 50 karyawan sebagai sampel. Bentuk penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan studi kepustakaan, studi lapangan, wawancara, observasi, dan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan dinyatakan valid dan reliabel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa retensi karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja dengan kriteria baik. Secara simultan dan parsial retensi karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

---

## PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini, setiap manusia saling bersaing menunjukkan keunggulan perusahaannya masing-masing. Persaingan yang terus menerus berkembang saat ini menuntut Perusahaan untuk mampu bertahan dalam persaingan yang ada, serta mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas menjadi salah satu kunci dari keberhasilan perusahaan. Tujuan Perusahaan tidak akan terwujud tanpa adanya kinerja dari karyawan yang mengorbankan waktu dan tenaganya untuk keberlangsungan perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2018).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti yang diungkapkan Kasmir (2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui hasil maupun perilaku kerja yaitu: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Selain faktor tersebut hasil penelitian Elinda dan Norma (2019) yang berjudul pengaruh retensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang menunjukkan bahwa retensi karyawan termasuk ke dalam faktor yang mempengaruhi kinerja. Dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, terdapat tiga faktor yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu faktor retensi karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Faktor retensi karyawan merupakan strategi perusahaan yang digunakan untuk mempertahankan karyawan untuk kemudian memberi manfaat baik finansial maupun non-finansial bagi perusahaan. Faktor kepuasan kerja merupakan kadar kesenangan dalam diri seorang karyawan atas peran dan pekerjaannya dalam suatu perusahaan. Tingkat kepuasan umumnya dipengaruhi atas adanya timbal balik yang sesuai harapan. Faktor motivasi kerja merupakan suatu kondisi dimana karyawan mampu untuk mengerahkan daya dan potensi yang dimiliki untuk bekerja lebih produktif demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu faktornya adalah retensi karyawan. Menurut Aditeresna dan Mujiati (2018), retensi karyawan adalah suatu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang berkompeten agar tetap bertahan dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Dampak dari adanya retensi karyawan yaitu timbulnya kesetiaan pada karyawan, menghindari turnover yang tinggi, membagikan kultur perusahaan. Pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Elinda dan Norma (2019), Putri dan Arwiyah (2019), Asep, dkk (2021), laysa, dkk (2016), dan Intan dan Yahya (2019) yang menunjukkan bahwa retensi karyawan mampu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain retensi karyawan, kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Afandi (2018), kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Dampak dari kepuasan kerja ketika karyawan merasakan puas dalam pekerjaannya, mereka cenderung peduli dengan kualitas pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen pada perusahaan serta memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dan secara umum akan lebih produktif. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dikuatkan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Damayanti dan Riski (2018), Harahap dan Satria (2019), Rahmawani dan Syahrial (2021), dan Asep, dkk (2021), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi kerja. Menurut Syahyuti (2017), motivasi kerja adalah suatu pemberian daya pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Dampak pemberian motivasi kerja bagi karyawan antara lain, meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan, dan meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dikuatkan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bima dan Sudarijati (2016), Yuningsih dan Ardianti (2019), Harahap dan Satria (2019), Rahmawani dan Syahrial (2021), dan Kartika, dkk (2019), yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan menulis laporan penelitian dengan judul "Pengaruh Retensi Karyawan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Asri Buana".

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Teori Retensi Karyawan**

Pada era global, untuk memiliki SDM yang berkualitas dan mempertahankannya bukan hal yang mudah apalagi sekarang ini. Oleh karena itu perusahaan perlu meningkatkan strategi agar karyawan yang kompeten yang telah dimiliki perusahaan tetap bertahan (retensi) dalam jangka panjang di perusahaan. Retensi karyawan adalah suatu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang berkompoten agar tetap bertahan dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu (Aditeresna dan Mujiati, 2018). Indikator-indikator retensi karyawan terdiri dari (Aditeresna dan Mujiati, 2018):

1. Peluang karir
2. Hubungan karyawan
3. Penghargaan yang diberikan

### **Teori Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka, dan karyawan yang puas akan lebih produktif dari pada karyawan yang tidak puas (Afandi, 2018). Pengukuran kepuasan kerja haruslah dilakukan secara objektif melalui analisis dan pengenalan gejala konkret yang menjadi indikasi adanya kepuasan itu sendiri. Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Afandi (2018), di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan
2. Upah/Gaji
3. Promosi
4. Rekan Kerja

### **Teori Motivasi Kerja**

Kata motivasi (motivation) kata dasarnya (motive) berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang mendorong seseorang melakukan suatu kegiatan/perbuatan ulang berlangsung secara sadar. Motif inilah yang memiliki peranan sangat penting dalam mewujudkan tingkah laku seseorang. Motivasi kerja adalah suatu pemberian daya pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik (Syahyuti, 2017). Menurut Syahyuti (2017), indikator untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut:

1. Dorongan mencapai tujuan
2. Semangat kerja
3. Inisiatif dan kreatifitas
4. Rasa tanggung jawab

### **Teori kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2018). menurut Kasmir (2018), indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas (Mutu)
2. Kuantitas (Jumlah)
3. Waktu (Jangka waktu)
4. Penekanan biaya
5. Pengawasan

### **METODOLOGI**

Penelitian ini dilakukan untuk dapat memperoleh gambaran mengenai variabel dependen (retensi karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja) terhadap variabel independent (kinerja karyawan). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif dan verifikatif, dengan jenis data primer dan sekunder. Untuk mengumpulkan data, peneliti melakukan prosedur studi lapangan dan studi Pustaka. Variabel pada penelitian ini yaitu retensi karyawan ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ), dan kinerja

karyawan (Y). Skala dalam penelitian ini yaitu skala ordinal. Berikut Tabel 1 rincian operasionalisasi variabel:

**Tabel.1 Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Konsep Indikator	Butir Pernyataan	Skala
Retensi Karyawan (X <sub>1</sub> )	Retensi karyawan yaitu suatu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang berkompeten agar tetap bertahan dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu (Aditeresna dan Mujiati, 2018).	Peluang karir	Kesempatan belajar dan pengembangan diri di tempat kerja bisa menjadi kunci untuk karyawan tetap pada perusahaan.	1-2	Ordinal
		Penghargaan yang diberikan	Karyawan akan tetap tinggal di perusahaan jika diberikan penghargaan atas pekerjaannya	3-4	
		Hubungan karyawan	Karyawan akan bertahan ketika memiliki hubungan baik dengan karyawan lain di dalam organisasi.	5-6	
Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. (Afandi, 2018).	Pekerjaan	Pekerjaan yang dilakukan karyawan apakah sudah sesuai dengan keahlian, pengalaman, dan latar belakang pendidikan.	7-8	Ordinal
		Upah/Gaji	Jumlah bayaran yang diterima karyawan sesuai dengan standar yang berlaku dan diberikan tepat waktu.	9-10	
		Promosi	Kemungkinan peluang dan rasa keadilan karyawan dapat berkembang melalui kenaikan jabatan secara	11-12	
		Rekan kerja		13-14	

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Konsep Indikator	Butir Pernyataan	Skala
			terstruktur dan terencana. Rekan kerja yang saling membantu dan memberikan kenyamanan dalam menyelesaikan pekerjaan.		
Motivasi Kerja (X <sub>3</sub> )	Motivasi adalah suatu pemberian daya pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik (Syahyuti, 2017).	Dorongan mencapai tujuan	Dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk maju dan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan.	15-16	Ordinal
		Semangat kerja	Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong	17-18	
		Inisiatif dan kreatifitas	seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.	19-20	
		Rasa tanggung jawab	Inisiatif dan kreatifitas sebagai kesempatan yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan memulai suatu pekerjaan atas	21-22	

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Konsep Indikator	Butir Pernyataan	Skala
			kehendak sendiri, membuat ide yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Sikap individu karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.		
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2018).	Kualitas	Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas pekerjaan yang dihasilkan	23-24	Ordinal
		Kuantitas	melalui suatu proses tertentu. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari	25-26	
		Waktu	kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Untuk jenis	27-28	
		Penekanan biaya	pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Biaya yang	29-30	
		Pengawasan	dikeluarkan untuk	31-32	



Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Konsep Indikator	Butir Pernyataan	Skala
			setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan dilakukan dengan sebelum aktivitas dijalankan. Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan dan evaluasi terhadap pekerjaan yang sedang berjalan.		

Populasi penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Citra Asri Buana. Untuk menentukan sampel maka peneliti menggunakan metode *sampling* jenuh, yaitu semua populasi dijadikan sampel sebanyak 50 orang. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan uji uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, dengan analisis deskriptif, analisis regresi linear berganda, analisis korelasi berganda, analisis koefisien determinasi, dan pengujian hipotesis.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Karyawan

Berdasarkan rekapitulasi yang dilakukan pada 50 responden, memperlihatkan hasil bahwa sebagian besar karyawan didominasi oleh laki-laki (94% sebanyak 47 orang), usia karyawan paling banyak berkisar 26-30 tahun (42% sebanyak 21 orang), dengan tingkat pendidikan paling banyak SMA/SMK (82% sebanyak 41 orang), dengan masa kerja berkisar 2-5 tahun (60% sebanyak 30 orang), dan dengan jabatan paling banyak sebagai sales (32% sebanyak 16 orang).

### A. Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel Retensi Karyawan

Tabel.2 Rekapitulasi Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel Retensi Karyawan

No	Indikator	Skor	Kriteria	Interpretasi
1	Peluang Karir	3,30	Cukup	Peluang karir yang diberikan perusahaan kepada karyawan dikatakan cukup, hal ini dikarenakan perusahaan belum cukup optimal dalam memajemen peluang karir yang ada di perusahaan

2	Penghargaan	3,59	Baik	Penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dikatakan baik dapat berupa bonus ataupun saling memberikan dukungan dalam mengerjakan pekerjaan
3	Hubungan Karyawan	3,96	Baik	Hubungan karyawan dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari komunikasi yang berjalan lancar dan hubungan antar karyawan yang terjalin dengan harmonis.
<b>Rata-rata penilaian karyawan terhadap variabel retensi karyawan</b>		<b>3,61</b>	<b>Baik</b>	<b>Penilaian karyawan terhadap retensi karyawan dengan indikator peluang karir, penghargaan, serta hubungan karyawan termasuk ke dalam kategori baik.</b>

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan 2 variabel retensi karyawan masuk dalam kriteria baik dengan rata-rata penilaian sebesar 3,61. Item pernyataan yang skor nilainya paling tinggi adalah indikator hubungan karyawan sebesar 3,96 dengan kategori baik. Hal ini tentunya perlu dipertahankan oleh perusahaan mengingat bahwa hubungan karyawan sudah sesuai dengan yang diharapkan karyawan agar karyawan nyaman dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Sedangkan skor nilai terendah terdapat pada indikator peluang karir sebesar 3,30 dengan kategori cukup. Hal ini tentunya perlu ditingkatkan oleh perusahaan agar bisa mempertahankan karyawan yang berprestasi dan mempunyai kinerja yang baik.

**B. Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja**

**Tabel.3 Rekapitulasi Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja**

No	Indikator	Nilai	Kriteria	Interpretasi
1	Pekerjaan	4,07	Tinggi	Pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dikatakan puas karena sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan dan juga keahlian karyawan.
2	Upah/Gaji	4,19	Tinggi	Gaji yang diterima karyawan dikatakan puas dikarenakan besarnya gaji sudah sesuai dengan standar yang berlaku dan juga pembayaran gaji yang dibayarkan tepat waktu.
3	Promosi	3,30	Cukup	Promosi karyawan dapat dikatakan cukup hal ini karena perusahaan cukup optimal dalam pelaksanaan promosi pada karyawan.
4	Rekan Kerja	4,27	Sangat Tinggi	Rekan kerja dapat dikatakan sangat puas dikarenakan sistem manajemen di perusahaan berjalan dengan sangat baik, hal ini dilihat dari karyawan yang saling mendukung dan juga bekerja sama.
<b>Rata-rata penilaian karyawan terhadap variabel kepuasan kerja</b>		<b>3,95</b>	<b>Tinggi</b>	<b>Penilaian karyawan terhadap kepuasan kerja dengan indikator pekerjaan, upah/gaji, promosi, serta rekan kerja termasuk ke dalam kategori tinggi.</b>

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan Tabel.3 variabel kepuasan kerja masuk ke dalam kriteria tinggi dengan rata-rata penilaian sebesar 3,95. Item pernyataan skor nilai paling tertinggi adalah pada indikator rekan kerja sebesar 4,27 dengan kategori sangat tinggi. Hal ini perlu dilakukan secara terus menerus agar kinerja karyawan meningkat untuk mencapai target perusahaan. Sedangkan skor terendah terdapat pada indikator promosi sebesar 3,30 dengan kategori cukup. Hal ini tentunya perlu di evaluasi oleh pihak perusahaan agar berlaku adil dalam melakukan penilaian karyawan untuk bisa di promosikan dengan menerapkan *job evaluation*.

### C. Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel Motivasi Kerja

**Tabel.4 Rekapitulasi Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel Motivasi Kerja**

No	Indikator	Nilai	Kriteria	Interpretasi
1	Dorongan Mencapai Tujuan	4,01	Tinggi	Dorongan mencapai tujuan dikatakan tinggi dikarenakan karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi sehingga dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan.
2	Semangat Kerja	3,39	Cukup	Semangat kerja dikatakan cukup dikarenakan masih ada beberapa karyawan yang belum konsisten dalam bekerja untuk mencapai target perusahaan.
3	Inisiatif dan Kreativitas	4,02	Tinggi	Inisiatif dan kreatifitas dikatakan tinggi dikarenakan rata-rata karyawan memiliki ide atau gagasan dalam menyelesaikan pekerjaan maupun permasalahan yang ada di perusahaan.
4	Rasa Tanggung Jawab	3,52	Tinggi	Rasa tanggung jawab dikatakan tinggi dikarenakan rata-rata karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan fungsi-

No	Indikator	Nilai	Kriteria	Interpretasi
				fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima.
Rata-rata penilaian karyawan terhadap variabel motivasi kerja	3,73	Tinggi	Penilaian karyawan terhadap motivasi kerja dengan indikator dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiatif dan kreatifitas, dan rasa tanggung jawab termasuk ke dalam kategori tinggi.	

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4 variabel motivasi kerja masuk ke dalam kriteria tinggi dengan rata-rata penilaian sebesar 3,73. Item pernyataan skor paling tertinggi adalah pada indikator inisiatif dan kreatifitas sebesar 4,02 dengan kategori tinggi. Hal ini perlu dilakukan secara terus menerus agar target pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan berjalan dengan baik dan lancar. Sedangkan skor terendah terdapat pada indikator semangat kerja sebesar 3,39 dengan kategori cukup. Hal ini tentunya perlu di evaluasi oleh pihak perusahaan untuk bisa memperhatikan suasana yang ada di perusahaan seperti halnya fasilitas-fasilitas pekerjaan yang perlu pembaharuan.

#### D. Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Tabel.5 Rekapitulasi Tanggapan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

No	Indikator	Nilai	Kriteria	Interpretasi
1	Kualitas (mutu)	3,39	Cukup	Kualitas karyawan dalam melakukan pekerjaan dapat dikatakan cukup. Hal ini karyawan telah melakukan pekerjaan dengan baik namun masih belum optimal sehingga menyebabkan adanya keluhan dari pelanggan.
2	Kuantitas (jumlah)	3,38	Cukup	Kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawan dalam kategori cukup, sehingga kinerja karyawan belum optimal. Hal ini perlu diatasi agar

No	Indikator	Nilai	Kriteria	Interpretasi
3	Waktu (jangka waktu)	3,47	Tinggi	kinerja karyawan dapat meningkat dalam memanfaatkan waktu kerja sesuai dengan peraturan perusahaan. Dalam melakukan pekerjaannya, karyawan diberikan jangka waktu tertentu agar pekerjaan lainnya dapat diselesaikan. Dalam waktu pelaksanaan pekerjaan karyawan dikatakan tinggi hal ini agar kinerja karyawan tidak menurun.
4	Penekanan Biaya	3,56	Tinggi	Dalam melakukan pekerjaannya, karyawan mampu menggunakan peralatan bekerja dengan baik dan melakukan penghematan waktu dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat bahwa karyawan dalam indikator penekanan biaya dikatakan tinggi.
5	Pengawasan	4,00	Tinggi	Pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan melalui pimpinan membuat kinerja karyawan meningkat sehingga pengawasan dikatakan tinggi.
<b>Rata-rata penilaian karyawan terhadap variabel kinerja karyawan</b>		<b>3,54</b>	<b>Tinggi</b>	<b>Penilaian karyawan terhadap kinerja dengan indikator kualitas (mutu), kuantitas (jumlah), waktu (jangka waktu), penekanan biaya, serta pengawasan termasuk kategori tinggi.</b>

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 5 tersebut, variabel kinerja karyawan masuk ke dalam kriteria tinggi dengan rata-rata penilaian sebesar 3,54. Item pernyataan skor nilai paling tinggi adalah pada indikator pengawasan sebesar 4,00. Hal ini tentunya perlu dipertahankan oleh pihak perusahaan dengan selalu mengawasi dan mengingatkan karyawan agar target pekerjaan yang diberikan tercapai. Sedangkan faktor dengan nilai terendah terdapat pada indikator kuantitas (jumlah) sebesar 3,38. Hal ini tentunya perlu ditingkatkan oleh seluruh karyawan dalam melaksanakan tugasnya supaya lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan masing-masing dan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan agar tujuan perusahaan mudah untuk dicapai.

#### E. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

**Tabel.6 Regresi Linear Berganda  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.133	2.986		.379	.706
Retensi Karyawan (X1)	.248	.100	.274	2.484	.017
Kepuasan Kerja (X2)	.628	.171	.377	3.668	.001
Motivasi Kerja (X3)	.168	.049	.350	3.440	.001

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 6 hasil analisis regresi linear berganda tersebut maka diperoleh suatu persamaan regresi dengan model taksiran sebagai berikut:

$$Y = 1.133 + 0,248X_1 + 0,628X_2 + 0,168X_3 + \epsilon$$

Koefisien regresi variabel retensi karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja bernilai positif artinya apabila retensi karyawan sudah berjalan dengan baik, kepuasan kerja meningkat, dan tingginya motivasi kerja karyawan, maka diduga kinerja karyawan akan meningkat, dengan asumsi variabel lain yang mempengaruhi dianggap tetap.

### **Pengujian Korelasi Berganda**

Analisis korelasi berganda digunakan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara retensi karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil dari analisis korelasi berganda diperoleh nilai R atau korelasi sebesar 0,872. Menurut Sugiyono (2019), bahwa nilai interval dalam kategori sangat kuat (0,800-1,000). Sehingga korelasi atau hubungan dari variabel retensi karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang sangat kuat. Artinya, semakin baik retensi karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja, dan semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

### **Pengujian Koefisien Determinasi**

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi diperoleh R Square sebesar 0,760 atau 76,0%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel retensi karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Asri Buana sebesar 76,0% sedangkan sisanya sebesar 24,0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini seperti kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja (Kasmir, 2018).

### **Pengujian Hipotesis**

#### **1. Pengujian Model Regresi Secara Simultan (Uji-F)**

Berdasarkan nilai  $F_{hitung}$  pada tabel anova diketahui bahwa  $F_{hitung}$  adalah sebesar 46.556 sedangkan  $F_{tabel}$  perlu perhitungan dengan menggunakan taraf signifikan sebesar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) dengan derajat kebebasan ( $df = n-k$ ) atau  $50-2-1 = 47$  dengan melihat hasil dari derajat kebebasan maka didapatkan nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,18. Sehingga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $46.556 > 3,18$ ) dan memiliki nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya retensi karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Asri Buana.

#### **2. Pengujian Model Regresi Secara Parsial (Uji-t)**

##### **a. Pengaruh Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa  $t_{hitung}$  pada variabel retensi karyawan ( $X_1$ ) sebesar 2.484 dan nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat  $\alpha=0,05$  dengan  $t_{tabel}$  sebesar 1.679. Hal ini menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) sebesar ( $2.484 > 1.679$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya secara parsial retensi karyawan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Citra Asri Buana.



**b. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa  $t_{hitung}$  pada variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ) sebesar 3.668 dan nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat  $\alpha=0,05$  dengan  $t_{tabel}$  sebesar 1.679. Hal ini menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) sebesar (3.668>1.679), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya secara parsial kepuasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Citra Asri Buana.

**c. Pengaruh Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa  $t_{hitung}$  pada variabel motivasi kerja ( $X_3$ ) sebesar 3.440 dan nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat  $\alpha=0,05$  dengan  $t_{tabel}$  sebesar 1.679. Hal ini menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) sebesar (3.440>1.679), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Asri Buana.

**KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

1. Tanggapan karyawan terhadap retensi karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:
  - a. Tanggapan karyawan terhadap variabel retensi karyawan termasuk dalam kriteria baik.
  - b. Tanggapan karyawan terhadap variabel kepuasan kerja termasuk dalam kriteria tinggi.
  - c. Tanggapan karyawan terhadap variabel motivasi kerja termasuk dalam kriteria tinggi.
  - d. Tanggapan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan termasuk dalam kriteria tinggi.
2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (Uji F) retensi karyawan ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Citra Asri Buana.
3. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial (Uji t) retensi karyawan ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan motivasi kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Citra Asri Buana.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka penulis mengajukan rekomendasi sebagai berikut:

1. Retensi karyawan pada karyawan PT. Citra Asri Buana perlu ditingkatkan kembali dengan baik khususnya indikator yang memiliki nilai terendah pada indikator peluang karir. Salah satu dengan cara program pengembangan karir yang dilaksanakan perusahaan sebaiknya diselaraskan dengan perencanaan karir karyawan dan manajemen karir yang akan dilakukan perusahaan karyawannya agar tidak terjadi kesenjangan diantara keduanya. Perusahaan bisa mengadakan konseling dan bimbingan karir tiap tahunnya yang menjadi wadah untuk menyalurkan apa keinginan dan kebutuhan yang berhubungan dengan perusahaan. Di dalamnya, pihak penyelenggara bisa memberikan

pengarahan tentang karir karyawan jangka panjang di perusahaan, apakah memungkinkan untuk bisa maju atau tetap pada jabatan/karir saat ini. Dengan demikian, karyawan bisa mempersiapkan diri bagi yang ingin maju dengan melanjutkan Pendidikan misalnya yang menjadi tolak ukur untuk mengembangkan karirnya.

2. Kepuasan kerja pada karyawan PT. Citra Asri Buana perlu ditingkatkan kembali dengan baik khususnya untuk indikator yang memiliki nilai terendah yaitu promosi. Salah satu dengan cara yaitu sebaiknya perusahaan memberikan kesempatan yang merata terhadap seluruh karyawan untuk dapat maju di tempat kerja. Pelaksanaan promosi jabatan dapat dilakukan secara terbuka, adil, dan tidak berpihak dengan tetap menilai sesuai dari target dan kriteria perusahaan berikan. Contohnya yaitu seperti tidak melakukan diskriminasi gender pada karyawan dan juga melakukan pembagian kerja sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab.
3. Motivasi kerja pada karyawan PT. Citra Asri Buana perlu ditingkatkan dengan baik khususnya untuk indikator yang memiliki nilai terendah yaitu semangat kerja. Salah satu dengan cara yaitu sebaiknya perusahaan memperhatikan lingkungan kerja dari suasana bising mesin atau lalu lalang kendaraan dengan diberi peredam bising disetiap ruangan kerja agar konsentrasi karyawan tidak terganggu dan juga pada fasilitas kerja seperti melakukan control untuk peralatan kerja seperti computer, meja, kursi, dan servis ac dilakukan setidaknya dua bulan sekali agar suhu udara menjadi baik dan tidak mengganggu kenyamanan karyawan saat bekerja.
4. Kinerja pada karyawan PT. Citra Asri Buana perlu ditingkatkan kembali dan perlu dipertahankan dengan baik khususnya pada indikator yang memiliki nilai terendah yaitu kuantitas (jumlah). Hal ini penting karena kuantitas (jumlah) merupakan hal yang paling penting bagi perusahaan, apabila kinerja karyawan baik maka akan menumbuhkan rasa kepercayaan konsumen terhadap karyawan karena penyelesaian kerja harus sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan agar mendapatkan hasil yang optimal.

## **PENELITIAN LANJUTAN**

Penelitian ini sebagai acuan dan referensi. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mencari variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Terimakasih penulis ucapkan kepada berbagai pihak keluarga tercinta, teman-teman seperjuangan, sahabat, dan pihak-pihak yang terkait atas bantuan dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Semoga menjadi amal jariyah dan dapat membawa keberkahan bagi semua pihak,

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditeresna dan Mujiati. (2018). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan di Kutabex Hotel. E-Jurnal Manajemen Unud, Volume 7 Nomor 11.
- Afandi. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management*. Yogyakarta: Deepublish.
- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Arikunto. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ating dan Sudrajat. (2020). *Pedoman Praktis Manajemen Perawatan Mesin Industri*. Bandung: Refika Aditama.
- Chusminah dan Haryati. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jendral P2P Kementerian Kesehatan. *Jurnal sekretari dan Manajemen*, Volume 3 Nomor 1.
- Damayanti dan Riski. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*, Tahun XY Nomor 2.
- Elinda dan Norma. (2019). Pengaruh Retensi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang. *Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM)*, Volume 2 Nomor 2.
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS "Edisi Sembilan"*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gillis, D.A. (2014). *Manajemen Keperawatan: Suatu Pendekatan 160 Sistem*. Edisi Ketiga.. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamali. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT. Buku CAPS.
- Handoko. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*. Bandung: Pustaka Setia, Bandung.

- Harahap. (2019). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Volume 3 Nomor 1.
- Hasibuan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Kartika. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *Jurnal Ekonomi*, Volume 2 Nomor 1.
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: Rajawali Pers.
- Kurniasari. (2019). Pemberian Motivasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta. *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, Volume 2 Nomor 1.
- Koesmawan dan Subarsa. (2014). *Manajemen Operasi Bagian Kedua*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Latukha. (2011). Talent Management In Russian Companies: Domestic Challenges and International Experience . *The International Journal OF Human Resources Management*, Volume 26 Nomor 8.
- Laysa. (2016). Pengaruh Retensi Karyawan, Etos Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Tbk. Cabang Kediri. *Simki-Economic*, 12-02-02-0505.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis dan Jackson. (2016). *Human Resources Management*. Edisi sepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Neog dan Barua. (2015). *Factors Affecting Employee's Retention*. Yogyakarta: BPFT.
- Nurhidayati. (2016). Peningkatan Pemahaman Manajemen Waktu Melalui Bimbingan Kelompok dengan Problem Solving Pada Siswa. *Psikopedagogia*, Volume 5 Nomor 1.

- Putri dan Arwiyah. (2019). Pengaruh Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kaltacitra Utama Jakarta Timur. e-Proceeding of Management, Volume 6 Nomor 2.
- Rahmawati. (2018). Manajemen Risiko Perbankan. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Richardianto. (2018). Human Capital Management. Bogor: In Media.
- Rinawati dan Dewi. (2014). Analisa Penerapan Total Productive Maintenance Menggunakan Overall Equipment Effectiveness dan Six Big Losses Pada Mesin Cavitec di PT. Essentra Surabaya. Jurnal ISBN: 978-602-1180-04-04.
- Rochanah. (2017). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BNI Syariah Cabang Surakarta, Doctoral Dissertation, IAIN Salatiga. Volume 5 Nomor 1.
- Sanjaya. (2015). Model Pengajaran dan Pembelajaran. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Setiawan. (2016). Perawatan Mekanikal Mesin Produksi. Yogyakarta: Maximus.
- Sudarijati dan Bima. (2016). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Maduro Internasional DKI Jakarta. Jurnal Visionida, Volume 2 Nomor 1.
- Sudaryo. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung, dan Lingkungan Kerja Fisik. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Sudrajat. (2017). Pengertian Pendekatan, Strategi, Metode, Teknik, dan Model Pembelajaran . Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suhendar, A. D. (2021). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank BJB Tbk. Cabang Tasikmalaya). Jurnal Administrasi Bisnis , Volume 7 Nomor 2.
- Sunyoto. (2015). Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Sutrisno. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak Kesebelas. Jakarta: Prananda Media Group.

- Syahrial dan Rahmawani. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinarmas Medan . Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMB), Volume 2 Nomor 1.
- Syahyuti. (2017). Definisi, Variabel, Indikator, dan Pengukuran dalam ilmu. Jakarta: Prananda Media Group.
- Wibowo. (2017). Manajemen Kinerja. Edisi Kelima. Depok: PT. Raja Grafindo.
- Winoto, dkk. (2021). Dampak Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi. Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis, Volume 1 Nomor 2.
- Yahya dan Intan. (2019). Pengaruh Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kaltacitra Utama Jakarta Timur. e-Proceeding of Management, Volume 6 Nomor 2.
- Yuningsih dan Ardianti. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. XXX. Jurnal Visionida, Volume 5 Nomor 1.