

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP MOTIVASI KERJA DENGAN RETENSI KARYAWAN SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. INDO NAN PAO RESINS CHEMICAL****Iis Isnawati<sup>1\*</sup>, Ari Setiawan<sup>2</sup>**\*Corresponding Author E-Mail: [iisisnawati9963@gmail.com](mailto:iisisnawati9963@gmail.com)<sup>1-2</sup> **Universitas Insan Pembangunan Indonesia**

Jl. Serang Km. 10, Bitung, Kadu Jaya Kabupaten Tangerang, Banten 15710, Indonesia

Received:  
2025-09-25Revised:  
2025-11-21Approved:  
2025-12-21**ABSTRAK**

Persaingan industri yang semakin ketat menuntut perusahaan mempertahankan karyawan berkualitas melalui strategi retensi yang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karyawan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dengan retensi karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Indo Nan Pao Resins Chemical. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Indo Nan Pao Resins Chemical dengan sampel sebanyak 92 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert 5 poin yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dan *path analysis* dengan bantuan SPSS versi 25 untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ( $\beta = 0,540$ ,  $p < 0,05$ ), (2) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ( $\beta = 0,505$ ,  $p < 0,05$ ), (3) pengembangan karyawan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, (4) pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, (5) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, (6) retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan (7) retensi karyawan memediasi pengaruh pengembangan karyawan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Penelitian ini mengonfirmasi pentingnya investasi dalam pengembangan karyawan dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan retensi dan motivasi kerja karyawan dalam industri manufaktur kimia.

**Kata Kunci:** *Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Pengembangan Karyawan, Retensi Karyawan.***ABSTRACT**

*Increasingly fierce industry competition requires companies to retain quality employees through effective retention strategies. This study aims to analyze the effect of employee development and work environment on work motivation with employee retention as an intervening variable at PT. Indo Nan Pao Resins Chemical. The research method uses a quantitative approach with a survey design. The research population is all employees of PT. Indo Nan Pao Resins Chemical with a sample of 92 respondents selected using purposive sampling technique. The research instrument is a questionnaire with a 5-point Likert scale that has been tested for validity and reliability. Data analysis techniques use multiple linear regression analysis and path analysis with SPSS version 25 to test direct and indirect effects between variables. The results show that: (1) employee development has a positive and significant effect on work motivation ( $\beta = 0.540$ ,  $p < 0.05$ ), (2) work environment has a positive and significant effect on work*

*motivation ( $\beta = 0.505, p < 0.05$ ), (3) employee development and work environment simultaneously have a significant effect on work motivation, (4) employee development has a positive and significant effect on employee retention, (5) work environment has a positive and significant effect on employee retention, (6) employee retention has a positive and significant effect on work motivation, and (7) employee retention mediates the effect of employee development and work environment on work motivation. This research confirms the importance of investment in employee development and creating a conducive work environment to improve employee retention and work motivation in the chemical manufacturing industry.*

**Keywords:** *Employee Development, Employee Retention, Work Environment, Work Motivation.*

## PENDAHULUAN

Persaingan industri manufaktur yang semakin ketat di era globalisasi menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia berkualitas guna mempertahankan keunggulan kompetitif (Hasibuan, 2022b). PT. Indo Nan Pao Resins Chemical sebagai perusahaan manufaktur kimia yang bergerak dalam produksi resin menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan berkualitas di tengah tingginya turnover rate di industri manufaktur. Sumber daya manusia yang kompeten tidak hanya menjadi aset strategis tetapi juga sumber sustainable competitive advantage yang sulit ditiru oleh kompetitor. Oleh karena itu, manajemen retensi karyawan menjadi isu krusial yang harus dikelola secara efektif untuk menghindari biaya rekrutmen, pelatihan ulang, dan kehilangan pengetahuan organisasional yang berdampak pada produktivitas perusahaan.

Retensi karyawan didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawannya agar tetap loyal dan engaged terhadap perusahaan dalam jangka waktu tertentu (Cascio et al., 2020). Tingkat retensi yang rendah mengindikasikan adanya masalah dalam sistem manajemen sumber daya manusia yang dapat berdampak negatif terhadap kontinuitas operasional, kualitas produk, dan biaya organisasi. Penelitian Alias et al. (2019) menunjukkan bahwa voluntary turnover menimbulkan kerugian finansial signifikan dan hilangnya human capital yang telah diinvestasikan perusahaan. Dalam konteks PT. Indo Nan Pao Resins Chemical, fenomena turnover karyawan perlu dikelola melalui identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi retensi dan motivasi kerja karyawan.

Literatur manajemen sumber daya manusia mengidentifikasi pengembangan karyawan sebagai salah satu faktor kunci yang mempengaruhi retensi. Pengembangan karyawan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kapasitas, dan kinerja individu melalui program pelatihan, mentoring, coaching, dan career development (Irawan et al., 2024). Program pengembangan yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi tetapi juga mengirimkan sinyal kepada karyawan bahwa organisasi menginvestasikan sumber daya untuk pertumbuhan jangka panjang mereka, yang pada gilirannya meningkatkan organizational commitment dan menurunkan turnover intention (Putri et al., 2022). Penelitian Qomariah et al. (2023) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan, mengindikasikan pentingnya investasi dalam human capital development.

Selain pengembangan karyawan, lingkungan kerja juga memainkan peran penting dalam retensi dan motivasi kerja. Lingkungan kerja mencakup serangkaian faktor fisik dan psikologis yang mempengaruhi kenyamanan, keselamatan, dan well-being karyawan dalam melaksanakan tugas (Edison et al., 2020). Lingkungan kerja yang kondusif ditandai dengan fasilitas memadai, keamanan terjamin, hubungan interpersonal yang harmonis, dan budaya organisasi yang suportif terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan turnover intention (Pratiwi & Hariani, 2023). Dalam industri manufaktur kimia, aspek keselamatan kerja dan kondisi fisik lingkungan kerja menjadi faktor krusial yang mempengaruhi persepsi karyawan terhadap organizational support.

Gap penelitian teridentifikasi dalam beberapa aspek. Pertama, meskipun hubungan antara pengembangan karyawan dengan kinerja telah banyak diteliti, namun mekanisme mediasi retensi karyawan dalam hubungan pengembangan karyawan dengan motivasi kerja belum banyak dieksplorasi secara empiris, khususnya dalam konteks industri manufaktur kimia. Kedua, penelitian terdahulu lebih banyak menguji pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja atau kepuasan, namun jalur tidak langsung melalui retensi karyawan sebagai mediator menuju motivasi kerja masih memerlukan konfirmasi empiris. Ketiga, sebagian besar penelitian dilakukan dalam konteks sektor jasa atau perbankan, sementara industri manufaktur kimia memiliki karakteristik unik terkait risiko kerja dan persyaratan teknis yang mungkin mempengaruhi dinamika hubungan antar variabel.

Berdasarkan gap penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja, (2) menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, (3) menganalisis pengaruh simultan pengembangan karyawan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, (4) menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap retensi karyawan, (5) menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan, (6) menganalisis pengaruh retensi karyawan terhadap motivasi kerja, dan (7) menganalisis peran mediasi retensi karyawan dalam hubungan pengembangan karyawan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada PT. Indo Nan Pao Resins Chemical. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur tentang antecedents motivasi kerja dan implikasi praktis bagi manajemen dalam merancang strategi retensi karyawan yang efektif.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran objektif terhadap variabel-variabel penelitian dan pengujian hipotesis secara statistik (Sugiyono, 2024). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Indo Nan Pao Resins Chemical yang berjumlah 250 orang. Penentuan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin dengan *margin of error* 5% menghasilkan sampel sebanyak 92 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria: (1) karyawan tetap dengan masa kerja minimal 1 tahun, (2) bekerja di berbagai departemen untuk memastikan representasi yang memadai, dan (3) bersedia mengisi kuesioner penelitian secara lengkap dan objektif.

## Operasionalisasi Variabel dan Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Variabel pengembangan karyawan ( $X_1$ ) diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari Irawan et al. (2024) meliputi: program pelatihan teknis, pengembangan *soft skills*, *mentoring* dan *coaching*, serta perencanaan karier. Variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) diukur berdasarkan Ediwinata (2022) mencakup: kondisi fisik tempat kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan interpersonal, dan budaya organisasi. Variabel motivasi kerja (Y) diukur menggunakan *framework Herzberg* (2021) yang mencakup *motivator factors* (*achievement, recognition, responsibility*) dan *hygiene factors* (*working conditions, compensation, interpersonal relations*). Variabel retensi karyawan (Z) sebagai variabel intervening diukur berdasarkan konsep dari Cascio et al. (2020) meliputi: *intention to stay, organizational commitment, job satisfaction, dan organizational identification*. Setiap variabel diukur dengan minimal 10 item pernyataan untuk memastikan reliabilitas konstruk.

## Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 25 melalui beberapa tahap. Pertama, uji kualitas instrumen meliputi: (1) uji validitas menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dengan kriteria  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, dan (2) uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria  $\alpha > 0,60$ . Kedua, uji asumsi klasik mencakup: (1) uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov test* dengan kriteria signifikansi  $> 0,05$  dan analisis Normal P-P Plot, (2) uji multikolinearitas dengan kriteria *tolerance*  $> 0,10$  dan *VIF*  $< 10$ , dan (3) uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser dengan kriteria signifikansi  $> 0,05$ . Ketiga, pengujian hipotesis dilakukan melalui: (1) analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh langsung pengembangan karyawan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, (2) *path analysis* untuk menguji peran mediasi retensi karyawan, dan (3) Sobel test untuk mengonfirmasi signifikansi efek mediasi. Model persamaan regresi yang digunakan adalah:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$  untuk pengaruh langsung, dan *path analysis* untuk pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening.

## Kajian Literatur

### Teori Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang telah dikaji melalui berbagai perspektif teoretis. Teori *Two-Factor* dari Herzberg (2021) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kategori: *motivator factors* (intrinsik) yang mencakup *achievement, recognition, work itself, responsibility, dan advancement*; serta *hygiene factors* (ekstrinsik) yang meliputi *company policy, supervision, salary, interpersonal relations, dan working conditions*. Teori ini menegaskan bahwa *motivator factors* menghasilkan kepuasan kerja dan meningkatkan motivasi, sementara *hygiene factors* jika tidak memadai menyebabkan ketidakpuasan namun jika memadai hanya menghilangkan ketidakpuasan tanpa secara signifikan meningkatkan motivasi. Implikasinya, organisasi perlu mengoptimalkan kedua jenis faktor untuk mencapai *work motivation* yang tinggi.

Selain Herzberg, *Expectancy Theory* dari Vroom (2023) memberikan perspektif berbeda dengan menekankan bahwa motivasi kerja merupakan fungsi dari tiga elemen: *expectancy* (keyakinan bahwa *effort* menghasilkan *performance*), *instrumentality* (keyakinan bahwa *performance* menghasilkan *outcomes*), dan *valence* (nilai subjektif dari *outcomes* yang diharapkan). Teori ini menjelaskan bahwa karyawan termotivasi ketika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, kinerja tersebut akan diakui dan dihargai, serta rewards yang diterima memiliki nilai bagi mereka. Dalam konteks penelitian ini, pengembangan karyawan dapat meningkatkan *expectancy* dengan memperkuat kompetensi, sementara lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan *valence* dengan menciptakan kondisi kerja yang diinginkan karyawan.

### **Pengembangan Karyawan dan *Organizational Outcomes***

Pengembangan karyawan merupakan investasi strategis dalam human capital yang bertujuan meningkatkan kapabilitas karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab masa depan (Irawan et al., 2024). Program pengembangan mencakup berbagai aktivitas: *technical training* untuk meningkatkan *job-specific skills*, *soft skills development* untuk memperkuat *competencies* seperti *communication* dan *teamwork*, *leadership development* untuk mempersiapkan *future leaders*, dan *career development programs* yang memberikan *career path clarity*. Investasi dalam pengembangan karyawan tidak hanya meningkatkan *individual performance* tetapi juga *organizational capabilities* secara kolektif.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap berbagai *outcomes* organisasional. Muchlisin (2023) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui mediasi kepuasan kerja pada CV. Indra Daya Sakti Putra. Putri et al. (2022) mengonfirmasi pengaruh pengembangan karyawan terhadap *work engagement*, mengindikasikan bahwa program *development* meningkatkan *psychological attachment* terhadap pekerjaan. Wahanasuci & Sugiharti (2024) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator, menegaskan jalur psikologis dimana pengembangan meningkatkan *retention* melalui *enhanced satisfaction*. Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan karyawan berfungsi sebagai *signal of organizational investment* yang meningkatkan *perceived organizational support* dan *organizational commitment*.

### **Lingkungan Kerja dan *Employee Well-being***

Lingkungan kerja merupakan konstruk multidimensional yang mencakup aspek fisik dan psikososial tempat kerja yang mempengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan (Edison et al., 2020). Dimensi fisik meliputi *layout workspace*, fasilitas, pencahayaan, *temperature*, *noise level*, dan *safety conditions*. Dimensi psikososial mencakup hubungan interpersonal dengan atasan dan rekan kerja, *organizational culture*, *psychological safety*, dan *work-life balance support*. Dalam industri manufaktur kimia, aspek *physical safety* dan *health hazards management* menjadi sangat krusial mengingat potensi risiko *exposure* terhadap bahan kimia berbahaya.

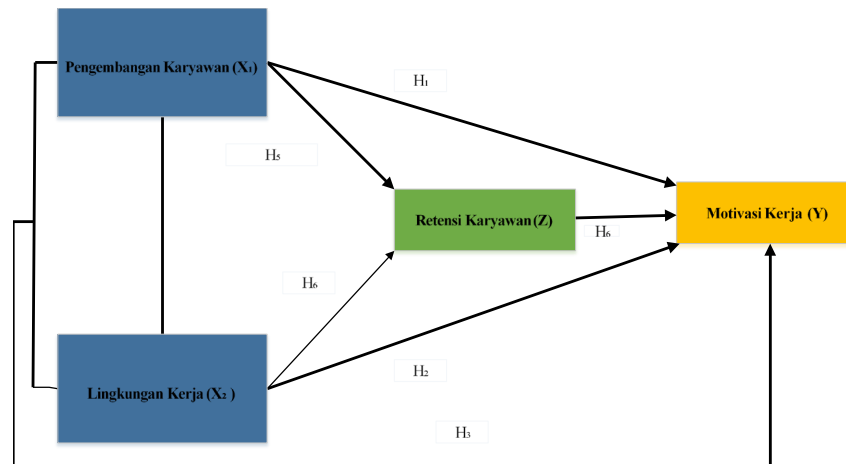
Literatur empiris menunjukkan pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap *employee outcomes*. Armansyah (2024) menemukan pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. HPA Tanjung Pinang. Indriyati (2022) mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat. Pratiwi & Hariani (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan di industri jasa, mengindikasikan bahwa *working conditions* yang *favorable* meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap di organisasi. Wasesa Samudra et al. (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui mediasi motivasi, menunjukkan jalur psikologis dimana *environmental conditions* mempengaruhi *performance via enhanced motivation*.

### **Retensi Karyawan dan *Turnover Prevention***

Retensi karyawan merupakan *outcome* kritis yang mencerminkan kemampuan organisasi mempertahankan *talented employees* dan meminimalkan *voluntary turnover* (Cascio et al., 2020). Retensi yang tinggi mengindikasikan *effective HR practices*, *positive employment relationship*, dan *organizational attractiveness* sebagai *employer of choice*. Sebaliknya, *turnover rate* yang tinggi menimbulkan *direct costs* (rekrutmen, seleksi, pelatihan karyawan baru) dan *indirect costs* (kehilangan produktivitas, *disruption teamwork*, *loss of organizational knowledge*). Alias et al. (2019) mengestimasi bahwa biaya mengganti satu karyawan dapat mencapai 50-200% dari gaji tahunan karyawan tersebut, tergantung level posisi dan spesialisasi keahlian.

Penelitian tentang *antecedents* retensi karyawan telah mengidentifikasi berbagai faktor. Firdania (2024) menemukan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap retensi dengan komitmen afektif sebagai mediator pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. Indah Afiani & Erna Mulyana (2022) mengidentifikasi faktor-faktor dominan yang mempengaruhi retensi dalam perusahaan manufaktur, termasuk *compensation*, *career development*, dan *work environment*. Muarifah et al. (2024) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap retensi dengan kepuasan kerja sebagai mediator pada PT. Laksana Bus Manufaktur. Temuan-temuan ini mengonfirmasi bahwa retensi dipengaruhi oleh *multiple factors* yang mencakup *tangible benefits* (kompensasi, pengembangan) dan *intangible factors* (*organizational support*, *work-life balance*, *psychological contract fulfillment*).

Variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diukur oleh instrument pengukuran dalam bentuk kuisioner yang memiliki sifat tertutup yang memenuhi persyaratan-persyaratan skala likert. Untuk setiap jawaban yang diperoleh akan diberikan skor yang mempengaruhi tingkat



Gambar 1. Model penelitian

Menurut Sugiono (2024:63) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat tanya.

H<sub>1</sub>: Pengembangan Karyawan (X<sub>1</sub>) diduga berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja (Y) pada PT. Indo Nan Pao Resins Chemical.

H<sub>2</sub>: Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>) diduga berpengaruh terhadap Motivasi kerja (Y) pada PT. Indo Nan Pao Resins Chemical.

H<sub>3</sub>: Pengembangan Karyawan (X<sub>1</sub>) dan Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>) secara simultan terhadap Motivasi Kerja (Y) pada PT. Indo Nan Pao Resins Chemical.

H<sub>4</sub>: Retensi Karyawan (Z) diduga berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Y) pada PT. Indo Nan Pao Resins Chemical

H<sub>5</sub>: Retensi Karyawan (Z) diduga menjembatani Hubungan Pengembangan Karyawan (X<sub>1</sub>) terhadap Motivasi Kerja (Y) pada PT. Indo Nan Pao Resins Chemical

H<sub>6</sub>: Retensi Karyawan (Z) diduga Menjembatani Hubungan Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Motivasi Kerja (Y) pada PT. Indo Nan Pao Resins Chemical

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas digunakan dalam mengukur kevalidan suatu instrumen, apakah suatu instrumen yang sudah digunakan benar dan apakah bisa dipakai untuk memperoleh data secara benar. Terdapat 10 pernyataan dari setiap variabel yaitu pengembangan karyawan, lingkungan kerja, retensi karyawan dan motivasi kerja. Suatu instrumen atau penelitian dikatakan valid apabila nilai korelasi > 0,207 atau signifikan < dari 0,05.

### UJI Realibilitas

Uji reabilitas dapat digunakan dalam mengetahui tentang konsisten atau tidaknya uang digunakan instrumen yang reliabel akan menghasilkan data yang sesuai dengan kondisi

sesungguhnya. Metode yang dapat digunakan dalam perhitungan peabilitas ini dalam metode Crobach's Alpha. Dalam penelitian ini suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila Crobach's Alpha > 0,60.

1. Pengembangan Karyawan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	10

2. Lingkungan Kerja

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	10

3. Motivasi Kerja

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.984	10

4. Retensi Karyawan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	10

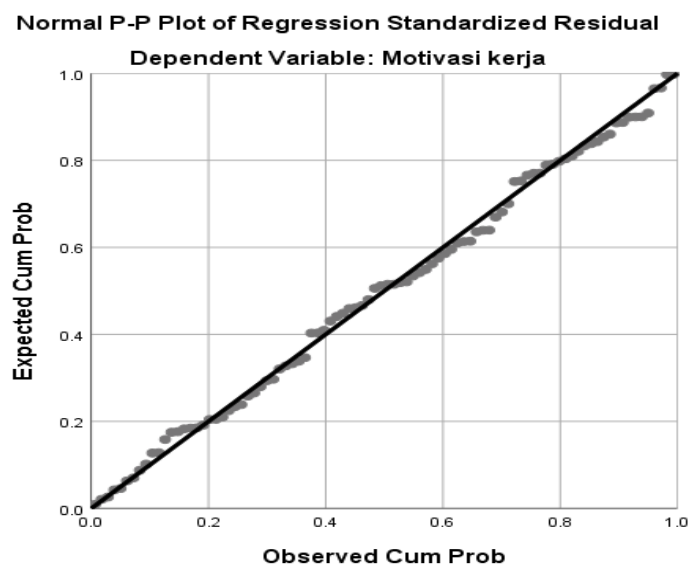
Tabel 4.1 Uji Normalitas One sampel K-S

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		92
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	7,79026355
	Absolute	0,063
Most Extreme Differences	Positive	0,063
	Negative	-0,050
	Test Statistic	0,063
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.  
 d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data Diolah Menggunakan SPSS versi 25.



Gambar 4.1 Normal P-P Plot

grafik 4.1 diatas diketahui bahwa nilai signifikan variabel > dari 0,05, yaitu 0,200 serta titik-titik pada grafik mengikuti garis diagonal maka dapat disimpulkan berdistribusi secara normal.

Tabel 4. 2 Uji Regresi Linear Berganda

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
(Constant)		1,065	2,501		0,426	0,671
1	Pengembangan Karyawan	0,540	0,063	0,545	8,578	0,000
	Lingkungan Kerja	0,505	0,065	0,495	7,791	0,000

a. Dependent Variable: Motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis tabel di atas diketahui nilai konstan pada kolom B sebesar 1,065 serta koefisien regresi Pengembangan Karyawan ( $X_1$ ) sebesar 0,540 dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,505 sehingga dapat dibuat persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,065 + 0,540X_1 + 0,505X_2$$

- 1) Jika nilai *constant* dari Pengembangan Karyawan dan Lingkungan Kerja sebesar 1,065 maka Motivasi Kerja sebesar 1,065.
- 2) Nilai koefisien regresi sebesar 0,540 yang berarti bahwa apabila Pengembangan Karyawan mengalami peningkatan sebesar 1 % maka nilai Motivasi Kerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,540. Dilain sisi nilai positif menunjukkan bahwa pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap motivasi kerja adalah searah.

Nilai koefisien regresi sebesar 0,505 yang berarti bahwa apabila Lingkungan Kerja mengalami peningkatan sebesar 1 % maka nilai Motivasi Kerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,505. Dilain sisi nilai positif menunjukkan

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis pembahasan sebelumnya maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pengembangan Karyawan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang mereka rasakan.

- b. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Lingkungan Kerja yang nyaman dan mendukung aktivitas kerja karyawan terbukti dapat meningkatkan semangat dan motivasi dalam bekerja.
- c. Pengembangan Karyawan dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Motivasi Kerja. Artinya kedua variabel ini secara langsung mampu meningkatkan motivasi kerja tanpa melalui variabel antara. Dengan cara lain pengembangan yang baik dan lingkungan kerja yang mendukung dapat secara langsung meningkatkan motivasi.
- d. Pengembangan Karyawan berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan. Karyawan cenderung ingin bertahan lebih lama diperusahaan apabila merasa diperhatikan dan mendapat kesempatan untuk berkembang.
- e. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Retensi Karyawan. Lingkungan Kerja yang kondusif dan mendukung kesejahteraan fisik maupun psikologis karyawan membuat mereka lebih betah dan loyal terhadap perusahaan.
- f. Retensi Karyawan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan yang memiliki keinginan untuk tetap berada dalam perusahaan cenderung menunjukkan tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi.

## REFERENSI

- Alias, N. , N. N. M. M., & Hassan, R. (2019). Voluntary Turnover in Organization: A Conceptual Review. *International Journal Of Business and Society*. <https://www.ijbs.unimas.my/image/respository/pdf/Vol20-nol-papaer4.pdf>
- Arifin, S., & Lastianum, W. V. (2023). *Determinan Kinerja Karyawan Puskesmas*. Uwais Inspirasi Indonesia. [https://books.google.co.id/books/about/DETERMINAN\\_KINERJA\\_KARYAWAN\\_PUSKESMAS.html?hl=id&id=6mjiEAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.id/books/about/DETERMINAN_KINERJA_KARYAWAN_PUSKESMAS.html?hl=id&id=6mjiEAAAQBAJ&redir_esc=y)
- Armansyah, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. HPA Tanjung Pinang. *Jurnal Imah Manajemen dan Bisnis*, volume 3, 81–93.
- Bahri, B. (2020). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Bongaya Journal of Research in Management*, 03, 52–629.
- Cascio, W. F., Burr Ridge, B., & Dubuque, I. (2020). *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits Eighth Edition McGraw-Hill Irwin*.
- Christian, A. R. & S. T. (2020). *Penghantar Manajemen*. UAD PRESS. <https://eprints.uad.ac.id/43031/1>
- Edison, E. , A. Y. , & Komariah, I. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. 10.
- Firdania, Karina. (2024). *Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi*.
- Hasibuan, M. S. P. (2022a). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2022b). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Henni Kurniawati. (2024). *KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TUGAS TALENTA UNGGUL*.
- Herzberg, F. (2021). *The Motivation to work*. 2021. <https://archive.org/details/motivationtowork00herz>
- Ilham, N. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia* (A. A. Rosyid, Ed.; Petama). Cipta Media Nusantara.

[https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=ihRyEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA89&dq=Ilham+\(2022\)+msdm&ots=HhGUmIwNku&sig=-RLX4UQaBtL-q3O\\_FmqnhFufy7M&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=ihRyEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA89&dq=Ilham+(2022)+msdm&ots=HhGUmIwNku&sig=-RLX4UQaBtL-q3O_FmqnhFufy7M&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- Indah Afiani, S., & Erna Mulyana, A. (2022). Analisis Faktor Dominan yang Mempengaruhi Retensi Karyawan pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 10(1), 15.
- Indriyati, R. (2022). *Pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat. Kawasan Permukiman, Tata Ruang, dan Pertahanan Kabupaten Tegal*. Universitas Panca Sakti.
- Irawan, H., Sundari, S., & Wijayanto, W. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi, Kompensasi, dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan CV. Budi Djaja Pekalongan. *Majalah Ilmiah Manajemen & Bisnis (MIMB)*. <https://mimb.unwiku.ac.id/index.php/mimb/article/view/195?articlesBySimilarityPage=6>
- Irawan, Idayati, F., Yoki Camar Praskadinata, H., Dina, fara, Abdurohim, Siti Nurdiah, M., Edi Harapan, Ms., & Teman, Mp. H. (2024). *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG BERKELANJUTAN (Strategi untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi dalam Organisasi)* (S. E. , M. M. Ash Shadiq Egim, Ed.). Cv. Eureka Media Aksara.
- Muarifah, A. M., Prabowo, H., & Dharmaputra, M. F. (2024). Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Laksana Bus Manufaktur. *Journal Of Social Science Research*, 4, 772–787. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- Muchlisin, A. (2023). *Pengaruh Penghargaan dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada CV. Indra Daya Sakti Putra di Klaten Jawa Tengah*. <http://eprints.upnyk.ac.id/id/eprint/37398>
- Natalia Rosinngol. (2020). *10 Managerial Roles, According to Mintzberg*. Project & Management. <https://www.runn.io/blog/managerial-roles>
- Pratiwi, E. C. , & Hariani, M. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Tingkat Retensi Karyawan di Industri Jasa. *Journal of Trends Economics and Accounting Research, Vol 4*, 563–568.
- Putri, R. , S. N. , & Anggraini, W. (2022). The influence of employee development on work engagement. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* , 45–54.
- Qomariah, N. , S. R. , & Yulianti, T. R. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Tanjung Karang Bandar Lampung. . *Jurnal Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember*, 1–10.
- Rechandy, C., & Sulistiyani, T. (2020). *Penghantar Manajemen*. UAD PRESS.
- Simanjuntak, M. S., Rachman, A., & Nurdiansyah. (2023). Analisis Manajemen pembinaan. *Jurnal Porkes*.
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi 2). ALFABETA CV.
- Vroom, V. (2023). *Bagaimana teori harapan dapat memotivasi tim Anda*. Sara, Nguyen. <https://blog.logrocket.com/product-management/how-expectancy-theory-can-motivate-your-team/>
- Wahanasuci, R., & Sugiharti. (2024). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Human Resources Development Journal*, 01. <https://jurnal.stietotalwin.ac.id/index.php/hrd-journal/article/view/675>
- Wasesa Samudra, G., Dwiatmadja, C., & Sugiarti, R. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 176–187.