

***The Effect of Career Development and Employee Retention Programs on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at CV. Djafa Shoes Bogor***

**Pengaruh Program Pengembangan Karir dan Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada CV. Djafa Shoes Bogor**

**Gilang Pratama Mulya<sup>1</sup>, Erni Yuningsih<sup>2</sup>, Awa<sup>3</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Djuanda Bogor<sup>1,2,3</sup>

<sup>1</sup>langgilangpratama13@gmail.com, <sup>2</sup>erni.yuningsih@unida.ac.id, <sup>3</sup>awa@unida.ac.id

**Abstract**

*This study aims to analyze the effect of career development programs and employee retention on employee performance, with work motivation as an intervening variable at CV. Djafa Shoes. This research employs a quantitative approach using path analysis methods. The results show that employee responses to career development programs, employee retention, work motivation, and employee performance are categorized as low. Partial tests indicate that career development programs and employee retention have a direct and significant positive effect on work motivation and employee performance. In addition, work motivation also has a direct and significant effect on employee performance. The Sobel test results show an indirect effect of career development programs and employee retention on employee performance through work motivation as an intervening variable. These findings highlight the importance of enhancing work motivation as a strategic pathway to improving employee performance through effective career development and retention strategies.*

**Keywords:** Career Development, Employee Retention, Work Motivation, Employee Performance, Intervening Variable.

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh program pengembangan karir dan retensi karyawan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada CV. Djafa Shoes. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggapan karyawan terhadap program pengembangan karir, retensi karyawan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan berada pada kategori rendah. Uji parsial menunjukkan bahwa program pengembangan karir dan retensi karyawan memiliki pengaruh langsung dan positif yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja juga berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji sobel menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung program pengembangan karir dan retensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan motivasi kerja sebagai jalur strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan karir dan retensi yang efektif.

**Kata kunci:** Pengembangan Karir, Retensi Karyawan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Variabel Intervening.

**1. Pendahuluan**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan strategis dalam pengelolaan individu di suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Menurut Hasibuan (2022), MSDM melibatkan berbagai fungsi

seperti pengembangan karir, retensi karyawan, dan peningkatan kinerja karyawan. Fungsi-fungsi ini dirancang untuk memastikan setiap karyawan dapat bekerja secara optimal, sehingga memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi. Namun, tantangan dalam implementasi fungsi MSDM sering kali menghambat perusahaan mencapai tujuan tersebut.

Dalam konteks produktivitas perusahaan, kinerja pada karyawan menjadi elemen kunci yang harus mendapatkan perhatian. Aswin et al. (2019) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja berupa kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2021), kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sedarmayanti (2022) menyatakan bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila karyawan mendapatkan program pengembangan karir yang baik dan terstruktur dari perusahaan. Menurutnya, program pengembangan karir adalah proses yang bertujuan meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan kesempatan promosi bagi karyawan yang dirancang untuk mendukung tujuan profesional individu sekaligus memenuhi kebutuhan organisasi.

Retensi karyawan adalah hasil dari berbagai proses psikologis, sosial, dan organisasi yang membuat seorang karyawan memutuskan untuk tetap tinggal dalam suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (Hom et al., 2019). Menurutnya, indikator retensi karyawan meliputi (1) keterikatan pekerjaan, (2) keadaan psikologis karyawan, (3) *turnover* karyawan, dan (4) pengaruh budaya. Robbins dan Judge (2022) juga menjelaskan bahwa karyawan yang bertahan lebih lama dalam suatu perusahaan cenderung memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang budaya dan sistem kerja, yang memungkinkan mereka untuk berkontribusi lebih baik terhadap kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

CV. Djafa Shoes, yang beroperasi di sektor industri manufaktur produksi alas kaki dan berada dalam pasar yang terus berkembang, menghadapi tantangan dalam mengelola kinerja karyawan. Perusahaan ini sangat bergantung pada kinerja dan produktivitas karyawannya untuk mendukung pertumbuhan serta keberlanjutan usahanya di tengah kompetisi yang ketat. Untuk mengukur kinerja karyawan berjalan baik atau tidaknya dapat diukur dengan beberapa indikator. Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2021), yaitu (1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) ketepatan waktu, (4) inisiatif, (5) kepatuhan terhadap prosedur dan aturan, (6) tanggung jawa, dan (7) kerja sama tim.

Target produksi bulanan CV. Djafa Shoes tahun 2024 sebesar 2.600 pcs hanya tercapai dan sedikit terlampaui pada bulan April, Juni, dan Desember. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengelola program pengembangan karir secara efektif. Hasil pra survei terhadap 20 karyawan menunjukkan bahwa 70,8% menilai program pengembangan karir belum berjalan baik, ditandai minimnya pelatihan, promosi, dan evaluasi. Meskipun perusahaan mensyaratkan pelatihan sebelum promosi jabatan, pelaksanaan program tersebut belum optimal. Selama 2020–2024, rata-rata promosi dari bagian packing ke produksi hanya 12,56%, dengan penurunan drastis pada 2022 dan 2024 (0%). Hal ini menunjukkan ketidakkonsistenan perusahaan dalam menjalankan program pengembangan karir, yang berpotensi menurunkan kinerja secara keseluruhan.

Selain pengembangan karir, retensi karyawan juga menjadi komponen penting dalam menciptakan kinerja karyawan yang lebih baik. Hom et al. (2019) menyebutkan bahwa retensi karyawan dapat diukur dengan beberapa indikator, yaitu (1) keterikatan pekerjaan, (2) keadaan psikologis karyawan, (3) *turnover* karyawan dan (4) pengaruh budaya. Pada CV. Djafa Shoes ditemukan *turnover* karyawan yang cukup tinggi, hal ini menunjukkan bahwa program retensi karyawan tidak berjalan sebagaimana mestinya, perusahaan dianggap kurang mampu mempertahankan karyawannya untuk tetap bekerja pada perusahaan.

CV. Djafa Shoes mengalami tingkat *turnover* karyawan rata-rata sebesar 14% dari 2021 hingga 2024, melebihi standar industri manufaktur (8–10%), yang menunjukkan lemahnya program retensi karyawan. Selain itu, baik pengembangan karir maupun retensi tidak berjalan optimal tanpa motivasi kerja yang memadai. Berdasarkan pra survei terhadap 20 karyawan pada April 2025, 69% menyatakan motivasi kerja mereka rendah, terutama terkait balas jasa, fasilitas, pengakuan, dan kondisi kerja. Rendahnya motivasi berdampak pada penurunan kinerja karyawan seperti pencapaian target produksi yang tidak konsisten, kualitas produk menurun, dan keterlambatan pengiriman. Oleh karena itu, diperlukan analisis tentang pengaruh program pengembangan karir dan retensi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian mengenai pengaruh program pengembangan karir dan retensi karyawan terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan, namun hasilnya masih menunjukkan tidak konsisten. Penelitian dari Sutoro (2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. BCA Finance Jakarta. Sedangkan hasil penelitian Oktaviani (2023) menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Nutri Gizindo Nusantara.

Di sisi lain, penelitian oleh Putri dan Arwiyah (2019) di PT. Kaltacitra Utama Jakarta Timur menunjukkan hasil bahwa retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Rasyid dan Ikram (2024) menunjukkan bahwa retensi karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Dialogi Cafe. Perbedaan hasil ini menimbulkan gap penelitian mengenai bagaimana program pengembangan karir dan retensi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara mendalam pengaruh antara program pengembangan karir, retensi karyawan, motivasi, dan kinerja karyawan pada CV. Djafa Shoes.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi manajemen CV. Djafa Shoes dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih baik, khususnya dalam menciptakan program pengembangan karir dan retensi karyawan yang mendukung, mendorong motivasi kerja karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, penulis membuat penelitian dengan judul “Pengaruh Program Pengembangan Karir dan Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada CV. Djafa Shoes”.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap berbagai

aspek pengelolaan tenaga kerja, seperti rekrutmen, pengembangan, pemeliharaan, pemberian kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja. Tujuannya adalah memastikan tercapainya kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat secara efektif dan efisien (Mangkunegara, 2021).

### **Program Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merujuk pada perubahan yang dilakukan oleh individu untuk mencapai rencana karir yang telah ditetapkan (Sutrisno, 2019). Program pengembangan karir biasanya didefinisikan sebagai serangkaian inisiatif yang dirancang untuk membantu individu dalam merencanakan dan mengelola karir mereka (Niles dan Bowlsbey, 2020).

### **Retensi Karyawan**

Retensi karyawan adalah hasil dari berbagai proses psikologis, sosial, dan organisasi yang membuat seorang karyawan memutuskan untuk tetap tinggal dalam suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (Hom et al., 2019). Retensi karyawan merupakan serangkaian kebijakan dan praktik yang dirancang untuk memastikan karyawan yang kompeten dan berpotensi tinggi tetap berkomitmen dan loyal kepada organisasi dalam jangka panjang (Sedarmayanti, 2022).

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Aswin et al. (2019), kinerja adalah hasil kerja berupa kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sutrisno (2019) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai output dari pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan, sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi dapat dipahami sebagai suatu proses yang bertujuan untuk memengaruhi individu atau kelompok yang dipimpin, agar mereka melaksanakan tugas yang diinginkan demi mencapai hasil atau tujuan tertentu (Ana, 2023). Menurut Afandi (2018), motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dari dalam diri karyawan untuk melakukan suatu aktivitas tertentu dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan.

## **3. Metode**

### **Objek dan Lokasi Penelitian**

Objek penelitian merujuk pada aktivitas yang bertujuan untuk memetakan atau menggambarkan penelitian maupun target riset secara menyeluruh, mencakup asal-usul daerah, tugas, fungsi, serta karakteristik wilayah yang diteliti (Satibi, 2017). Dalam penelitian ini, objek yang dikaji meliputi program pengembangan karir dan retensi karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian dilaksanakan di CV. Djafa Shoes, yang berlokasi di Jl. Veteran III Tapos, Kp. Gugunung, RT.002/RW.001, Desa Banjarsari, Kecamatan Ciawi, Kabupaten Bogor.

### **Desain Penelitian**

Desain penelitian adalah kerangka kerja dalam kegiatan penelitian yang berfungsi untuk memberikan arah serta batasan dalam proses pengumpulan dan analisis data, sehingga hasil penelitian menjadi valid, reliabel, dan dapat dipertanggungjawabkan (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari program pengembangan karir dan retensi karyawan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis deskriptif dan verifikatif. Sugiyono (2019), menjelaskan bahwa analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai objek penelitian secara sistematis. Sementara itu, pendekatan verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis melalui analisis statistik, sehingga dapat menentukan apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa prosedur, langkahnya melalui studi pustaka dan studi lapangan, yaitu wawancara, penyebaran kuesioner, dan dokumentasi.

## Unit Analisis Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

### Unit Analisis dan Populasi

Morissan (2017) mendefinisikan unit analisis sebagai seluruh hal yang diteliti untuk mendapatkan penjelasan secara ringkas mengenai keseluruhan unit tersebut. Unit analisis dalam penelitian ini yaitu karyawan CV. Djafa Shoes.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Djafa Shoes yang berjumlah 50 orang.

### Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non-probability sampling*. *Non-probability sampling* didefinisikan sebagai metode pemilihan sampel di mana peserta dipilih berdasarkan kriteria tertentu, bukan dengan metode acak (Leavy, 2017). Jenis teknik *non-probability sampling* yang digunakan dalam penelitian yaitu teknik sampling jenuh. Teknik sampling jenuh (*saturated sampling*) didefinisikan sebagai metode pemilihan partisipan di mana peneliti terus mengumpulkan data hingga tidak ada informasi baru yang muncul. Teknik ini sering digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa semua perspektif dan variasi yang relevan dari fenomena yang diteliti telah dijelajahi secara menyeluruh (Leavy, 2017). Sampling jenuh dipilih karena jumlah populasi yang kecil, yaitu sebanyak 50 karyawan diluar pimpinan CV. Djafa Shoes.

## 4. Hasil Dan Pembahasan

### Hasil Uji Hipotesis

#### Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui bagaimana persamaan struktural pertama program pengembangan karir ( $X_1$ ) dan retensi karyawan ( $X_2$ ) berpengaruh secara parsial terhadap variabel motivasi kerja ( $Z$ ) pada karyawan CV. Djafa Shoes. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh informasi sebagai berikut.

**Tabel 1. Hasil Uji t Persamaan Struktural Pertama**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	8,456	2,580		3,277	,002
	Program Pengembangan Karir	,502	,078	,594	6,465	,000
	Retensi Karyawan	,460	,100	,424	4,618	,000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja Sumber: Data Diolah, 2025.

Berdasarkan tabel di atas, dengan jumlah sampel 50 dan taraf signifikansi 0,05, diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,012 berdasarkan derajat kebebasan ( $df = n-k-1 = 50-2-1 = 47$ ). Sehingga hasil analisis ditunjukkan sebagai berikut.

a. Pengaruh program pengembangan karir ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja (Z)

Untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh program pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan pada CV. Djafa Shoes secara statistik akan diuji hipotesisnya sebagai berikut.

$H_0: \rho_{ZX_1} \leq 0$  Program pengembangan karir tidak berpengaruh langsung dan positif terhadap motivasi kerja

$H_a: \rho_{ZX_1} > 0$  Program pengembangan karir berpengaruh langsung dan positif terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa variabel program pengembangan karir memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,465 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,012 diperoleh sig = 0,000 pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  sehingga ( $0,000 < 0,005$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, program pengembangan karir berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap motivasi kerja.

b. Pengaruh retensi karyawan ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja (Z)

Untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh stres kerja terhadap program pengembangan karir karyawan pada CV. Djafa Shoes secara statistik akan diuji hipotesisnya sebagai berikut.

$H_0: \rho_{ZX_2} \leq 0$  Retensi karyawan tidak berpengaruh langsung dan positif terhadap motivasi kerja

$H_a: \rho_{ZX_2} > 0$  Retensi karyawan berpengaruh langsung dan positif terhadap motivasi kerja

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa variabel retensi karyawan memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 4,618 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,012 diperoleh sig = 0,000 pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  sehingga ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, retensi karyawan berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap motivasi kerja.

Selain itu, uji t juga dilakukan untuk mengetahui bagaimana persamaan struktural kedua program pengembangan karir ( $X_1$ ), retensi karyawan ( $X_2$ ) dan motivasi kerja (Z) berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada karyawan CV. Djafa Shoes. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh informasi sebagai berikut.

**Tabel 2. Hasil Uji t Persamaan Struktural Kedua Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,325	2,183		,607	,547
	Program Pengembangan	,251	,081	,253	3,080	,003

Karir					
Retensi Karyawan	,535	,092	,421	5,840	,000
Motivasi Kerja	,538	,111	,459	4,837	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Diolah, 2025.

Berdasarkan tabel di atas, dengan jumlah sampel 50 dan taraf signifikansi 0,05, diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,013 berdasarkan derajat kebebasan ( $df = n-k-1 = 50-3-1 = 46$ ). Sehingga hasil analisis ditunjukkan sebagai berikut.

a. Pengaruh program pengembangan karir ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

Untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh program pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada CV. Djafa Shoes secara statistik akan diuji hipotesisnya sebagai berikut.

$H_0: \rho_{YX_1} \leq 0$  Program pengembangan karir tidak berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan

$H_a: \rho_{YX_1} > 0$  Program pengembangan karir berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa variabel program pengembangan karir menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 3,080 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,013 diperoleh sig = 0,003 pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  sehingga ( $0,003 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, program pengembangan karir berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh retensi karyawan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

Untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada CV. Djafa Shoes secara statistik akan diuji hipotesisnya sebagai berikut.

$H_0: \rho_{YX_2} \leq 0$  Retensi karyawan tidak berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan

$H_a: \rho_{YX_2} > 0$  Retensi karyawan berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa variabel retensi karyawan menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 5,840 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,013 diperoleh sig = 0,000 pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  sehingga ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, retensi karyawan berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

Untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Djafa Shoes secara statistik akan diuji hipotesisnya sebagai berikut.

$H_0: \rho_{YX_2} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh langsung dan positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

$H_a: \rho_{YX_2} > 0$  Terdapat pengaruh langsung dan positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa variabel motivasi kerja menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 4,837 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,013 diperoleh sig = 0,000 pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  sehingga ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, motivasi kerja berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Uji Sobel

Uji sobel dilakukan untuk menguji pengaruh tidak langsung suatu variabel bebas program pengembangan karir ( $X_1$ ) dan retensi karyawan ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui variabel intervening motivasi kerja ( $Z$ ) pada karyawan CV. Djafa Shoes.

Berdasarkan hasil pengujian sobel menggunakan alat statistik diperoleh hasil sebagai berikut.

1. Pengaruh Program Pengembangan Karir ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui Motivasi Kerja ( $Z$ )

Ho:  $\rho ZX_1 \rho YZ \leq \rho YX_1 \leq 0$  Program pengembangan karir tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Ha:  $\rho ZX_1 \rho YZ > \rho YX_1 > 0$  Program pengembangan karir berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Hasil pengujian dengan uji sobel digunakan untuk mencari  $Z_{hitung}$  ialah sebagai berikut.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2SEa^2) + (a^2SEb^2)}}$$

$$Z = \frac{0,502 \times 0,538}{\sqrt{(0,538^2 \times 0,078^2) + (0,502^2 \times 0,111^2)}}$$

$$Z = \frac{0,270076}{\sqrt{(0,289444 \times 0,006084) + (0,252004 \times 0,012321)}}$$

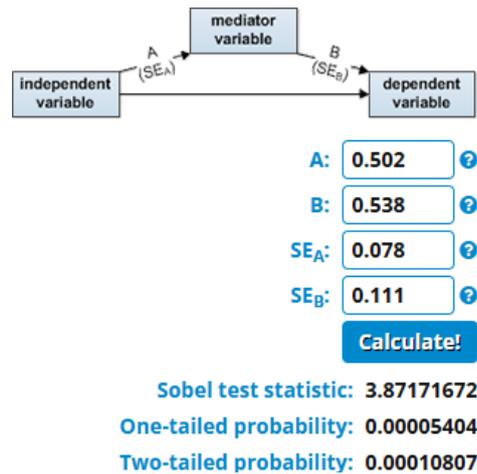
$$Z = \frac{0,270076}{\sqrt{(0,0017609773) + (0,00310494128)}}$$

$$Z = \frac{0,270076}{\sqrt{0,00486591858}}$$

$$Z = \frac{0,270076}{0,0697561365}$$

$$Z = 3,87171672$$

Untuk membuktikan kebenaran perhitungan tersebut digunakan program *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation*. Hasilnya ialah sebagai berikut.



**Gambar 1. Uji Sobel Program Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**  
 Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan hasil uji Sobel, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung program pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja signifikan, dengan nilai  $Z_{hitung}$  lebih besar dari  $Z_{tabel}$  ( $3,871 > 1,96$ ), dengan nilai sig = 0,0000 pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  sehingga ( $0,0000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka artinya program pengembangan karir berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

2. Pengaruh Retensi Karyawan (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

$H_0: \rho_{ZX_2} \rho_{YZ} \leq \rho_{YX_2} \leq 0$  Retensi karyawan tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

$H_a: \rho_{ZX_2} \rho_{YZ} > \rho_{YX_2} > 0$  Retensi karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Hasil pengujian dengan uji sobel digunakan untuk mencari  $Z_{hitung}$  ialah sebagai berikut.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2SEa^2) + (a^2SEb^2)}}$$

$$Z = \frac{0,460 \times 0,538}{\sqrt{(0,538^2 \times 0,100^2) + (0,460^2 \times 0,111^2)}}$$

$$Z = \frac{0,24748}{\sqrt{(0,289444 \times 0,01) + (0,2116 \times 0,012321)}}$$

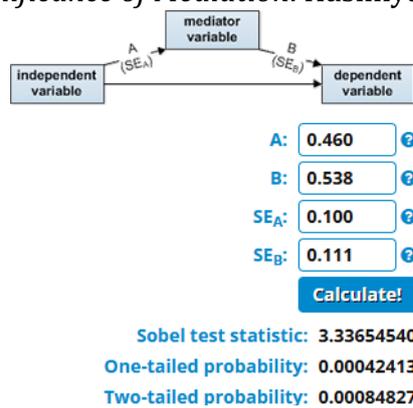
$$Z = \frac{0,24748}{\sqrt{(0,00289444) + (0,0026071236)}}$$

$$Z = \frac{0,24748}{\sqrt{0,0055015636}}$$

$$Z = \frac{0,24748}{0,0741725259}$$

$$Z = 3,3365454$$

Untuk membuktikan kebenaran perhitungan tersebut digunakan program *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation*. Hasilnya ialah sebagai berikut.



**Gambar 2. Uji Sobel Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan hasil uji Sobel, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung retensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja signifikan, dengan nilai  $Z_{hitung}$  lebih besar dari  $Z_{tabel}$  ( $3,336 > 1,96$ ) dengan nilai sig = 0,0008 pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  sehingga ( $0,0008 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka artinya retensi karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berikut rekapitulasi hasil uji hipotesis dalam penelitian ini ialah sebagai berikut.

**Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

Kode Hipotesis	Hipotesis	Nilai Koefisien	Nilai Hitung	Nilai Tabel	Sig.	Hasil Uji	Keterangan
H1	Program pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	0,594	6,465	2,012	0,000	Diterima	Berpengaruh langsung dan positif secara signifikan
H2	Retensi karyawan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	0,424	4,618	2,012	0,000	Diterima	Berpengaruh langsung dan positif secara signifikan
H3	Program pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0,253	3,080	2,013	0,003	Diterima	Berpengaruh langsung dan positif secara signifikan
H4	Retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0,421	5,840	2,013	0,040	Diterima	Berpengaruh langsung dan positif secara signifikan

H5	Motivasi berpengaruh terhadap karyawan	kerja positif kinerja	0,459	4,837	2,013	0,000	Diterima	Berpengaruh langsung dan positif secara signifikan
H6	Motivasi memediasi program pengembangan terhadap karyawan	kerja pengaruh karir kinerja	0,250	3,871	1,96	0,0001	Diterima	Berpengaruh tidak langsung dan positif secara signifikan
H7	Motivasi memediasi retensi terhadap karyawan	kerja pengaruh karyawan kinerja	0,179	3,336	1,96	0,0008	Diterima	Berpengaruh tidak langsung dan positif secara signifikan

## Pembahasan

### Program pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dari pengujian hipotesis uji- t, diperoleh hasil nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $6,465 > t_{tabel}$  sebesar  $2,012$  dengan  $sig = 0,000$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  sehingga ( $0,000 < 0,005$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, program pengembangan karir berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap motivasi kerja pada CV.

Djafa Shoes. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijayaguna (2021) pada PT. Safari Jaya Abadi Bondowoso, menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap motivasi kerja.

Program pengembangan karir adalah serangkaian upaya yang dilakukan perusahaan untuk membantu karyawan dalam mengembangkan kompetensinya, baik melalui pelatihan, promosi, rotasi jabatan, maupun bimbingan kerja. Adanya program tersebut membuat karyawan merasa diperhatikan dan memiliki arah serta prospek yang jelas dalam kariernya. Ketika karyawan melihat bahwa perusahaan memberikan peluang untuk berkembang, mereka akan lebih terdorong secara internal untuk meningkatkan semangat dan kualitas kerja. Rasa percaya bahwa perusahaan memberi ruang tumbuh akan membangkitkan motivasi intrinsik yang kuat.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sedarmayanti (2022), yang menyatakan bahwa program pengembangan karir yang efektif akan meningkatkan motivasi kerja karyawan karena memberikan rasa aman dan prospek masa depan yang lebih baik. Peluang untuk mendapatkan pelatihan dan bimbingan karir membuat karyawan merasa dihargai dan bersemangat untuk memberikan kontribusi maksimal. Selain itu, penelitian oleh Handayani dan Pertiwi (2021) juga menunjukkan bahwa pengembangan karir yang dilaksanakan secara konsisten dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik pelaksanaan program pengembangan karir di CV. Djafa Shoes, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan.

### Retensi karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dari pengujian hipotesis uji- t, diperoleh hasil  $t_{hitung}$  sebesar  $4,618 > t_{tabel}$  sebesar  $2,012$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000$

pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$ , sehingga ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, retensi karyawan berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap motivasi kerja pada CV. Djafa Shoes. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra (2020), ditemukan bahwa retensi karyawan berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap motivasi kerja.

Retensi karyawan merupakan suatu bentuk komitmen organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkinerja baik melalui berbagai pendekatan, seperti pemberian kompensasi yang layak, suasana kerja yang kondusif, serta peluang pengembangan karir yang jelas. Ketika karyawan merasa dipertahankan dan diberi kejelasan masa depan dalam organisasi, akan timbul rasa aman, dihargai, serta keinginan untuk membalas kepercayaan perusahaan dengan kinerja dan loyalitas yang tinggi. Situasi ini akan membangun motivasi intrinsik yang mendorong mereka untuk bekerja secara optimal dan penuh semangat.

Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Ardiana dan Suwitho (2021) yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat retensi karyawan dalam suatu organisasi, maka semakin besar pula motivasi kerja yang muncul, karena adanya perasaan dihargai dan dipercaya untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Selain itu, laporan dari Work Institute (2025) juga menegaskan bahwa organisasi dengan tingkat retensi tinggi umumnya menciptakan rasa aman kerja yang berdampak langsung pada peningkatan motivasi kerja karyawan, terutama pada generasi muda yang sangat menghargai stabilitas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat retensi karyawan yang dibangun oleh perusahaan, maka semakin besar pula tingkat motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan di CV. Djafa Shoes.

### **Program pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dari pengujian hipotesis uji- t, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,080 > t_{tabel}$  sebesar  $2,013$ , dengan nilai signifikansi  $0,003$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  sehingga ( $0,003 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, program pengembangan karir berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Djafa Shoes. Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Hamidah et al. (2023) yang menunjukkan bahwa program pengembangan karir memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena program tersebut dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesiapan kerja yang berdampak langsung pada hasil kerja individu.

Program pengembangan karir merupakan upaya organisasi dalam menyediakan ruang bagi karyawan untuk berkembang, baik melalui pelatihan, promosi, rotasi jabatan, maupun bimbingan karir. Program ini memberikan kejelasan arah dan prospek masa depan yang membuat karyawan merasa dihargai serta memiliki tanggung jawab lebih dalam menyelesaikan tugas. Ketika individu menyadari adanya kesempatan untuk tumbuh dalam organisasi, maka semangat, keterlibatan, dan kualitas kerjanya pun meningkat secara alami.

Penelitian ini juga diperkuat oleh Wijayanti dan Rini (2020) yang menemukan bahwa pengembangan karir yang dilaksanakan secara sistematis mampu meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas karyawan, terutama ketika program tersebut disesuaikan dengan kompetensi individu. Selain itu, Nugraheni dan Ardiansyah (2019) juga menyatakan bahwa program karir yang dijalankan secara konsisten dan berkelanjutan dapat membentuk karyawan yang lebih terampil, percaya diri, dan memiliki performa kerja yang tinggi. Dengan demikian, dapat

disimpulkan bahwa semakin baik pelaksanaan program pengembangan karir di CV. Djafa Shoes, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya.

### **Retensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dari pengujian hipotesis uji- t, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $5,840 > t_{tabel}$  sebesar  $2,013$  dengan nilai signifikansi  $0,000$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  sehingga ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, retensi karyawan berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Djafa

Shoes. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Anjani dan Nurhayati (2021) yang menunjukkan bahwa retensi karyawan memiliki pengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap kinerja.

Retensi karyawan merupakan upaya organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas melalui penciptaan lingkungan kerja yang stabil, kompensasi yang layak, hubungan kerja yang sehat, serta peluang karir yang jelas. Ketika karyawan merasa dipertahankan dan dihargai oleh organisasi, mereka cenderung memiliki loyalitas tinggi dan bekerja lebih produktif. Stabilitas dalam pekerjaan juga mengurangi tingkat stres, meningkatkan fokus kerja, dan membentuk kedisiplinan serta konsistensi dalam menjalankan tugas.

Penelitian ini juga diperkuat oleh pendapat Mathis dan Jackson (2020) yang menyatakan bahwa tingkat retensi yang tinggi dapat menciptakan stabilitas kerja dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, Surbakti dan Rini (2022) juga menemukan bahwa karyawan dengan tingkat retensi yang tinggi cenderung menunjukkan performa kerja lebih konsisten karena merasa diperhatikan dan memiliki prospek jangka panjang dalam perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat retensi karyawan yang dibangun oleh perusahaan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dapat dicapai di CV Djafa Shoes.

### **Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dari pengujian hipotesis uji- t, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $4,837 > t_{tabel}$  sebesar  $2,013$  dengan nilai signifikansi  $0,000$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  sehingga ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, motivasi kerja berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Djafa

Shoes. Sesuai penelitian yang dilakukan oleh Fitriani dan Prasetyo (2020), menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat, inisiatif, dan persistensi individu dalam mencapai tujuan kerja. Ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, mereka cenderung lebih giat, fokus, serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, sehingga berdampak positif terhadap kinerja.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Robbins (2021) yang menyatakan bahwa motivasi adalah salah satu faktor utama yang mendorong individu untuk mencapai tujuan kerja secara optimal, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan. Pendapat ini diperkuat oleh penelitian Wibowo dan

Rahmat (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik seperti pengakuan dan pencapaian personal memiliki peran penting dalam mendorong kinerja individu di tempat kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan motivasi kerja yang dibangun oleh perusahaan akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan di CV Djafa Shoes.

### **Program pengembangan karir berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja**

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan uji Sobel, diperoleh nilai  $Z_{hitung}$  sebesar  $3,871 > Z_{tabel}$  sebesar  $1,96$ , dengan p-value sebesar  $0,0001$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  sehingga ( $0,0001 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung program pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada CV. Djafa Shoes. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sesi dan Suwandana (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditemukan dalam studi mereka pada BPR Lestari Cabang Sesetan.

Motivasi kerja berperan sebagai jembatan antara program pengembangan karir dan kinerja, karena ketika karyawan merasa mendapatkan kesempatan untuk berkembang, mereka akan lebih termotivasi dalam menjalankan tugas. Peningkatan motivasi ini pada akhirnya berdampak pada semangat kerja, keterlibatan, dan produktivitas karyawan.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2022) yang menyatakan bahwa program pengembangan karir yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang kemudian berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Putri dan Hidayat (2021), bahwa pengembangan karir yang sistematis dapat memperkuat motivasi kerja intrinsik dan komitmen terhadap organisasi, sehingga berkontribusi terhadap hasil kerja yang lebih baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh program pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja karyawan di CV. Djafa Shoes.

### **Retensi karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja**

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan uji Sobel, diperoleh nilai  $Z_{hitung}$  sebesar  $3,336 > Z_{tabel}$  sebesar  $1,96$ , dengan p-value sebesar  $0,0008$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  sehingga ( $0,0008 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung retensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada CV. Djafa Shoes. Hasil ini sejalan dengan temuan Mahardika et al. (2020) dalam penelitiannya di Rumah Sakit Mitra Keluarga Husada, yang menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh antara retensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja berperan sebagai jembatan antara retensi karyawan dan kinerja karena ketika karyawan merasa dipertahankan oleh perusahaan melalui perlakuan yang adil, kepastian kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung, mereka akan merasa dihargai. Rasa dihargai ini menumbuhkan motivasi internal yang kuat untuk bekerja secara maksimal, loyal, dan produktif. Dalam konteks ini, motivasi kerja

menjadi motor penggerak untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Pendapat ini diperkuat oleh Robbins dan Judge (2022) yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa dipertahankan oleh perusahaan cenderung menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi, dan motivasi tersebut secara langsung berdampak pada kinerja yang lebih baik. Penelitian oleh Mahardika et al. (2020) juga menunjukkan bahwa semakin kuat retensi, maka semakin tinggi pula motivasi yang dirasakan karyawan, dan ini memperkuat efektivitas kerja mereka. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara retensi karyawan dan kinerja karyawan di CV. Djafa Shoes, serta menjadi salah satu faktor penting yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan untuk memperkuat dampak retensi terhadap kinerja karyawan.

## 5. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan mengenai pengaruh program pengembangan karir dan retensi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada CV. Djafa Shoes, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Tanggapan karyawan terhadap program pengembangan karir, retensi karyawan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan ialah sebagai berikut.
  - a. Tanggapan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan termasuk ke dalam kategori rendah. Nilai tertinggi terdapat pada indikator tanggung jawab. Sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator kuantitas kerja.
  - b. Tanggapan karyawan terhadap variabel program pengembangan karir termasuk ke dalam kategori rendah. Nilai tertinggi terdapat pada indikator evaluasi dan umpan balik. Sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator promosi jabatan.
  - c. Tanggapan karyawan terhadap variabel retensi karyawan termasuk ke dalam kategori rendah. Nilai tertinggi terdapat pada indikator keterikatan pekerjaan. Sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator *turnover* karyawan.
  - d. Tanggapan karyawan terhadap variabel motivasi kerja termasuk ke dalam kategori rendah. Nilai tertinggi terdapat pada indikator pekerjaan itu sendiri. Sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator kondisi kerja.
2. Hasil uji parsial pengaruh program pengembangan karir, retensi karyawan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ialah sebagai berikut.
  - a. Program pengembangan karir berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap motivasi kerja pada CV. Djafa Shoes.
  - b. Retensi karyawan berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap motivasi kerja pada CV. Djafa Shoes.
  - c. Program pengembangan karir berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Djafa Shoes.
  - d. Retensi karyawan berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Djafa Shoes.
  - e. Motivasi kerja berpengaruh langsung dan positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Djafa Shoes.
3. Hasil uji sobel untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel intervening dalam penelitian ini ialah sebagai berikut.

- a. Program pengembangan karir berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada CV. Djafa Shoes.
- b. Retensi karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada CV. Djafa Shoes.

## 6. Daftar Pustaka

- Afandi, A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ardiana, I. P. & Suwitho, B. (2021). Pengaruh Retensi Karyawan terhadap Motivasi dan Loyalitas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 155-167. <https://doi.org/10.85219/jeb.2021.152155>
- Aswin, H., et al. (2019). *Kinerja karyawan: Konsep dan Pengukurannya*. Bandar Lampung: Darmajaya Press.
- Fitriani, L. & Prasetyo, E. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di UMKM Pangan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 178-185. <https://doi.org/10.60218/jmb.2020.072178>
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2019). *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*. Oxfordshire: Routledge.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Edisi Terbaru). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Human Resource Management (15th ed.)*. Boston: Cengage Learning.
- Morissan. (2017). *Metode Penelitian: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. (2020). *Career Development and Counseling: Theory and Practice in a Multicultural World*. New Jersey: Wiley.
- Nugraheni, T. & Ardiansyah, F. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 6(2), 89-97. <https://doi.org/10.54783/jie.2019.062089>
- Putri, A. D., & Arwiyah, Y. (2019). Pengaruh Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kaltacitra Utama Jakarta Timur. *eProceedings of Management*, 6(2), 2964-2970. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/9628>.
- Rasyid, R. H., & Ikhram, I. (2022). Pengaruh Retensi Karyawan dan Dukungan Organisasi yang Dirasakan terhadap Kinerja Karyawan pada Dialogi Café. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 2(1), 11-20. <https://jki.ub.ac.id/index.php/jki/article/view/59>.
- Robbins, S. P. (2022). *Organizational Behavior (18th ed.)*. New York: Pearson Education.
- Robbins, S. P. (2022). *Organizational Behavior (18th ed.)*. New York: Pearson Education.
- Satibi, I. (2017). *Metodologi penelitian ilmiah: Teori dan aplikasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sedarmayanti. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai*. Edisi Terbaru. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung:

Alfabeta.

Sutoro, M. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. BCA Finance Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 167–176. Universitas Muhammadiyah Tangerang.

<https://jurnal.umt.ac.id/index.php/jmb/article/view/2043>.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Wijayaguna, R. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT Safari Jaya Abadi Bondowoso. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(3), 200-209. <https://doi.org/10.41872/jimb.2021.12.3.200>