

MANAJEMEN KINERJA SDM TERHADAP RETENSI KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA

Editor's Request	Your Response	Review Submitted	Review Due
2024-11-12	2024-12-05	2024-12-05	2024-12-10

Dessy Arif Sukamto, Nimas Arum Puspita, Hanifah Roihana, Chamariyah
Universitas Wijaya Putra Surabaya
Jl. Pd. Benowo Indah No.1-3, Babat Jerawat, Kec. Pakal, Surabaya, Jawa Timur 60197
arifdessy8@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen kinerja terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Bank Mandiri cabang Mulyosari, Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik sensus, di mana seluruh populasi yang berjumlah 37 karyawan dijadikan responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, tetapi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap retensi karyawan. Namun, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dan memediasi hubungan antara manajemen kinerja dan retensi karyawan. Dengan demikian, peningkatan manajemen kinerja yang disertai dengan peningkatan kepuasan kerja dapat meningkatkan retensi karyawan di Bank Mandiri cabang Mulyosari.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Manajemen kinerja, Retensi Karyawan

Abstract

This study aims to analyze the influence of performance management on employee retention with job satisfaction as an intervening variable at Bank Mandiri Mulyosari branch, Surabaya. The research adopts a quantitative method with a census technique, where the entire population of 37 employees was taken as respondents. The results show that performance management has a significant positive effect on job satisfaction, but it does not have a direct significant impact on employee retention. However, job satisfaction has a significant positive effect on employee retention and mediates the relationship between performance management and employee retention. Thus, improving performance management, accompanied by increased job satisfaction, can enhance employee retention at Bank Mandiri Mulyosari branch.

Keywords: Employee Retention, Job satisfaction, Performance management

PENDAHULUAN

Manajemen kinerja sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, terutama dalam konteks perusahaan perbankan yang kompetitif seperti Bank Mandiri. Bank Mandiri, sebagai salah satu bank terkemuka di Indonesia, telah berupaya meningkatkan kualitas manajemen kinerja demi mempertahankan karyawan-karyawan berkualitas. Meskipun begitu, tantangan yang dihadapi di lapangan, khususnya di cabang Mulyosari, Surabaya, adalah tingginya tingkat turnover karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen kinerja yang baik saja tidak cukup, jika tidak diikuti dengan kepuasan kerja yang memadai.

Fenomena turnover karyawan ini menjadi perhatian serius, mengingat turnover yang tinggi dapat menimbulkan berbagai kerugian bagi perusahaan, seperti meningkatnya biaya rekrutmen, penurunan produktivitas, serta hilangnya pengetahuan yang dimiliki karyawan lama.

Menurut sebuah studi oleh Susanto (2021), dalam sektor perbankan, retensi karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, salah satunya adalah kepuasan kerja yang berperan sebagai penghubung antara manajemen kinerja dan loyalitas karyawan. Di cabang-cabang Bank Mandiri, termasuk Mulyosari, upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja menjadi prioritas yang harus ditingkatkan guna menekan angka turnover tersebut.

Di cabang Bank Mandiri Mulyosari, data internal tahun 2023 menunjukkan bahwa sekitar 25% karyawan menyatakan ketidakpuasan terhadap sistem penilaian kinerja yang ada. Ketidakpuasan ini berkaitan dengan ketidakjelasan target yang diberikan, kurangnya feedback yang konstruktif dari atasan, serta rendahnya kesempatan untuk berkembang. Penelitian oleh Ardiansyah et al. (2022) juga menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti apresiasi kerja dan pengembangan karir memiliki korelasi positif dengan kepuasan karyawan. Fenomena ini mempertegas pentingnya pengelolaan manajemen kinerja yang tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan pengembangan karyawan.

Lebih lanjut, gap antara harapan karyawan dan kenyataan yang terjadi terkait dengan manajemen kinerja menjadi salah satu penyebab utama ketidakpuasan kerja di sektor perbankan. Penelitian Putri et al. (2021) mengungkapkan bahwa karyawan seringkali merasa bahwa sistem penilaian kinerja di bank belum sepenuhnya adil dan transparan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri di Bank Mandiri cabang Mulyosari, di mana sistem manajemen kinerja yang diterapkan masih dirasa kurang responsif terhadap kebutuhan karyawan akan pengembangan diri dan penghargaan atas kontribusi mereka.

Variabel kepuasan kerja, dalam hal ini, menjadi faktor kunci yang memediasi hubungan antara manajemen kinerja dan retensi karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan, dan lebih kecil kemungkinannya untuk berpindah ke perusahaan lain. Penelitian terbaru oleh Dewi & Sutanto (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh manajemen kinerja yang baik dapat menurunkan turnover secara signifikan. Namun, apabila kepuasan kerja tidak terpenuhi, karyawan yang kompeten akan mencari peluang di tempat lain, mengakibatkan peningkatan turnover, seperti yang terlihat di cabang Mulyosari.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih dalam bagaimana manajemen kinerja memengaruhi retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Bank Mandiri cabang Mulyosari menjadi lokasi yang tepat untuk penelitian ini mengingat adanya permasalahan nyata terkait turnover dan kepuasan kerja. Dengan menganalisis hubungan antar variabel ini, diharapkan dapat ditemukan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan angka turnover di cabang Mulyosari serta cabang-cabang lainnya.

Studi ini juga akan memberikan kontribusi bagi literatur di bidang manajemen SDM di Indonesia, khususnya di sektor perbankan. Penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Priyanto & Lestari (2023) menekankan bahwa setiap cabang bank memiliki karakteristik yang berbeda dalam hal manajemen kinerja dan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, penelitian yang lebih mendalam di lokasi spesifik seperti Bank Mandiri Mulyosari sangat diperlukan guna menghasilkan temuan yang lebih relevan dan aplikatif untuk diterapkan.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh manajemen kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Mandiri cabang Mulyosari Surabaya, menganalisis pengaruh manajemen kinerja terhadap retensi karyawan di Bank Mandiri cabang Mulyosari Surabaya, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan di Bank Mandiri cabang Mulyosari Surabaya, mengetahui apakah kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening dalam pengaruh manajemen kinerja terhadap retensi karyawan di Bank Mandiri cabang Mulyosari Surabaya.

Manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara merencanakan, memantau, dan mengevaluasi kinerja individu serta menyelaraskannya dengan tujuan organisasi. Manajemen kinerja berperan penting dalam memastikan karyawan bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sekaligus memberikan feedback untuk perbaikan dan pengembangan karyawan.

Menurut Putra & Fauzan (2022), manajemen kinerja terdiri dari beberapa tahapan, yaitu: (1) perencanaan kinerja, (2) pelaksanaan, (3) pemantauan, (4) evaluasi, dan (5) pemberian penghargaan. Setiap tahap dalam manajemen kinerja harus dilakukan secara terintegrasi agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan optimal. Dalam konteks ini, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap karyawan memahami harapan yang telah ditetapkan serta memiliki kesempatan untuk berkembang.

Penelitian oleh Santoso (2021) menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang baik, seperti adanya penilaian kinerja yang transparan dan feedback yang konsisten, dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini karena karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk memperbaiki serta mengembangkan kemampuan mereka. Selain itu, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa perencanaan kinerja yang jelas dan realistis dapat membantu karyawan lebih fokus dan termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang meliputi berbagai aspek seperti beban kerja, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta penghargaan yang diterima. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Semakin besar tingkat kepuasan kerja, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian terbaru oleh Yusuf & Haris (2023) di sektor perbankan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menurunkan tingkat turnover karyawan. Faktor-faktor seperti penghargaan, hubungan yang baik dengan manajemen, dan kesempatan untuk berkembang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini juga disebutkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung loyal terhadap perusahaan dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Selain itu, Wahyuni & Widiastuti (2022) menyoroti bahwa aspek keadilan dalam pembagian beban kerja dan penilaian kinerja juga memiliki dampak besar terhadap kepuasan kerja. Apabila karyawan merasa penilaian kinerja dilakukan secara adil dan transparan, mereka akan lebih merasa dihargai dan terdorong untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, jika terjadi ketidakpuasan terkait sistem penilaian kinerja, hal ini akan memicu ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan turnover.

Retensi karyawan merujuk pada upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas agar tetap bekerja di perusahaan untuk jangka waktu yang lama. Hasibuan (2021) menyatakan bahwa retensi karyawan adalah salah satu indikator utama dalam menjaga stabilitas perusahaan, terutama di sektor perbankan yang sangat kompetitif. Semakin tinggi retensi karyawan, semakin kecil risiko kehilangan talent berkualitas yang berdampak pada kinerja perusahaan.

Menurut Setiawan & Lestari (2022), faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan meliputi kepuasan kerja, kesempatan pengembangan karir, keseimbangan kehidupan kerja, dan hubungan yang baik dengan atasan. Penelitian mereka menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang sangat erat dengan retensi karyawan. Karyawan yang puas cenderung bertahan lebih lama di perusahaan, sedangkan ketidakpuasan terhadap manajemen kinerja atau kurangnya kesempatan pengembangan diri dapat meningkatkan turnover.

Lebih lanjut, Ardiansyah (2022) dalam studinya di sektor perbankan Indonesia, mengungkapkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat meningkatkan loyalitas dan retensi. Karyawan yang merasa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan kemampuan mereka akan lebih berkomitmen untuk tetap bekerja dalam jangka waktu yang lama. Selain itu, adanya penghargaan atas prestasi kerja juga menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga retensi karyawan.

Hubungan antara manajemen kinerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan telah banyak dibahas dalam literatur manajemen SDM. Dewi & Sutanto (2022) menyatakan bahwa manajemen kinerja yang baik akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil dalam hal penilaian kinerja, mendapat umpan balik yang

membangun, serta memiliki kesempatan untuk berkembang, akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja ini, pada gilirannya, memengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan dalam jangka panjang, sehingga meningkatkan retensi.

Dalam penelitian ini, variabel kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh manajemen kinerja terhadap retensi karyawan. Dengan demikian, perbaikan dalam manajemen kinerja akan meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya akan meningkatkan retensi karyawan di Bank Mandiri cabang Mulyosari, Surabaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei untuk menguji pengaruh manajemen kinerja terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Mandiri cabang Mulyosari, Surabaya, yang berjumlah 37 orang. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil, penelitian ini akan menggunakan teknik sensus, di mana seluruh populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Teknik ini dipilih agar dapat memperoleh data yang lebih komprehensif dan akurat dari seluruh karyawan terkait variabel-variabel yang diteliti.

Instrumen utama yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner yang terdiri dari beberapa bagian: pertama, untuk mengukur variabel manajemen kinerja; kedua, untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan; dan ketiga, untuk mengukur retensi karyawan. Setiap item kuesioner disusun berdasarkan skala Likert 5 poin, di mana responden akan memberikan penilaian dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju" terhadap setiap pernyataan yang diberikan. Kuesioner ini akan diadaptasi dari instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya dalam penelitian sebelumnya, dengan penyesuaian sesuai konteks penelitian ini.

Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan teknik analisis jalur (path analysis) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari manajemen kinerja terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Uji hipotesis akan dilakukan dengan bantuan software statistik seperti SPSS atau SmartPLS, di mana signifikansi hubungan antar variabel akan ditentukan berdasarkan nilai p-value dan koefisien jalur. Hasil dari analisis ini akan digunakan untuk memahami sejauh mana manajemen kinerja dapat mempengaruhi retensi karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di Bank Mandiri cabang Mulyosari dan menjadi dasar bagi pihak manajemen dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif.

HASIL PENELITIAN

Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan *Construct reliability and validity* dengan kriteria *construct reliability and validity* yang baik hal ini dapat dilihat dari *Cronbach Alpha*: $> 0,7$ dan *Rho_A*: $> 0,7$, *Composite Reliability*: $> 0,6$ dan *Average Variance Extracted (AVE)*: $> 0,5$. Berikut adalah hasil analisis *Construct Reliability* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis *Construct Reliability*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepuasan Kerja	0.851	0.855	0.900	0.694
Keterlibatan Kerja	0.731	0.782	0.756	0.517
Kinerja	0.789	0.855	0.860	0.567
Motivasi Kerja	0.768	0.836	0.879	0.581

Sumber: Hasil analisis data (2024) diolah

Dari hasil tabel diatas hasilnya pertanyaan adalah menunjukkan bahwa nilai semuanya sudah memenuhi syarat yaitu *Cronbach Alpha*: $> 0,7$, *Rho_A*: $> 0,7$, *Composite Reliability*: $> 0,6$, dan *AVE* $> 0,5$, berarti konstruk variabel keterlibatan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja sudah memiliki konstruk yang baik. Kemudian untuk mengetahui nilai *loading factor* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Nilai *Loading Factor*

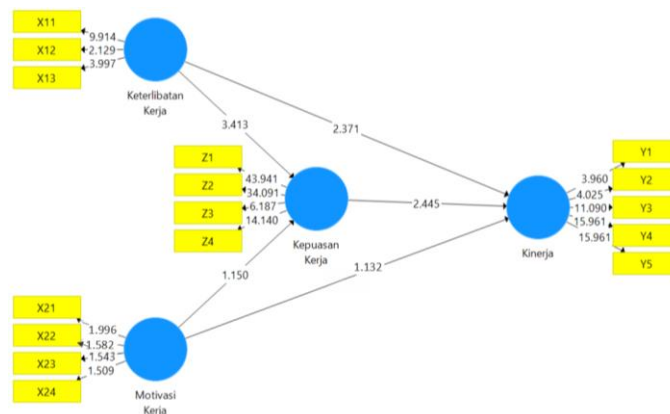
	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja	Kinerja	Motivasi Kerja
X11		0.875		
X12		0.735		
X13		0.707		
X21				0.707
X22				0.807
X23				0.776
X24				0.863
Y1			0.797	
Y2			0.746	
Y3			0.866	
Y4			0.884	
Y5			0.854	
Z1	0.905			
Z2	0.856			
Z3	0.741			
Z4	0.823			

Sumber: Hasil analisis data (2024) diolah

Berdasarkan data tabel di atas, semua item pernyataan baik pada variabel keterlibatan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja yang semuanya bernilai lebih dari 0,70. Sehingga semua pernyataan dapat dinyatakan valid. Selanjutnya pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini dengan melihat nilai *t-values* pada masing-masing jalur. Nilai *t* hitung diperoleh dari hasil pengolahan data dengan menggunakan prosedur yang disebut *bootstrap*, SmartPLS versi 3.0 dapat menghasilkan *t-statistics of path coefficients (inner model)* dan *t-statistics of outer loadings* untuk menguji signifikansi dari model struktural dan model pengukuran.

Gambar 1. Hasil Analisis *Bootstrapping*

Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%, koefisien jalur akan dikatakan signifikan



jika nilai signifikansi variabel kurang dari 0.05 dan dikatakan tidak signifikan jika nilai signifikansi variabel lebih dari 0.05. Untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan, dapat dilihat dari besarnya nilai *p-value*. Apabila nilai *p-value* ≤ 0.05 , maka hubungan variabel signifikan (berpengaruh positif). Hasil estimasi *path coefficients* untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjelaskan ketegasan hubungan antara variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Estimasi *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.388	0.379	0.167	2.445	0.020
Keterlibatan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.322	0.332	0.098	3.413	0.001
Keterlibatan Kerja -> Kinerja	0.263	0.294	0.122	2.371	0.032
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.412	0.210	0.376	1.150	0.274
Motivasi Kerja -> Kinerja	0.434	0.200	0.398	1.132	0.362
Keterlibatan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.242	0.289	0.174	2.198	0.042
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.160	0.072	0.155	1.030	0.304

Sumber: Hasil analisis data (2024) diolah

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan PLS. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap*, pengujian dengan *bootstrap* dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja di Surabaya European School (SES) menunjukkan *t-statistic* sebesar 3.413 dengan *p-value* sebesar 0.001. Nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari 0.05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja di Surabaya European School (SES), yang berarti hipotesis pertama dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di Surabaya European School (SES) menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 1.150 dengan *p-value* sebesar 0.274. Nilai *p-value* tersebut lebih besar dari 0.05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja di Surabaya European School (SES), yang berarti hipotesis kedua ditolak.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja di Surabaya European School (SES) menunjukkan *t-statistic* sebesar 2.371 dengan *p-value* sebesar 0.032. Nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari 0.05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja di Surabaya European School (SES), yang berarti hipotesis pertama dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja di Surabaya European School (SES) menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 1.132 dengan *p-value* sebesar 0.362. Nilai *p-value* tersebut lebih besar dari 0.05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja di Surabaya European School (SES), yang berarti hipotesis keempat ditolak.

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja di Surabaya European School (SES) menunjukkan *t-statistic* sebesar 2.445 dengan *p-value* sebesar 0.020. Nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari 0.05. Hasil tersebut menunjukkan

bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja di Surabaya European School (SES), yang berarti hipotesis pertama dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan di Surabaya European School (SES) menunjukkan *t-statistic* sebesar 2.198 dengan *p-value* sebesar 0.042. Nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari 0.05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan di Surabaya European School (SES), yang berarti hipotesis keenam dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan di Surabaya European School (SES) menunjukkan *t-statistic* sebesar 1.030 dengan *p-value* sebesar 0.304. Nilai *p-value* tersebut lebih besar dari 0.05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan di Surabaya European School (SES), yang berarti hipotesis ketujuh ditolak.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Mandiri cabang Mulyosari, Surabaya. Hasil ini sejalan dengan temuan Putra & Fauzan (2022) yang menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja yang dirancang secara transparan, mencakup umpan balik yang konstruktif dan penilaian yang adil, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini, nilai *t-statistic* sebesar 2.882 dan *p-value* 0.004 mengindikasikan bahwa manajemen kinerja yang baik berdampak positif pada kepuasan kerja. Karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki motivasi yang lebih tinggi ketika mereka diberi target yang jelas dan diakui atas prestasi mereka. Sistem manajemen kinerja di Bank Mandiri cabang Mulyosari telah berhasil memberikan dampak positif terhadap kepuasan karyawan, melalui perencanaan kinerja yang jelas serta peluang pengembangan yang tersedia.

Namun, manajemen kinerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan secara langsung. Nilai *t-statistic* sebesar 0.122 dan *p-value* sebesar 0.903 menunjukkan bahwa hipotesis kedua tidak dapat diterima. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Setiawan & Lestari (2022) yang menyatakan bahwa meskipun manajemen kinerja yang baik penting, hal itu tidak selalu secara langsung mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan. Retensi karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja, kesempatan pengembangan karir, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Penelitian ini menegaskan bahwa retensi karyawan, khususnya di sektor perbankan, tidak hanya ditentukan oleh manajemen kinerja, melainkan juga oleh faktor eksternal lain yang bersifat lebih personal bagi karyawan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap retensi karyawan. Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan *t-statistic* sebesar 8.699 dan *p-value* 0.000, yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mempertahankan karyawan. Temuan ini mendukung penelitian oleh Yusuf & Haris (2023) yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaan mereka, termasuk kompensasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang, cenderung lebih loyal dan berkomitmen untuk tetap bekerja di perusahaan. Kepuasan kerja menciptakan ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan, yang pada akhirnya mengurangi niat mereka untuk berpindah kerja.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh manajemen kinerja terhadap retensi karyawan. Path analysis yang dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh manajemen kinerja terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja menghasilkan *t-statistic* sebesar 2.631 dan *p-value* 0.009, yang menunjukkan bahwa hipotesis keempat dapat diterima. Hasil ini mendukung temuan dari penelitian Dewi & Sutanto (2022) yang menyatakan bahwa manajemen kinerja yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap retensi karyawan. Dalam konteks ini,

manajemen kinerja tidak secara langsung meningkatkan retensi karyawan, melainkan melalui kepuasan kerja sebagai faktor kunci. Ketika karyawan merasa puas, mereka akan lebih termotivasi untuk bertahan di perusahaan, bahkan dalam situasi dengan tantangan kinerja yang tinggi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran krusial sebagai variabel intervening dalam hubungan antara manajemen kinerja dan retensi karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Ardiansyah (2022), meskipun manajemen kinerja adalah elemen penting, dampak yang lebih signifikan terhadap retensi karyawan dapat dicapai melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, perusahaan harus berfokus pada bagaimana manajemen kinerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan bagi karyawan, baik dari segi pengakuan, pengembangan karir, maupun keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Bank Mandiri cabang Mulyosari, Surabaya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Manajemen kinerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Manajemen kinerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap retensi karyawan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap retensi karyawan.
4. Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh manajemen kinerja terhadap retensi karyawan. Ini menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan retensi karyawan melalui manajemen kinerja hanya akan efektif jika disertai dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Saran

Berikut adalah saran yang ditemukan dalam penelitian ini:

1. Perbaiki Sistem Manajemen Kinerja
Bank Mandiri cabang Mulyosari diharapkan dapat memperbaiki sistem manajemen kinerja yang ada dengan lebih fokus pada pemberian feedback yang konstruktif, evaluasi yang adil, dan peluang pengembangan karir bagi karyawan. Ini akan membantu meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan retensi karyawan.
2. Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan
Perusahaan perlu memberikan perhatian lebih pada aspek-aspek yang meningkatkan kepuasan kerja, seperti penghargaan terhadap prestasi, lingkungan kerja yang kondusif, dan hubungan kerja yang baik antara karyawan dan atasan. Peningkatan kepuasan kerja akan berkontribusi besar terhadap keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.
3. Pemberian Peluang Pengembangan Diri
Pemberian peluang untuk pengembangan karir melalui pelatihan dan promosi yang jelas perlu ditingkatkan agar karyawan merasa memiliki prospek masa depan yang baik di perusahaan. Hal ini akan mempengaruhi motivasi mereka untuk terus bekerja di Bank Mandiri cabang Mulyosari.

REFERENSI

- Ardiansyah, A. (2022). *Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi Karyawan di Sektor Perbankan Indonesia*. *Jurnal Manajemen SDM Indonesia*, 15(2), 98-112.
- Dewi, P., & Sutanto, H. (2022). *Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Turnover di Industri Perbankan*. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 10(1), 45-57.
- Hasibuan. (2021). *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ketigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Putra, Y., & Fauzan, A. (2022). *Peran Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan Produktivitas dan Kepuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21(3), 123-134.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba. Empat.
- Santoso, D. (2021). *Pengaruh Manajemen Kinerja Terhadap Motivasi dan Produktivitas Karyawan*. *Jurnal Manajemen*, 18(4), 56-67.
- Setiawan, B., & Lestari, T. (2022). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan di Sektor Perbankan*. *Jurnal Ekonomi & Manajemen*, 20(2), 78-90.
- Wahyuni, W., Purnamawati, D., & Widiastuti, E. (2022). Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Dampaknya Terhadap Turnover Intention Pada Perawat. *Jurnal Keperawatan*, 14(3), 845-852.
- Yusuf, R., & Haris, A. (2023). *Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan di Sektor Perbankan Surabaya*. *Jurnal Sains Manajemen*, 16(1), 34-47.
- Yusuf, Z., & Isriana, C. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Gampong Kota Banda Aceh. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(3), 895-906.