

**PENGARUH *DUKUNGAN SUPERVISOR* DAN *RESILIENSI KARYAWAN*  
TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**



Skripsi siap diujikan,  
18 Mei 2022

Dra. Suhartini, M.Si

**Ditulis Oleh:**  
**Nama : Sukma Kalingga Murda**  
**Nomor Mahasiswa : 17311221**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2022**

**PENGARUH *DUKUNGAN SUPERVISOR* DAN *RESILIENSI KARYAWAN*  
TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis Oleh:

Nama : Sukma Kalingga Murda  
Nomor Mahasiswa : 17311221  
Program Studi : Manajemen

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2022**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diujikan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan berlaku.”

Yogyakarta, Mei 2022

Penulis,



SUKMA KALINGGA MURDA

**PENGARUH *DUKUNGAN SUPERVISOR* DAN *RESILIENSI KARYAWAN*  
TERHADAP *RETENSI KARYAWAN* DENGAN *KEPUASAN KERJA*  
SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING***

Nama : Sukma Kalingga Murda  
Nomor Mahasiswa : 17311221  
Program Studi : Manajemen

Yogyakarta, Mei 2022

Telah disetujui dan disahkan oleh  
Dosen Pembimbing

Dra. Suhartini, M.Si.

**PENGARUH *DUKUNGAN SUPERVISOR* DAN *RESILIENSI KARYAWAN*  
TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Nama : Sukma Kalingga Murda  
Nomor Mahasiswa : 17311221  
Program Studi : Manajemen

Yogyakarta, Mei 2022  
Disahkan oleh:

Pembimbing Skripsi :

Penguji I :

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

(Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si.)

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Penelitian ini saya persembahkan untuk Kedua Orangtua. Terimakasih karena telah memberikan kepercayaan anakmu untuk selalu memilih jalannya sendiri, terimakasih karena selalu mendoakan setiap langkah yang ku tempuh. Maaf aku masih banyak mengecewakanmu dalam berbagai hal.

Kakakku tersayang, terimakasih telah menjadi inspirasi bagiku dalam banyak hal, terimakasih atas doronganmu yang tanpa henti selama proses penulisan skripsi ini. Terima kasih Mbak sudah selalu menanyakan “kapan wisuda”, Terlepas dari itu terimakasih telah menjadi kakak yang baik

### **MOTTO**

Berdoalah ”Ya Tuhanku, masukkanlah aku ke dalam setiap tugas kehidupan beserta ridhoMu, keluarkanlah aku dari setiap tugas kehidupan beserta ridho-Mu. Berikanlah kepadaku dari sisi-Mu kekuatan yang menolong”. {QS. Al-Israa’ 15:80}

Jika kamu menginginkan sesuatu, kamu akan menemukan caranya. Namun jika tak serius, kamu hanya akan mendapatkan alasannya. (Jim Rohn)

Kebanggaan kita yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit kembali setiap kali kita jatuh (Confusius)

**PENGARUH *DUKUNGAN SUPERVISOR* DAN *RESILIENSI KARYAWAN*  
TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**ABSTRAK**

Lingkungan global yang sangat kompetitif seperti saat ini, retensi karyawan yang baik dianggap sebagai salah satu aspek penting dalam keberlangsungan dan keberhasilan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari Dukungan Supervisor, Resiliensi Karyawan, dan Kepuasan Kerja (sebagai variabel intervening) terhadap Retensi Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan responden karyawan dari CV Sukses Abadi yang berjumlah 64 orang dengan menggunakan *Total Sampling*. Data penelitian diuji menggunakan Analisis Jalur (Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji Sobel) dengan menggunakan IBM SPSS Statistic 23 dan Kalkulator *Sobel Test*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dukungan Supervisor dan Resiliensi Karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Retensi Karyawan dan Kepuasan Kerja secara langsung, serta Kepuasan Kerja yang juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Retensi Karyawan. Namun Dukungan Supervisor dan Resiliensi Karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Retensi Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja. Hasil tersebut dapat menjadi acuan bagi perusahaan agar meningkatkan Dukungan Supervisor dan Resiliensi Karyawan untuk menjaga bahkan meningkatkan kepuasan kerja yang nantinya dapat memengaruhi karyawan supaya tetap bertahan dan loyal dengan berkinerja baik di perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama.

Kata Kunci: Dukungan Supervisor; Resiliensi Karyawan; Kepuasan Kerja; Retensi Karyawan

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Segala puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga skripsi yang berjudul “**Pengaruh Dukungan Supervisor dan Resiliensi Karyawan, terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**” ini dapat diselesaikan sesuai waktu yang telah direncanakan.

Skripsi ini menjelaskan hasil penelitian tentang pengaruh dari *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan*, terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Data yang digunakan merupakan data primer hasil kuesioner yang disebarkan kepada 67 karyawan tetap di CV Sukses Abadi. Kuesioner yang disebarkan kepada 67 karyawan, peneliti mendapatkan respons dari 64 karyawan. Kemudian dilakukan langkah tabulasi (*tabulating*) dan setelah tabulasi data, langkah selanjutnya adalah mengolah dan menganalisis data menggunakan *software SPSS 23 for windows*. Pembahasan dalam bab ini dimulai dari, uji validitas dan reliabilitas, analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi, pengujian hipotesis, analisis jalur (*path analysis*), dan pembahasan.

Skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik sesuai waktu yang direncanakan berkat berbagai dukungan moril maupun materiel serta doa dari berbagai pihak. Untuk itu, ucapan terima kasih kami sampaikan sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua
2. Dekan

3. Dosen Pembimbing Skripsi
4. Dosen Pengajar dan Karyawan di FBE
5. Sahabat
6. Seluruh pihak yang berkontribusi dalam penyusunan Skripsi

Tidak dipungkiri bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan oleh karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan. Pada akhirnya, kami selaku penulis memohon maaf atas segala kekurangan dan keterbatasan skripsi ini. Kami berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan serta dapat digunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamualaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, Mei 2022  
Penulis,

Sukma Kalingga Murda

## DAFTAR ISI

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| HALAMAN JUDUL .....  | i                                   |
| LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....  | ii                                  |
| LEMBAR PENGESAHAN .....  | iii                                 |
| LEMBAR PENGESAHAN UJIAN .....  | iv                                  |
| HALAMAN PERSEMBAHAN .....  | v                                   |
| ABSTRAK .....  | vi                                  |
| KATA PENGANTAR .....   | vii                                 |
| DAFTAR ISI .....   | ix                                  |
| DAFTAR GAMBAR .....  | xii                                 |
| DAFTAR TABEL .....   | xiii                                |
| DAFTAR LAMPIRAN .....  | xiv                                 |
| BAB I .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 1.1. Latar Belakang Masalah .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 1.2. Rumusan Masalah .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| BAB II .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.1. Penelitian Terdahulu .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.2. Landasan Teori .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.2.1. Dukungan Supervisor .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.2.2. <i>Resiliensi Karyawan</i> .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.2.3. Retensi Karyawan (Retensi Karyawan) .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.2.4. <i>Kepuasan Kerja</i> (Kepuasan Kerja) .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.3. Pengembangan Hipotesis .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.3.1. Pengaruh <i>Dukungan Supervisor</i> terhadap Retensi Karyawan .....                           | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.3.2. Pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Karyawan .....                                  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.3.3. Pengaruh <i>Dukungan Supervisor</i> terhadap Kepuasan Kerja .....                             | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.3.4. Pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja .....                                    | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan .....                                       | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.3.6. Pengaruh <i>Dukungan Supervisor</i> terhadap Retensi Karyawan<br>melalui Kepuasan Kerja ..... | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.3.7. Pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Karyawan<br>melalui Kepuasan Kerja .....        | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2.4. Kerangka Pemikiran .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| BAB III .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |

|                |  |                                     |
|----------------|--|-------------------------------------|
| 3.1.           | Pendekatan Penelitian .....                                      | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.2.           | Lokasi Penelitian.....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.3.           | Jenis Data.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.4.           | Populasi dan Sampel.....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.4.1.         | Populasi.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.4.2.         | Sampel.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.5.           | Identifikasi Variabel Penelitian .....                           | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.6.           | Definisi Operasional .....                                       | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.6.1.         | Supervisor Support ( $X_1$ ).....                                | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.6.2.         | <i>Resiliensi Karyawan</i> ( $X_2$ ) .....                       | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.6.3.         | Kepuasan Kerja ( $Z$ ).....                                      | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.6.4.         | Retensi Karyawan ( $Y$ ).....                                    | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.7.           | Metode Pengumpulan Data.....                                     | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.8.           | Uji Instrumen .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.8.1.         | Uji Validitas .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.8.2.         | Uji Reliabilitas .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.9.           | Metode Analisis Data.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.9.1.         | Analisis Deskriptif .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.9.2.         | Uji Asumsi Klasik.....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.9.3.         | Analisis Linear Regresi Berganda.....                            | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.9.4.         | Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....                    | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| BAB IV         | .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 4.1.           | Hasil Uji Instrumen.....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 4.1.1.         | Hasil Uji Validitas.....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 4.1.2.         | Uji Reliabilitas .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 4.2.           | Hasil Analisis Data .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 4.2.1.         | Analisis Statistik Deskriptif .....                              | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 4.2.2.         | Hasil Uji Asumsi Klasik .....                                    | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 4.2.3.         | Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....                      | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 4.2.4.         | Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) dan Uji Sobel..... | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 4.3.           | Pembahasan .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| BAB V          | .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 5.1.           | Kesimpulan .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 5.2.           | Saran .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| DAFTAR PUSTAKA | .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |



## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran** .....Error! Bookmark not defined.
- Gambar 4.1. Data Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin** Error! Bookmark not defined.
- Gambar 4.2. Data Karakteristik Berdasarkan Lama Kerja** ...Error! Bookmark not defined.
- Gambar 4.3. Data Karakteristik Berdasarkan Usia** .....Error! Bookmark not defined.
- Gambar 4.4. Data Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir** .....Error! Bookmark not defined.
- Gambar 4.5. Diagram Analisis Path**.....Error! Bookmark not defined.

**DAFTAR TABEL**



**Tabel 3.1. Kategori Pembagian Kelas .....Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.1. Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel ...Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.2. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Dukungan Supervisor ...Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.3. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Resiliensi Karyawan.....Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.4. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja.....Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.5. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Retensi Karyawan .....Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.6. Hasil Uji Reliabilitas .....Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.7. Data Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.....Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.8. Data Karakteristik Berdasarkan Lama Kerja ..Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.9. Data Karakteristik Berdasarkan Usia..Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.10. Data Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.11. Rekapitulasi Karakteristik Responden CV Sukses Abadi .....Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.12. Analisis Deskriptif Variabel Dukungan Supervisor .....Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.13. Analisis Deskriptif Variabel Resiliensi Karyawan Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.14. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja .Error! Bookmark not defined.**

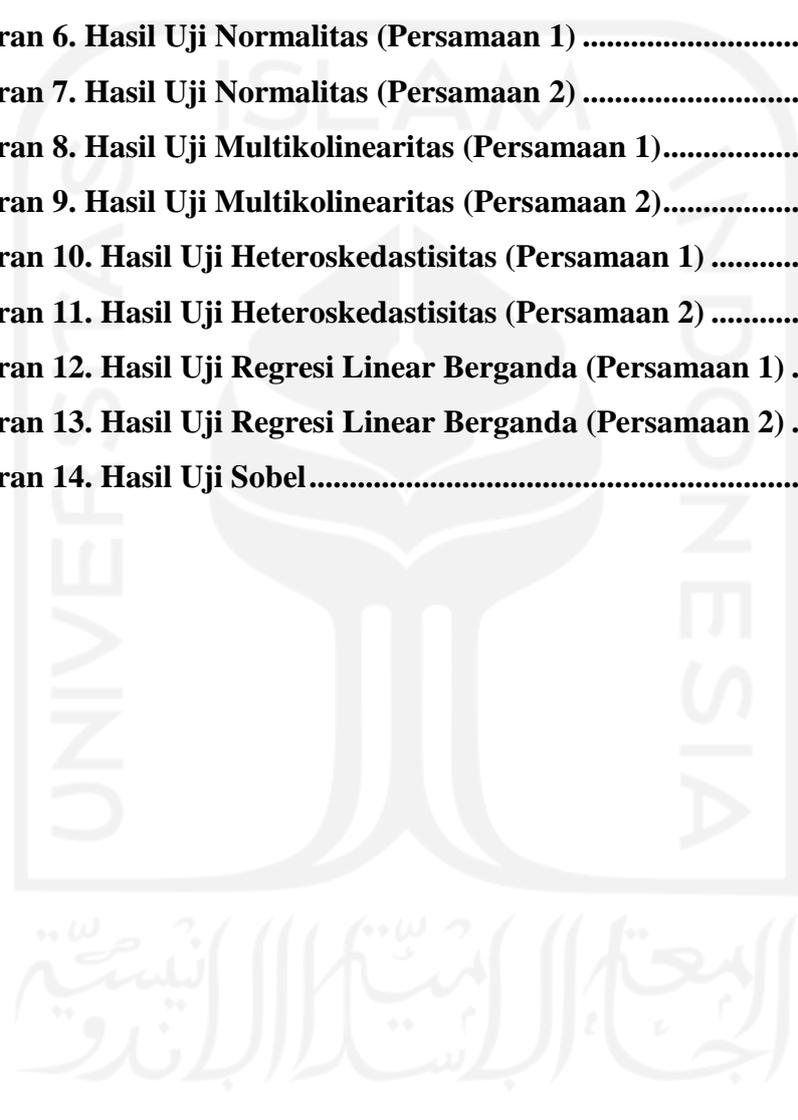
**Tabel 4.15. Analisis Deskriptif Variabel Retensi Karyawan ...Error! Bookmark not defined.**

**Tabel 4.16. Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian .....Error! Bookmark not defined.**

- Tabel 4.17. Hasil Uji Normalitas.....Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 4.18. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 4.19. Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 1.....Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 4.20. Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 2.....Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 4.21. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda 1 .....Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 4.22. Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) 1.....Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 4.23. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda 2 .....Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 4.24. Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) 2.....Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 4.25. Rangkuman Uji Sobel .....Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 4.26. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis .....Error! Bookmark not defined.**

## DAFTAR LAMPIRAN

|   |            |
|---|------------|
| <b>Lampiran 1. Kuesioner .....</b>  | <b>106</b> |
| <b>Lampiran 2. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel X1.....</b>  | <b>112</b> |
| <b>Lampiran 3. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel X2.....</b>  | <b>114</b> |
| <b>Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Z.....</b>   | <b>116</b> |
| <b>Lampiran 5. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Y.....</b>   | <b>119</b> |
| <b>Lampiran 6. Hasil Uji Normalitas (Persamaan 1) .....</b>               | <b>121</b> |
| <b>Lampiran 7. Hasil Uji Normalitas (Persamaan 2) .....</b>               | <b>121</b> |
| <b>Lampiran 8. Hasil Uji Multikolinearitas (Persamaan 1).....</b>         | <b>123</b> |
| <b>Lampiran 9. Hasil Uji Multikolinearitas (Persamaan 2).....</b>         | <b>123</b> |
| <b>Lampiran 10. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Persamaan 1) .....</b>     | <b>125</b> |
| <b>Lampiran 11. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Persamaan 2) .....</b>     | <b>125</b> |
| <b>Lampiran 12. Hasil Uji Regresi Linear Berganda (Persamaan 1) .....</b> | <b>126</b> |
| <b>Lampiran 13. Hasil Uji Regresi Linear Berganda (Persamaan 2) .....</b> | <b>127</b> |
| <b>Lampiran 14. Hasil Uji Sobel.....</b>                                  | <b>128</b> |



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Usaha agar SDM tetap bertahan merupakan faktor penting pada hampir seluruh organisasi. (Suta & Ardana, 2019), dukungan dari dalam perusahaan (pihak internal) di mana dalam hal ini khususnya berasal dari tata Kelola SDM, erat kaitannya dengan berkembangnya suatu perusahaan. Saat ini dalam lingkungan yang dipandang sangat kompetitif dan global, salah satu aspek utama adalah retensi karyawan yang baik. Suksesnya organisasi sangat bergantung pada retensi karyawan, maka dari itu organisasi sangat memperhatikan pentingnya mempertahankan karyawan (Das & Baruah, 2013).

Dalam waktu dekat persoalan retensi karyawan berperan sangat penting harus diperhatikan secara serius. Di masa depan para peneliti telah membuktikan bahwa suksesnya organisasi adalah berkat para masing-masing individu yang mampu menyesuaikan diri dalam pekerjaan, di mana panjangnya umur dan keberhasilan organisasi bergantung pada kreatifitas, fleksibilitas dan inovasi (Bindu, 2017). Retensi karyawan adalah suatu proses di mana karyawan termotivasi untuk tetap berada dalam organisasi (Mathis & Jackson, 2011). Sejalan dengan (Aruna & Anitha, 2015) bahwa retensi karyawan merupakan upaya dan proses menjadikan karyawan untuk bertahan, dan itu adalah tanggung jawab atasan agar mereka tidak kehilangan karyawan terbaik perusahaan.

Retensi karyawan sangat berguna untuk menjadikan para karyawan yang berbakat dan baik untuk tetap berada di dalam organisasi karena para karyawan

tersebut selalu diminati. Perusahaan yang mampu mempertahankan para karyawan dengan waktu yang lama dan dapat dipercaya untuk memberi budaya belajar kepada karyawan baru serta untuk membawa stabilitas untuk organisasi, maka mereka akan mendapat ilmu tentang proses berjalannya organisasi dan pengalaman yang berharga (Yameen et al., 2020). Menurut (Chakravarti & Chakraborty, 2020), suksesnya retensi karyawan akan sangat berguna bagi pertumbuhan, pendapatan organisasi, dan stabilitas organisasi. Pengamatan terhadap tren tenaga kerja menggambarkan adanya keterbatasan atau kekurangan karyawan yang ahli dan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi, yang menunjukkan bahwa perusahaan yang gagal dalam mempertahankan pekerja yang sangat terampil akan menciptakan karyawan yang kurang berkualitas dan nantinya akan menghambat keahlian mereka untuk tetap kompetitif (Bindu, 2017).

(Mathis & Jackson, 2011) menyatakan salah satu faktor yang mendorong retensi adalah supervisor/dukungan manajemen. Meningkatkan kualitas manajemen lini adalah strategi untuk mempertahankan staf (Garaika et al., 2021). (Chatterjee et al., 2018) menunjukkan bahwa *Dukungan Supervisor, mediating by affective* komitmen, berpengaruh signifikan terhadap omset. Supervisor yang memberi dukungan dan memiliki kompetensi berpengaruh positif terhadap retensi pekerjaan (Fazio et al., 2017). Ini didukung oleh (Tuzun & Kalemci, 2018) yang menemukan bahwa dukungan supervisor lebih banyak efek daripada dukungan organisasi untuk niat meninggalkan perusahaan.

Dukungan supervisor juga termasuk faktor penting yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dukungan supervisor mengacu pada perilaku supervisor dalam membantu karyawannya berdemonstrasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dikumpulkan dari program pelatihan (Rhoades & Eisenberger, 2002). (Rismawati & Mattalata, 2018) menyatakan bahwa dalam pelatihan efektivitas supervisor memainkan peran penting. Tanpa mendapat dukungan dari pembimbing, proses transfer pelatihan tidak bisa sukses. Ini karena karyawan akan cenderung kehilangan fokus. Ini dikatakan sebagai salah satu alat paling kuat dalam meningkatkan transfer pelatihan dan didukung oleh berbagai penelitian (Riniwati, 2016).

(Riniwati, 2016) menyatakan bahwa salah satu tanggung jawab supervisor adalah untuk mengalokasikan anggaran yang bertujuan untuk pengembangan karyawan mereka. Hal ini dikarenakan, setiap individu memiliki hak untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan mereka, dan karenanya, ini hanya dapat dicapai saat mereka menjalani program pelatihan yang diberikan oleh organisasi. (Chaerudin, 2018) mengidentifikasi bahwa diskusi antara supervisor dengan karyawan juga pasti dapat merangsang transfer pelatihan. Hal ini karena, para karyawan merasa bahwa mereka dihargai dalam organisasi. Selanjutnya Yarnall (Yoshua & Nugroho, 2020) mengacu pada supervisor dukungan sebagai supervisor adalah kepedulian dan tanggung jawab terhadap karier karyawan yang akan mereka jalani meluangkan waktu bersama untuk membahas masalah tersebut, dengan demikian mempertimbangkan tindakan yang akan diambil untuk demi pengembangan karyawan. Padahal, supervisornya

sendiri pasti punya pemahaman dasar konsep pengembangan sebelum mereka dapat memfasilitasi karyawannya (Karatepe, 2013). Hal ini dikarenakan para pengawas memiliki pemahaman yang baik tentang perkembangan konsep, itu meningkatkan kepercayaan karyawan bahwa atasan mereka memenuhi syarat dan dapat memimpin mereka.

Selain *Dukungan Supervisor*, variabel lain yang dapat dikaitkan dengan retensi karyawan adalah *Resiliensi Karyawan*. Resiliensi diartikan sebagai kemampuan bertahan atau mengatasi kesulitan dari peristiwa tidak menyenangkan dan berhasil beradaptasi dengan perubahan dan ketidakpastian (McEwen, 2011). Menurut Cooper et al. (Ocktafian, 2021) resiliensi karyawan merupakan mampu atau tidaknya seorang karyawan untuk bangkit kembali dan menangani dirinya dari kemunduran.

Karyawan yang memiliki tingkat ketahanan yang tinggi akan semakin mudah untuk beradaptasi didalam keadaan yang tidak menentu (Ayala & Manzano, 2014). Sejalan dengan pendapat (Q. Wang & Taylor, 2014) dengan karyawan tangguh perusahaan akan memiliki karyawan yang kompeten dan berguna bagi masa depan perusahaan.

(Abou Elnaga & Imran, 2014) mengatakan terdapat empat dimensi pada resiliensi, yaitu: kegigihan (disiplin dalam kesulitan dan kemauan untuk bertahan), emosi positif (menjaga perasaan dan emosi), pemaknaan (memahami kondisi pribadi disaat sulit), dan keyakinan untuk naik kelas (sengaja menghadapi kesulitan demi menjadi lebih baik).

Kepuasan kerja merupakan salah satu persoalan internal yang berpengaruh terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja menggambarkan seberapa puas seorang karyawan dengan pekerjaannya. Ini adalah jumlah kesenangan atau kepuasan yang terkait dengan suatu pekerjaan. Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Ini adalah respons emosional terhadap pekerjaan (Parvin & Kabir, 2011); (Singh & Jain, 2013). Kepuasan kerja dilihat sebagai sikap seorang karyawan terhadap organisasinya, pekerjaan, sosial dan lingkungan kerja fisik, serta kompensasi (Albalawi et al., 2019). Menurut (Kong et al., 2018) kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang bersifat positif dari karyawan. Karyawan yang puas dalam pekerjaannya, cenderung akan terdorong untuk menciptakan kinerja yang lebih baik (Crespi Vallbona & Mascarilla i Miró, 2018).

Pada dasarnya kepuasan kerja dihasilkan dari penilaian karyawan terhadap pengalaman kerja. Maka dari itu, kepuasan kerja menunjukkan sikap positif umum yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, individu yang memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi biasanya lebih jarang absen, lebih kecil kemungkinannya untuk pergi, lebih generatif, lebih mungkin untuk menunjukkan loyalitas organisasi, dan lebih cenderung merasa puas dengan kehidupan mereka (Singh & Jain, 2013); (Abou Elnaga & Imran, 2014); (Nabi et al., 2017); (Okolie et al., 2017).

Penelitian (Motlou et al., 2016) memperlihatkan bahwa retensi karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja adalah dimensi yang sangat penting dalam memengaruhi retensi karyawan. Dalam penelitian lain dari (Terera & Ngirande, 2014) membuktikan bahwa retensi karyawan

dipengaruhi secara signifikan positif oleh kepuasan kerja. Ada pula dari (Kwenin et al., 2013) menggambarkan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap retensi karyawan. (Dhanabhakyan & Nisamudheen, 2016) juga mengatakan retensi karyawan dapat dipengaruhi secara positif signifikan oleh kepuasan kerja.

Mengenai kinerja yang dapat dipengaruhi positif oleh ketahanan karyawan, berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, penelitian (Hallak et al., 2018) mengemukakan bahwa resiliensi tidak berpengaruh positif dengan kinerja pegawai restoran di Australia. Penelitian (Lhalloubi & Ibnchahid, 2020) menyatakan bahwa antara ketahanan dengan kinerja karyawan dan manajer tidak ditemukan pengaruh positif. Berbeda dengan yang diteliti sebelumnya bahwa penelitian tersebut resiliensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Liu et al., 2018). Studi (Prayag, 2020) mengatakan adanya pengaruh secara positif dan signifikan antara resiliensi dan kepuasan hidup. Begitu pula oleh (Hayat et al., 2016) yang mendukung di mana kepuasan hidup dapat dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh resiliensi, karena sesuatu yang pernah dihadapi diri seseorang secara pribadi secara psikologis bisa berpengaruh kepada dirinya ketika menghadapi kesulitan. Karyawan yang tangguh akan lebih mempunyai kepuasan hidup yang lebih tinggi (Prayag, 2020).

Berdasarkan hasil observasi pada bulan Mei 2021 di CV Sukses Abadi yang beralamat di Jalan Sumbawa No. 49 Cilacap, menunjukkan bahwa tingginya tingkat retensi karyawan. Selama 3 bulan terakhir terhitung dari bulan Agustus 2021, terdapat 4 karyawan mengundurkan diri, dengan alasan di antaranya karena usia, sakit, dan pekerjaan yang terlalu berat. CV Sukses Abadi bergerak dalam

bidang konstruksi sipil, seperti pengerjaan jalan raya, jalan setapak, ataupun beton, sehingga membutuhkan karyawan dengan *resilience* yang tinggi. Demi memperkecil retensi karyawan dan meningkatkan *resilience*, maka dibutuhkan *Dukungan Supervisor*. Berdasarkan latar belakang di atas, judul yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah “**Pengaruh *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan*, terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Dukungan Supervisor terhadap retensi karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap retensi karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh Dukungan Supervisor terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan?
6. Apakah terdapat pengaruh Dukungan Supervisor terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh Dukungan Supervisor terhadap retensi karyawan.

2. Mengetahui pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap retensi karyawan.
3. Mengetahui pengaruh Dukungan Supervisor terhadap kepuasan kerja.
4. Mengetahui pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap kepuasan kerja.
5. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.
6. Mengetahui pengaruh Dukungan Supervisor terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.
7. Mengetahui pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan ruang lingkup dan permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat ke berbagai pihak, yaitu:

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi dan pengetahuan baru terkait dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

2. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dan dapat dijadikan referensi bagi pihak lain sebagai acuan penelitian-penelitian yang akan dilakukan.

3. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan sehingga meningkatkan pengetahuan mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang terdahulu memberikan manfaat sebagai acuan agar penelitian yang sedang dilakukan menjadi lebih jelas. Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Penelitian oleh Winoto et al. (2021) berjudul *The Effect of Compensation and Supervisor Support Mediated by Job Satisfaction on Employee Retention (Case Study at PT Pradu)* menjadi acuan dalam penelitian ini. Penelitian tersebut dilakukan di PT Pradu di Indonesia, dengan jumlah sampel sebanyak 55 orang. Data dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Model (SEM)*. Penelitian mendapatkan hasil di mana dukungan supervisor mampu memengaruhi kepuasan kerja dan retensi karyawan, serta menemukan bahwa kepuasan mampu memengaruhi retensi karyawan dan mampu memediasi hubungan antara dukungan supervisor terhadap retensi karyawan.

Penelitian Swanzy (2020) berjudul *“The Impact of Supervisor Support on Employees” Psychological Wellbeing: A Parallel Mediation Analysis of Work-To-Family Conflict and Job Satisfaction*”. Penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh konflik pekerjaan ke keluarga dan kepuasan kerja terhadap hubungan antara dukungan supervisor dan kesejahteraan psikologis 290 pekerja administrasi di University of Pantai Tanjung, Ghana. Hasil analisis mediasi paralel menunjukkan bahwa dukungan supervisor memiliki berpengaruh positif

signifikan terhadap kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja karyawan serta berpengaruh signifikan dampak negatif pada konflik pekerjaan ke keluarga karyawan. Selain itu, penelitian ini menemukan efek positif langsung dari kepuasan kerja karyawan pada kesejahteraan psikologis mereka tetapi tidak menemukan efek negatif langsung dari konflik pekerjaan ke keluarga karyawan pada kesejahteraan psikologis mereka. Selain itu, kepuasan kerja memediasi hubungan antara dukungan supervisor dan kesejahteraan psikologis karyawan. Namun penelitian ini menemukan tidak ada bukti pengaruh mediasi konflik pekerjaan ke keluarga pada hubungan antara dukungan supervisor dan kesejahteraan psikologis karyawan. Kedua implikasi teoritis dan praktis dibahas lebih lanjut.

Penelitian oleh (Qureshi & Hamid, 2017) berjudul “*Impact of Supervisor Support on Job Satisfaction: A Moderating role of Fairness Perception*”. Tujuan dari makalah konseptual ini adalah untuk memberikan alasan teoritis dari: a) dampak langsung dari dukungan supervisor terhadap kepuasan kerja; dan b) peran moderator persepsi kewajaran bagi yang positif hubungan antara dukungan supervisor dan kepuasan kerja. Dikatakan bahwa peningkatan persaingan di pasar global mendorong bisnis untuk fokus pada cara-cara yang mereka dapat membantu membangun tenaga kerja yang lebih kuat dan lebih kompetitif. Ini, pada prinsipnya dapat dicapai ketika karyawan senang dan puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja memiliki telah dipelajari secara empiris sebagai prediktor signifikan untuk berbagai hasil organisasi seperti: komitmen karyawan,

keterlibatan, perilaku kewarganegaraan organisasi, berbagi informasi, dan lain-lain.

Penelitian Hudgins (2016) yang berjudul “*Resilience, job satisfaction and anticipated turnover in nurse leaders*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara ketahanan/resiliensi, kepuasan kerja dan pergantian yang diantisipasi di antara para pemimpin perawat. Penelitian dilakukan di Virginia, Amerika Serikat dengan metode kuantitatif, di mana data hasil kuesioner yang didapat dari sampel sebanyak 89 pemimpin perawat, yang kemudian dianalisis menggunakan *G\*Power analysis program*. Hasil penelitian tersebut di antaranya yaitu adanya hubungan yang signifikan antara ketahanan, kepuasan kerja dan perputaran yang diantisipasi.

Penelitian Lee dan Cha (2015) yang berjudul “*Effects of Work Environment and Resilience on Job Satisfaction and Organisational commitment of Social Workers in Juvenile Reformatory Schools*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis karakteristik lingkungan kerja dan ketahanan pekerja sosial di sekolah panti asuhan remaja dan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di Korea dengan data hasil kuesioner yang didapat dari sampel sebanyak 72 orang, untuk kemudian dianalisis menggunakan Analisis Regresi Hierarki. Hasil penelitian tersebut salah satunya yaitu untuk resiliensi, semakin tangguh pekerja sosial, semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Dukungan Supervisor**

## **Definisi Dukungan Supervisor**

Dukungan supervisor memainkan peran penting dalam efektivitas organisasi di berbagai industri. Dukungan supervisor mengacu pada tingkat pengakuan karyawan bahwa mereka supervisor mendukung dan mendorong terhadap keprihatinan dan kinerja mereka (Iqbal et al., 2020). Perilaku suportif supervisor merangsang perilaku suportif karyawan yang pada akhirnya mengoptimalkan tujuan perusahaan perusahaan. Peneliti telah meneliti signifikan hubungan antara program pelatihan dan perilaku supervisor terhadap niat berpindah (Qaisar Danish et al., 2019). Dukungan supervisor yang dirasakan juga berperan peran penting dalam meningkatkan niat dan mengurangi omset (Kalidass & Bahron, 2015); (Alkhateri et al., 2018); (Arici, 2018). Dukungan pengawasan membutuhkan perhatian tentang pergantian karyawan niat (Choi et al., 2012). Bukan hanya positif tapi negatif perilaku supervisor seperti kasar perilaku negatif meningkatkan niat berpindah. Manajemen yang mendukung termasuk dukungan organisasi dan supervisor dan efek keseimbangan kehidupan kerja juga ditemukan secara tidak langsung terkait dengan kesehatan karyawan dan keinginan berpindah (Richard et al., 2020).

Dukungan supervisor mengacu pada perilaku supervisor untuk menunjukkan apa saja hasil yang dikumpulkan dari program pelatihan seperti sikap, pengetahuan dan keterampilan karyawan mereka. Menurut (Bhate, 2013), supervisor berperan penting dalam pelatihan efektivitas. Tanpa mendapat dukungan dari supervisor, proses transfer pelatihan tidak bisa sukses. Hal ini karena karyawan akan cenderung kehilangan fokus ketika mereka tidak memantau

atau mengawasi. Dikatakan sebagai salah satu alat paling kuat dalam meningkatkan transfer transfer pelatihan dan didukung oleh banyak penelitian (Qureshi & Hamid, 2017).

Menurut (Kristianto et al., 2016), dukungan tersebut dapat berupa emosional, instrumental, dan dukungan waktu yang sama yang diberikan sebelum dan sesudah program pelatihan. Menyediakan umpan balik juga akan menjadi bentuk dukungan supervisor. Hal ini karena Umpan balik relatif dilihat sebagai bagian dari dukungan supervisor di mana supervisor mengidentifikasi area karyawan mereka perlu ditingkatkan, mendorong mereka untuk mengikuti program pelatihan, dan membantu mereka untuk menerapkan keterampilan yang dipelajari setelah menyelesaikan pekerjaan mereka.

Menurut (Charoensukmongkol et al., 2016) dalam kaitannya dengan pekerjaan, dalam membantu karyawan dalam tujuan pencapaian pekerjaan, supervisor menjadi aspek yang penting, yang biasa saja dapat meminimalisir stress dan tekanan dari tuntutan pekerjaan. (Swanzy, 2020) menjelaskan dukungan supervisor sebagai tingkat di mana bawahan sadar bahwa atasan mereka peduli dan menghargai kesejahteraan dan masukan mereka di tempat kerja.

Menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002), supervisor yang suportif memberikan bimbingan, bantuan dan umpan balik kepada mereka karyawan yang sangat penting untuk adaptasi karyawan di tempat kerja. Dengan bimbingan, supervisor memberikan arahan yang signifikan kepada karyawan mereka untuk mengetahui tanggung jawab mereka dan bagaimana melaksanakan tanggung jawab ini. Dengan bantuan, supervisor membantu menghilangkan hambatan yang

dapat menghambat karyawan mereka dalam melakukan tugas mereka secara akurat. Mengenai umpan balik, supervisor memberikan informasi berharga yang membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam lingkungan kerja. Bimbingan, bantuan dan umpan balik yang diterima karyawan dari supervisor mereka telah dikenal untuk membantu karyawan mengatasi situasi yang kompleks yang terjadi di tempat kerja, sehingga dapat mengurangi stres kerja yang dapat memengaruhi psikologis karyawan kesejahteraan, konflik pekerjaan ke keluarga dan kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat disimpulkan peneliti bahwa dukungan supervisor merupakan dukungan dari atasan kepada bawahannya yang bertujuan untuk menghadapi tekanan yang didapat dari pekerjaan dan memperbaiki kualitas kerja.

### **Indikator Supervisor Support**

(Hua, 2013) diadopsi dari Xiao (1996: 11) dalam pengukuran dukungan supervisor. Untuk mengukur dukungan supervisor antara lain: 1) memungkinkan diskusi tim tentang bagaimana menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap, 2) apakah ia memungkinkan ruang untuk kesalahan pada saat menerapkan KSA, 3) apakah dia memiliki insentif untuk menerapkan KSA, dan 4) meningkatkan efisiensi dengan menggunakan KSA.

Menurut (Bhate, 2013) dukungan supervisor dan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan. (Bhate, 2013) memberi penjelasan bahwa tanggung jawab supervisor yaitu sebagai pemantau pekerjaan. Adapun pendapat lain dari (Jokisaari & Nurmi, 2009) bahwa faktor penting dalam

berjalannya sosialisasi organisasi adalah dukungan supervisor. (Jokisaari & Nurmi, 2009) mengungkapkan sebab hal tersebut merupakan peran bagi supervisor.

Indikator dukungan supervisor menurut (Chen et al., 2005) terdiri atas: 1) keterlibatan supervisor dalam menjelaskan ekspektasi kinerja setelah pelatihan, 2) mengidentifikasi peluang untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan baru, 3) menetapkan tujuan realistis didasarkan pada pelatihan, 4) bekerja sama dengan individu pada saat menghadapi masalah dalam menerapkan keterampilan baru dan 5) memberikan umpan balik ketika individu berhasil menerapkan kemampuan baru.

Dari adaptasi Eisenberger *et al* (1986), (Kottke & Sharafinski, 1988) menggunakan enam belas pertanyaan dalam pengukuran dukungan supervisor. Hal tersebut antara lain:

1. Penghargaan terhadap karyawan yang telah berusaha keras
2. Mempertimbangkan pendapat dan tujuan karyawan
3. Pengayaan pekerjaan
4. Kepuasan karyawan di tempat kerja
5. Kesejahteraan karyawan
6. Menggantikan karyawan dengan gaji yang lebih rendah
7. Kepuasan karyawan atas kinerjanya
8. Peningkatan kinerja
9. Bantuan khusus yang diterima
10. Respons terhadap keluhan yang memungkinkan

### **2.2.2. Resiliensi Karyawan**

#### **Definisi Resiliensi Karyawan**

Dari (McNaughton & Gray, 2017) mengatakan bahwa resiliensi berasal dari bahasa latin yaitu *resiliere*, yang memiliki makna bangkit atau memantul. Mulanya Holling (1973) menyatakan bahwa sebelumnya resiliensi diteliti dalam ilmu ekologi. (Limnios et al., 2014) lalu mendefinisikan resiliensi dari sistem sosio-ekologi.

Menurut (Crane, 2017) secara umum ada dua definisi dari resiliensi, yang pertama adalah kesanggupan karyawan dalam menghadapi permasalahan, yang kedua, resiliensi adalah mampu atau tidaknya untuk bangkit dari pengalaman buruk. Fisk & Dionisi dalam (Zerbe & Satir, 2016) resiliensi adalah mampu atau tidaknya seorang karyawan untuk melambung kembali dari pengalaman yang buruk.

Resiliensi dinyatakan sebagai sebuah bentuk organisasi, komunitas dan pengusaha yang tangguh (Hallak et al., 2018). Selanjutnya (Robertson et al., 2015) mengartikan resiliensi sebagai kesanggupan karyawan dari pengalaman buruk untuk bangkit kembali dengan tetap efektif, serta berkembang menjadi lebih baik. Kompeten dalam menghadapi berbagai masalah dan respons positif dari tenaga kerja yang tangguh memiliki nilai yang berguna bagi masa depan organisasi (Q. Wang & Taylor, 2014).

(Athota et al., 2020) juga berpendapat bahwa resiliensi memiliki peran yang vital dikarenakan kontribusi yang signifikan dari kontak masyarakat

terhadap peningkatan aktivitas kerja dengan mengharuskan sebuah individu terbentuk untuk lebih tangguh.

Penelitian (Hudgins, 2016) mengatakan adanya resiliensi, kepuasan kerja, dan *anticipated turnover* yang berhubungan secara signifikan. Adapun dikatakan bahwa tumpang tindihnya kepuasan kerja dan *anticipated turnover* secara signifikan yang bermakna dan menimbulkan ide baru dari niatan untuk tetap berada di dalam perusahaan. Secara statistic hal tersebut menggambarkan hubungan signifikan dengan resiliensi.

Melalui pelatihan (Robertson et al., 2015) menjalankan tinjauan sistematis dari resiliensi di tempat kerja. Mereka mengatakan bahwa program resiliensi dapat diimplementasikan bagi mereka para karyawan yang rendah dalam berkomitmen. Ada empat kategori inti dari hasil resiliensi secara keseluruhan, yaitu kesehatan mental dan kesejahteraan subjektif, fisikal/biologis, psikososial, dan kinerja.

Dalam penelitian Pretsch, resiliensi memiliki peran yang vital terhadap kesejahteraan guru dan berkontribusi dalam mencapai komitmen dan memprediksi kepuasan kerja (Pretsch et al., 2012). Tetapi untuk selain pengajar, neurotisme yang rendah sudah cukup dalam mengatur kesejahteraan. (Im et al., 2016) mengatakan bahwa resiliensi bisa meningkatkan persepsi atas komitmen organisasi dan hal itu digunakan dalam strategi retensi.

Dapa disimpulkan bahwa resiliensi adalah kemampuan setiap individu karyawan di dalam menghadapi berbagai macam tantangan dan tekanan dalam bekerja, sehingga bisa terus bertahan, beradaptasi serta berkembang dan bangkit dari situasi yang sulit.

## **Indikator Resiliensi Karyawan**

Indikator merupakan sebuah ukuran yang menggambarkan perubahan yang tercipta dalam suatu bidang. (Amir & Standen, 2012) mengungkapkan terdapat empat dimensi pada resiliensi, yaitu: kegigihan (disiplin dalam kesulitan dan kemauan untuk bertahan), emosi positif (menjaga perasaan dan emosi yang meningkatkan semangat), pemaknaan (berefleksi dan menegaskan nilai-nilai pribadi dalam menghadapi kesulitan), dan komitmen untuk tumbuh (sengaja menghadapi kesulitan untuk menjadi lebih baik).

(Zerbe & Satir, 2016) faktor yang memengaruhi resiliensi antara lain:

1. Kemampuan sosial (sadar diri dan berguna bagi rekannya).
2. Kemampuan memecahkan masalah (mampu untuk meminta bantuan dan paham terhadap yang akan dilakukan di masa depan).
3. Memiliki identitas personal yang kuat.
4. Self-efficacy yang tinggi
5. Kemampuan individu beresiliensi tinggi cenderung untuk: memiliki kemampuan kognitif tinggi, stabilitas emosi, disposisi optimism, dan keterbukaan pengalaman.

(Grant & Kinman, 2012) mengatakan hal-hal berikut dapat menjadi prediktor resiliensi bagi para pelajar yang melakukan pekerjaan sosial, sebagai berikut:

1. Kemampuan merefleksi
2. Empati
3. Kompetensi sosial

#### 4. *Emotional intelligence*

Melalui tujuh komponen (Winwood et al., 2013) mengukur resiliensi di tempat kerja, sebagai berikut:

1. *Living authentically*, yang menunjukkan pengetahuan yang berpegang pada nilai personal, memiliki kepedulian, serta mengembangkan kekuatan personal.
2. Memenuhi panggilan orang lain, diartikan sebagai mencari pekerjaan yang memiliki tujuan, cocok dengan nilai dan keyakinan inti, serta rasa memiliki.
3. Mengelola perspektif, berkemampuan untuk *reframing* masa lalu, dapat mengelola fokus solusi, dan dapat mengelola hal buruk.
4. Mengelola stres
5. Berinteraksi secara kooperatif
6. Menjaga kesehatan
7. Membangun jaringan

#### **2.2.3. Retensi Karyawan**

##### **Definisi Retensi Karyawan**

Dalam literatur, retensi telah dipandang sebagai kewajiban untuk terus melakukan bisnis atau pertukaran dengan perusahaan tertentu secara berkelanjutan. Studi juga menunjukkan bahwa retensi didorong oleh beberapa faktor kunci, yang harus dikelola secara kongruen: budaya organisasi, komunikasi, strategi, gaji dan tunjangan, jadwal kerja yang fleksibel dan sistem pengembangan karier. Daftar retensi faktor dan tinjauan pustaka tidak dimaksudkan untuk melengkapi semua kemungkinan teori atau variabel yang

terkait dengan retensi dan pergantian karyawan (Zafar, 2015). Ragupathi (2013) mendefinisikan retensi karyawan sebagai salah satu cara manajemen untuk dapat mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi dalam waktu yang cukup lama. Literatur tentang retensi karyawan dengan jelas menjelaskan bahwa karyawan yang puas yang senang dengan pekerjaan mereka lebih mengabdikan diri untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan berharap untuk meningkatkan organisasi mereka struktur.

Menurut (Hasibuan & Hasibuan, 2016) retensi karyawan erat kaitannya dengan program pemeliharaan (*maintenance*), pemeliharaan tersebut antara lain sikap loyal karyawan, mental, dan kondisi fisik. Dilakukan bersamaan dengan program pemberian kesejahteraan yang dibutuhkan karyawan serta berpegang pada konsistensi internal dan eksternal dalam perusahaan maka program *maintenance* akan berjalan dengan baik dan dengan harapan meningkatkan retensi karyawan.

Retensi karyawan erat kaitannya dengan perputaran karyawan, dan dua hal itu berbanding terbalik. Jika level retensi karyawan tinggi, maka perputaran karyawan rendah, dan sebaliknya (Suta & Ardana, 2019).

### **Indikator Retensi Karyawan**

Menurut Mathis & Jackson (2004: 54) terdapat lima indikator retensi karyawan, yaitu:

#### **1. Komponen Organisasional**

Perputaran karyawan dapat diminimalisir oleh budaya dan nilai yang positif dari perusahaan. Retensi karyawan dapat dipengaruhi oleh manajemen dan

peluang organisasional yang secara langsung dikelola dengan baik. Dengan adanya keamanan dan kontinuitas kerja bagi karyawan juga dapat memengaruhi retensi karyawan.

## 2. Peluang karier

Alasan para karyawan tetap bertahan di dalam suatu perusahaan untuk jangka waktu lama adalah karena adanya peluang untuk perkembangan karier individu, perencanaan karier yang baik dan tepat, serta pengembangan karier.

## 3. Penghargaan dan retensi karyawan

Gaji, tunjangan, dan intensif dapat diberikan sebagai penghargaan yang diterima karyawan. Retensi karyawan tentu dapat dipengaruhi oleh pemberian kompensasi yang kompetitif.

## 4. Rancangan tugas dan pekerjaan

Faktor mendasar yang memengaruhi retensi karyawan dapat dilihat dari sifat dari pekerjaan yang dilakukan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang berhasil adalah memperhatikan unsur otonomi kerja dan tanggung jawab, fleksibilitas kerja karyawan, kehidupan karyawan dan kondisi kerja yang baik.

## 5. Hubungan karyawan

Adapun salah satu faktor yang dapat memengaruhi retensi karyawan adalah menciptakan hubungan yang positif baik dengan rekan kerja maupun supervisor. Tidak diskriminatif terhadap karyawan dan berlaku adil adalah kewajiban seorang supervisor. Maka fleksibilitas kerja dan keseimbangan kerja akan tercipta.

Untuk mengukur retensi karyawan (Kyndt et al., 2009) menggunakan sebelas faktor dengan tiga item utama antara lain:

1. Terdapatnya niat untuk mencari pekerjaan terkait pekerjaan saat ini di perusahaan lain dalam masa depan yang dapat diperkirakan
2. Terdapatnya niat untuk mencari pekerjaan lain selain bidang yang saat ini dalam masa depan yang dapat diperkirakan
3. Terdapatnya niat untuk mengubah pekerjaan dalam masa depan yang dapat diperkirakan

#### **2.2.4. Kepuasan Kerja**

##### **Definisi Kepuasan Kerja**

Terciptanya kepuasan kerja karyawan merupakan sarana penting bagi manajemen SDM dalam sebuah organisasi. Keith Davis (Mangkunegara, 2016: 42) mengemukakan bahwa “*job satisfaction is the favorableness with employees view their work*”. Kepuasan kerja dianggap sebagai sikap yang lumrah dari seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga dikatakan sebagai disimilaritas antara nilai penghargaan atau imbalan yang diterima oleh karyawan dan nilai yang sewajibnya mereka dapatkan (Robbins & Judge, 2012: 56). Kepuasan kerja merupakan reaksi afektif umum yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya (Eslami & Gharakhani, 2012).

(Pramiti et al., 2019) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan keefektivitasan atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Perasaan pegawai tentang tidak atau menyenangkan suatu pekerjaan. Kepuasan

kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul dari penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut bisa diimplementasikan kepada salah satu karyawannya, penilaian dilaksanakan sebagai rasa menghargai dalam pencapaian suatu nilai-nilai yang ada dalam pekerjaan.

(Bahri & Nisa, 2017) menyatakan bahwa seorang pegawai dapat mengukur atensi terhadap pekerjaannya dari kepuasan mereka. (Hasibuan & Hasibuan, 2016) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi di mana perasaan yang tidak menyenangkan atau menyenangkan dari pekerjaan, kepuasan kerja menggambarkan perasaan seseorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya Coleman (Safari et al., 2019), menyatakan kepuasan kerja merupakan respons seseorang (sebagai pengaruh) terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya, termasuk ke dalam hal ini respons terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman, sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi.

Vidianingtyas & Putri (2014:99), kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai sekumpulan afeksi pegawai tentang preferensi pekerjaan mereka. Preferensi terhadap pekerjaan ini akan terbentuk karena keterlibatan memori pengalaman, keinginan, hasrat dan kebutuhan pada masa lalu yang sudah terbentuk sebagai harapan kerja para pegawai. Hal tersebut memiliki hubungan yang sejalan, semakin tinggi harapan kerja yang terpenuhi, semakin tinggi juga kepuasan kerja seorang karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara atau metode individu merasakan hasil dari pekerjaan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.

### **Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja berkaitan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Sejalan oleh Keith Davis dalam (Mangkunegara, 2016) yang mengatakan “*Kepuasan Kerja is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of organization in which employee works*”.

#### 1. *Turnover*

Kepuasan kerja yang tinggi, maka *turnover* pegawai akan lebih rendah. Sebaliknya, karyawan yang kurang puas dihubungkan dengan *turnover* yang lebih tinggi.

#### 2. Tingkat absen kerja

Karyawan yang kurang puas cenderung enggan untuk bekerja sehingga tingkat absen atau ketidakhadiran tinggi dengan alasan yang tidak subjektif dan logis

#### 3. Umur

Karyawan yang lebih tua akan merasa lebih puas dibandingkan karyawan baru atau muda. Diasumsikan hal ini disebabkan karena pegawai yang lebih tua atau lebih lama bekerja telah berpengalaman menyesuaikan diri. Sedangkan

pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya.

#### 4. Tingkat Pekerjaan

Pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi dapat berkemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Maka dari itu, karyawan yang menduduki tingkat tinggi akan merasa lebih puas

#### 5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan adalah ukuran organisasi. Hal ini disebabkan berhubungan dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

### **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan adalah sebuah perasaan dan hasil yang dirasakan seorang karyawan. Ketika mereka puas dengan pekerjaannya di perusahaan, maka mereka akan cenderung bertahan untuk bekerja lebih lama. Faktor-faktor pengukur tingkat kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari diri pegawai sejak mulai bekerja. Sedangkan faktor ekstrinsik adalah faktor yang berada di luar diri karyawan seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem penggajian dan lainnya.

Ada beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, antara lain yang dikemukakan oleh Umam, (2010: 56) adalah sebagai berikut:

1. Gaji, jika gaji dipersepsikan adil, maka akan timbul suatu kepuasan dalam bekerja.

2. Kondisi kerja yang menunjang, meliputi kondisi di mana karyawan dapat bekerja dengan nyaman, jika kebutuhan-kebutuhan fisik dapat terpenuhi maka akan memuaskan para karyawan.
3. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan), kondisi di mana antar individu merasakan hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun atasan, dalam kondisi tersebut maka karyawan akan termotivasi dan akan mengarah kepada kepuasan kerja.

Pemahaman di atas sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Mangkunegara (2016), faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Adapun menurut Gilmer (Al Faqih & Santoso, 2020), beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju. Tersedianya kesempatan untuk mendapatkan pengalaman serta kesempatan untuk lebih baik
2. Keamanan kerja
3. Gaji. Gaji merupakan faktor yang paling banyak menjadikan karyawan merasa tidak puas.

4. Perusahaan dan manajemen. Pemberian dalam hal kestabilan situasi dan kondisi kerja yang menentukan baiknya perusahaan dan manajemen.
5. Pengawasan sekaligus atasannya
6. Faktor intrinsic dari pekerjaan
7. Kondisi kerja
8. Aspek sosial
9. Komunikasi
10. Fasilitas

Kesimpulan dari beberapa pendapat di atas adalah bahwa kepuasan kerja karyawan haruslah mendapat perhatian lebih dari perusahaan itu sendiri, sehingga membuahkan manfaat. Pimpinan akan mendapatkan informasi yang berguna sebagai Langkah awal dalam mengambil keputusan.

### **Dimensi Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja menurut Ahmadiansah, (2020) terdiri atas empat indikator yaitu:

1. Kepuasan terhadap gaji: sejumlah upah yang dapat dikatakan layak dan bernilai sehingga dapat dipandang dan adil jika dibandingkan dengan karyawan lain di dalam organisasi sesuai dengan apa yang karyawan tersebut kerjakan.
2. Kepuasan terhadap promosi: promosi yang tidak diberikan kepada karyawan tepat waktu atau sesuai dengan kemampuan mereka akan menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan tersebut.

3. Kepuasan terhadap rekan kerja: jika pegawai tidak memiliki rasa aman dalam berbagai macam aspek seperti sosial, ekonomi, dan psikologis dari pekerjaannya, maka hal itu akan menyebabkan karyawan tidak merasa puas atau kepuasan kerja yang kurang maksimum.
4. Kepuasan terhadap atasan: kepuasan pegawai dapat dipengaruhi oleh atasan, jika atasan bersikap suportif, adil, dan berpengetahuan luas, maka hal itu sangat memungkinkan untuk mendatangkan kepuasan pada setiap karyawan.

### **2.3. Pengembangan Hipotesis**

#### **2.3.1. Pengaruh *Dukungan Supervisor* terhadap Retensi Karyawan**

Dukungan supervisor berkontribusi untuk retensi pekerjaan. Ini meningkatkan niat karyawan untuk tinggal di sebuah perusahaan. (Landry et al., 2014) dan (Chatterjee et al., 2018) menunjukkan bahwa dukungan supervisor, dimediasi oleh afektif komitmen, berpengaruh signifikan terhadap turnover. Supervisor yang memberikan dukungan dan memiliki kompetensi berpengaruh positif terhadap retensi pekerjaan (Fazio et al., 2017). Ini didukung oleh Winoto et al. (2021) yang menemukan bahwa dukungan supervisor memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Berdasarkan teori dan temuan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H1: Dukungan Supervisor berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan

#### **2.3.2. Pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Karyawan**

(Robertson et al., 2015) mengatakan resiliensi karyawan merupakan kemampuan seorang karyawan untuk bangkit kembali dari kemunduran dengan adanya tuntutan yang berat dan keadaan sulit, karyawan tetap dengan efektif

dalam menghadapinya serta berproses dengan tumbuh lebih kuat. (Athota et al., 2020) mengatakan bahwa resiliensi menjadi kunci karena interaksi masyarakat secara mendunia telah berpartisipasi pada meningkatnya aktivitas kerja yang signifikan dengan menuntut individu untuk menjadi lebih tangguh. (Robertson et al., 2015) melalui training melaksanakan tinjauan sistematis atas resiliensi. Program ini diperuntukan bagi karyawan berkomitmen rendah.

(Hudgins, 2016) mengatakan adanya resiliensi, kepuasan kerja, dan *anticipated turnover* yang berhubungan secara signifikan. Adapun dikatakan bahwa tumpang tindihnya kepuasan kerja dan *anticipated turnover* secara signifikan yang bermakna dan menimbulkan ide baru dari niatan untuk tetap berada di dalam perusahaan yang secara statistik hal tersebut menggambarkan hubungan signifikan dengan resiliensi. (Grant & Kinman, 2012) mengungkapkan ada faktor-faktor yang dapat meningkatkan *emotional intelligence* dan resiliensi meliputi memanfaatkan supervisi untuk praktek refleksi, *peer coaching*, *self-awareness*, perencanaan Tindakan, dan lain-lain. Berdasarkan teori dan temuan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H2: Resiliensi Karyawan berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan

### **2.3.3. Pengaruh Dukungan Supervisor terhadap Kepuasan Kerja**

(Astuti, 2019) dalam membentuk lingkungan kerja, pengawas mempunyai peran yang sangat besar. Seringkali pengalaman negatif yang dialami individu terbawa dalam suasana pekerjaan. Dikhawatirkan jika hal tersebut tidak diatasi secara tepat maka akan mengganggu rekan kerjanya. Di dalam situasi inilah dukungan pengawas berperan. Agar bisa mengatasi permasalahan yang dihadapi,

karyawan perlu arahan dan bimbingan dari pengawas (O'Donnell et al., 2012). Penelitian Winoto et al. (2021) juga menemukan bahwa dukungan supervisor memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan teori dan temuan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H3: Dukungan Supervisor berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

#### **2.3.4. Pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja**

Saat ini didalam zona bisnis yang sangat mudah untuk berubah dan sangat kompetitif, resiliensi karyawan berperan esensial sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan (Liu et al., 2018). Hal tersebut dapat terjadi karena tangguhnya individu adalah sebagai sumber daya psikologis dari karyawan (Bardoel et al., 2014). Menurut (Liu et al., 2018) dalam penelitiannya pada karyawan bank di china, resiliensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Athota et al. (2020) dalam penelitiannya pada karyawan di Australia dan India terdapat pengaruh positif dan signifikan antara resiliensi dengan kinerja karyawan. Diperkuat oleh penelitian (Walpita & Arambepola, 2020) bahwa jika resiliensi tinggi, maka kinerja karyawan cenderung semakin tinggi. Karena tingginya tingkat resiliensi bisa menurunkan dampak negative di dalam pekerjaan. Lee dan Cha (2015) menemukan bahwa resiliensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H4: Resiliensi Karyawan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

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

Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap karyawan. Penelitian oleh (Azeez, 2017) menunjukkan retensi karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Didukung oleh (Motlou et al., 2016) retensi karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja. Ada pula penelitian oleh (Terera & Ngirande, 2014) dan (Kwenin et al., 2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan

### **2.3.6. Pengaruh Dukungan Supervisor terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam pergantian niat. Supervisor mempertimbangkan kepuasan kerja sangat penting berdasarkan fakta bahwa organisasi memiliki kewajiban untuk menawarkan pekerjaan yang menantang dan bermanfaat (Ratnasari et al., 2019). Kepuasan kerja mengacu pada positif individu reaksi emosional untuk pekerjaan tertentu (Budiyanto & Sutisna, 2019). Pekerjaan kepuasan memiliki dampak yang sangat besar pada pergantian niat ((Lim et al., 2017); (Zito et al., 2018)). Kepuasan kerja secara langsung memengaruhi niat berpindah dan pengaruh tidak langsung omzet.

Sebuah studi memeriksa pekerjaan efek positif kepuasan pada pengurangan *turnover intention* pada petugas kesehatan Ghana (Bonenberger et al., 2014). Lingkungan kerja meningkatkan kepuasan kerja tingkat karyawan yang secara langsung memengaruhi niat meninggalkan karyawan. Meskipun pekerjaan kepuasan memiliki hubungan langsung yang pasti dengan meninggalkan niat, itu

juga memiliki efek tidak langsung pada *turnover intentions* sebagai variabel mediasi. Menurut (Winoto et al., 2021) menemukan bahwa dukungan supervisor memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan teori dan temuan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H6: terdapat pengaruh yang signifikan Dukungan Supervisor terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

### **2.3.7. Pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Resiliensi diartikan sebagai kemampuan bertahan atau mengatasi kesulitan dari peristiwa tidak menyenangkan dan berhasil beradaptasi dengan perubahan dan ketidakpastian (McEwen, 2011). Dari (McNaughton & Gray, 2017) mengatakan bahwa resiliensi berasal dari Bahasa latin yaitu *resiliere*, yang memiliki makna bangkit atau memantul. Pada awalnya Holling (Ramdhani & Kiswanto, 2020) menyatakan bahwa konstruksi dari resiliensi ini pada mulanya diperiksa dalam ilmu ekologi.

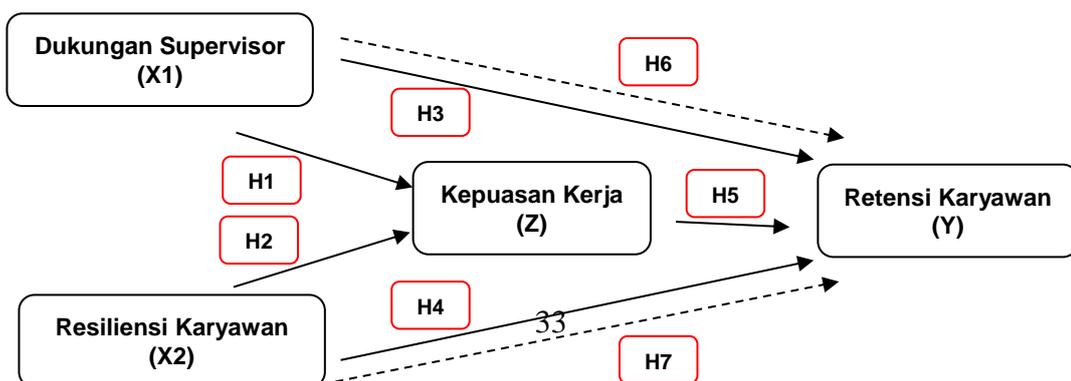
Seorang karyawan akan menjadi lebih mudah beradaptasi dengan lingkungannya saat memiliki level ketahanan yang tinggi (optimisme, ketangguhan, problem solving), termasuk dalam menghadapi berbagai macam ambiguitas (Ayala & Manzano, 2014). Sejalan dengan (H. Wang et al., 2014) bahwa karyawan yang tangguh dianggap berkemampuan untuk merespons secara positif dan kompeten ketika menghadapi hambatan dan kesulitan serta berperan sangat berguna untuk kelangsungan hidup perusahaan untuk waktu yang lama.

Penelitian oleh (Oktafien & Yuniarsih, 2018) menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja, kompetensi dan disiplin kerja mampu memengaruhi kinerja pegawai secara bersama-sama. Penelitian oleh (Mawu et al., 2018) menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh tapi tidak signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H7: terdapat pengaruh yang signifikan pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

#### 2.4. Kerangka Pemikiran

Penelitian yang dilakukan terdiri dari variabel independen dan variabel dependen. Di mana variabel independen atau variabel bebas (X) yaitu Dukungan Supervisor dan Resiliensi Karyawan, sedangkan variabel dependen atau variabel terikat (Y) yaitu Retensi Karyawan. Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Z). Kerangka pemikiran teoritis digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang metodologi yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari jenis penelitian, objek dan subjek penelitian, populasi, sampel, dan teknik penentuan sampel, definisi operasional variabel penelitian, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, metode pengujian instrumen serta metode analisis data.

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. (Sugiyono, 2017) mengemukakan deskriptif kuantitatif merupakan metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, metode ini dipakai untuk menganalisis pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif, yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang sudah ditetapkan. Dalam penelitian ini data yang diperoleh diambil dalam satu waktu, maka dari itu penelitian ini menggunakan studi *cross-section*

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

*Penelitian* dilakukan di CV Sukses Abadi yang beralamat di Jalan Sumbawa No. 49 Kabupaten Cilacap. Penelitian dilakukan pada bulan Agustus tahun 2021.

### **3.3. Jenis Data**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan data primer. Pada penelitian ini data primer tersebut adalah kuesioner. Cara yang diambil untuk pengumpulan data ini yaitu pengambilan data langsung kepada karyawan. Identitas sosial dan identifikasi responden merupakan data primer yang ada dalam penelitian ini, yang di dalamnya berisi data responden yang berhubungan dengan keadaan sosial dan identitas seperti jabatan, usia, masa kerja, dan pendidikan terakhir. Data sekunder juga digunakan dalam penelitian ini. Cara memperoleh atau pengambilan data sekunder dalam penelitian ini adalah dengan memperolehnya melalui media yang berupa studi pustaka, catatan, buku.

### **3.4. Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1. Populasi**

Populasi merupakan sekelompok pelengkap yang digunakan peneliti yang berperan sebagai objek penelitian (Sekaran & Bougie, 2019). (Siyoto & Sodik, 2015) menyatakan bahwa populasi adalah zona generalisasi yang di dalamnya terdapat objek atau subjek yang kemudian ditarik kesimpulannya yang di dalamnya berupa kuantitas karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan di CV Sukses Abadi yang berjumlah 67 orang.

#### **3.4.2. Sampel**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil untuk diteliti (Sekaran & Bougie, 2019). Apapun yang di dapat dan dipelajari dalam sampel, hasil dan kesimpulannya berlaku untuk populasi. Karenanya, hasil dari populasi

yang diambil oleh sampel harus *representatif* (mewakili) (Ghozali, 2013). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di CV Sukses Abadi. Pengambilan sampel penelitian menggunakan *total sampling*.

### **3.5. Identifikasi Variabel Penelitian**

Variabel bebas atau variabel independen adalah variabel yang dapat berpengaruh terhadap variabel dependen. Menurut (Sugiyono, 2017) variabel dari suatu penelitian merupakan sifat atau nilai atau atribut dari seseorang, objek atau kegiatan yang memiliki berbagai variasi atau jenis yang dapat dipelajari dan diteliti serta diambil kesimpulannya. Penelitian ini menggunakan variabel sebagai berikut:

#### **1. Variabel Bebas /*Independent Variabel* (Variabel X)**

Variabel bebas merupakan variabel yang dapat berpengaruh terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2017). Variabel independen dalam penelitian ini yaitu Dukungan *Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan*.

#### **2. Variabel *Intervening***

Variabel *Intervening* merupakan variabel penyela yang berada di antara dua variabel, yaitu variabel dependen dan independent (Sekaran & Bougie, 2019). maka variabel independent tidaklah secara langsung dan menjelaskan variabel dependen. Variabel *intervening* dari penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Z).

#### **3. Variabel Terikat /*Dependent Variabel* (Variabel Y)**

Variabel dependen adalah variabel inti yang dijadikan investigasi di dalam penelitian, mempertemukan variabel yang dapat dipengaruhinya melalui analisis variabel terikat dapat untuk mendapatkan penyelesaian atau jawaban dari suatu

masalah (Sekaran & Bougie, 2019). Dalam penelitian variabel dependennya adalah Retensi Karyawan (Y).

### **3.6. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah konsep yang masih merupakan abstrak dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala, sehingga dapat dibuktikan kebenarannya oleh orang lain berdasarkan variabel yang digunakan (Sekaran & Bougie, 2019). Berikut dijelaskan definisi operasional variabel yang akan diteliti:

#### **3.6.1. Supervisor Support (X<sub>1</sub>)**

Dukungan supervisor sebagai tingkat di mana bawahan sadar bahwa atasan mereka peduli dan menghargai kesejahteraan dan masukan mereka di dalam pekerjaan. Variabel di ukur memakai skala *likert* 5 point, di mana 1 menunjukkan sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 netral, 4 setuju, dan 5 sangat setuju. (Kottke & Sharafinski, 1988) indikator dukungan supervisor sebagai berikut:

1. Penghargaan karena telah berusaha keras
2. Pendapat yang dihargai
3. Pengayaan
4. Kepuasan pegawai
5. Kesejahteraan pegawai
6. Menggantikan karyawan dengan gaji yang lebih rendah
7. Kepuasan karyawan atas kinerjanya
8. Peningkatan kinerja
9. Bantuan khusus yang diminta

10. Respons terhadap keluhan yang memungkinkan

### **3.6.2. Resiliensi Karyawan (X<sub>2</sub>)**

Pada tingkat tertentu resiliensi melibatkan berbagai bentuk keberaneka ragam atau tantangan dan diikuti adaptasi positif. Variabel diukur memakai skala *likert* 5 point, di mana 1 menunjukkan sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 netral, 4 setuju, dan 5 sangat setuju. Indikator adalah ukuran yang menunjukkan perubahan yang terjadi. Mengacu pada pendapat (Winwood et al., 2013) yaitu:

1. Memenuhi panggilan orang lain
2. Mengelola perspektif
3. Mengelola stress
4. Interaksi dengan penuh kerja sama
5. Membangun jaringan
6. *Living authentically*

### **3.6.3. Kepuasan Kerja (Z)**

Perasaan karyawan atau seseorang tentang pekerjaannya merupakan definisi kepuasan kerja. Para karyawan lebih menjadikan pekerjaannya sebagai suatu hal yang bernilai dan menyenangkan, karena jika dalam pekerjaannya seorang karyawan tidak merasa puas, maka akan sulit baginya untuk loyal dengan organisasi dan hal tersebut dapat menyebabkan karyawan untuk berkeinginan keluar dari perusahaan.

Variabel diukur memakai skala *likert* 5 point, di mana 1 menunjukkan sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 netral, 4 setuju, dan 5 sangat setuju.

Diadaptasi dari (Spector, 1997) pertanyaan yang dipakai dalam mengukur kepuasan kerja adalah:

1. Gaji
  - a. Gaji yang saya terima cukup adil
  - b. Kenaikan gaji yang saya terima cukup layak
2. Promosi
  - a. Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan
3. Pengawasan
  - a. Saya merasa pengawasan kerja dilakukan secara adil
4. Keuntungan Tambahan
  - a. Saya merasa tunjangan non-keuangan berupa fasilitas cukup menunjang
5. Penghargaan
  - a. Saya merasakan pekerjaan saya diakui dengan baik
6. Kondisi Operasional
  - a. Saya merasakan prosedur/peraturan kerja yang mudah
7. Rekan Kerja
  - a. Saya merasa cukup menikmati kebersamaan Bersama rekan-rekan kerja saya
8. Sifat Kerja
  - a. Saya menikmati pekerjaan saya
9. Komunikasi
  - a. Saya merasakan komunikasi dalam organisasi cukup baik

#### **3.6.4. Retensi Karyawan (Y)**

Retensi karyawan merupakan proses mempertahankan karyawan dengan kapabilitas yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Variabel diukur memakai skala *likert* 5 point, di mana 1 menunjukkan sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 netral, 4 setuju, dan 5 sangat setuju. Pengukuran menggunakan pertanyaan yang digunakan untuk mengukur retensi karyawan menggunakan tiga item utama oleh (Kyndt et al., 2009) sebagai berikut:

1. Komponen Organisasional

- a. Perusahaan memiliki budaya dan nilai yang positif bagi saya
- b. Strategi dan manajemen organisasional di perusahaan sangat jelas

2. Peluang Karier

- a. Perusahaan memberikan kontinuitas atau keberlanjutan pelatihan pada saya

3. Penghargaan

- a. Perusahaan memberikan insentif yang layak bagi saya

4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

- a. Saya bertanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan kepada saya
- b. Perusahaan memberikan keleluasaan dalam menjalankan tugas
- c. Kondisi kerja di tempat kerja mendukung saya dalam melakukan pekerjaan saya

5. Hubungan Karyawan

- a. Saya merasa bahwa pimpinan berlaku adil untuk semua karyawan
- b. Saya mendapat dukungan dari pihak manajemen
- c. Hubungan saya dengan rekan kerja sangat baik

### **3.7. Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan secara langsung oleh peneliti. Metode tersebut adalah metode pengumpulan data primer. Data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner. Angket (*questionnaire*), merupakan daftar yang berisikan beberapa pertanyaan/ Pernyataan yang diberikan kepada responden untuk diisi. Yang digunakan dalam kuesioner tersebut adalah kuesioner yang tertutup, jawaban untuk setiap pertanyaan dan pernyataan telah disediakan. Karena itu responden diberi kebebasan dalam memberikan jawaban untuk setiap pertanyaan sesuai alternatif jawaban yang telah disiapkan (Pandjaitan & Aripin, 2017).

### **3.8. Uji Instrumen**

Sebelum dipakai untuk sebagai alat pengumpul dan pengukur data, kuesioner penelitian diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu, dijelaskan sebagai berikut.

### 3.8.1. Uji Validitas

Siyoto & Sodik (2015: 84) mengungkapkan validitas sebagai ciri yang menunjukkan suatu uji yang baik. Untuk menentukan validitas di suatu tes, dapat dikerjakan dari dua segi, yaitu: dari segi tes itu sendiri sebagai totalitas, dan dari segi itemnya, sebagai bagian yang tak terpisahkan dari tes tersebut. Rumus yang digunakan dalam menghitung validitas adalah rumus *product moment*, antara skor butir soal (Xp) dengan skor total (Xt). Dipakai *product moment* karena data yang dikorelasikan adalah data interval dengan data interval. Rumus yang digunakan dalam melakukan perhitungan koefisien korelasi (xy) adalah sebagai berikut:

$$R_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- R<sub>xy</sub> = Koefisien korelasi *product moment* antara X dan Y  
X = Skor pernyataan setiap nomor  
Y = Skor total  
N = Jumlah responden

Dengan *degree of freedom* (df) = (n-1) dan *alpha* = 0,05, maka:

- Variabel dinyatakan valid apabila r<sub>-hitung</sub> positif sedangkan r<sub>-hitung</sub> > r<sub>-tabel</sub>
- Variabel dinyatakan tidak valid apabila r<sub>-hitung</sub> tidak positif sedangkan r<sub>-hitung</sub> < r<sub>-tabel</sub>, (Ghozali, 2013)

### 3.8.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas diartikan bahwa suatu instrument yang bisa dipakai menjadi alat pengumpul data karena sudah baiknya instrumen tersebut (Sekaran & Bougie, 2019). Pada umumnya rumus reliabilitas seperti di bawah ini:

$$R_n = \left[ \frac{M}{M-1} \right] \left[ 1 - \frac{V_x}{V_y} \right]$$

Keterangan:

Rn = Koefisien reliabilitas

M = Jumlah butir

V<sub>x</sub> = Variasi butir

V<sub>y</sub> = Variasi total

Taraf kesalahan ( $\alpha$ ) = 0,05

Jika jawaban seseorang terhadap pernyataan dipastikan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, maka kuesioner dapat dikatakan reliabel. Jika suatu instrumen dapat dinyatakan reliabel jika memiliki *Coefficient Alpha Cronbach* > 60%, atau lebih dari 0,06 (Ghozali, 2013). Uji reliabilitas ini menggunakan program SPSS versi 23.0.

### 3.9. Metode Analisis Data

Di bawah ini akan dijelaskan mengenai bagian metode analisis data yang meliputi analisis deskriptif dan analisis regresi berganda, berikut penjelasannya:

#### 3.9.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui baik atau buruk, tinggi atau rendahnya penilaian responden. Metode yang digunakan adalah dengan menghitung nilai *mean* (rata-rata) dari jawaban responden pada masing-masing indikator di setiap variabel penelitian. Rumus analisis mean aritmetik yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

Keterangan:

$\bar{X}$  = *mean*

$\sum x$  = total jawaban

n = jumlah sampel

Pembagian interval pada masing-masing kelas atau kategori adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1. Kategori Pembagian Kelas**

| No | Mean        | Kategori      |
|----|-------------|---------------|
| 1  | 1,00 – 1,80 | Sangat Rendah |
| 2  | 1,81 – 2,61 | Rendah        |
| 3  | 2,62 – 3,42 | Cukup         |
| 4  | 3,43 – 4,23 | Tinggi        |
| 5  | 4,24 – 5,00 | Sangat Tinggi |

### 3.9.2. Uji Asumsi Klasik

#### 1) Uji Normalitas

(Ghozali, 2013) menyatakan bahwa uji normalitas adalah cara untuk menetapkan apakah distribusi data dalam sampel dapat secara masuk akal dianggap berasal dari populasi tertentu dengan distribusi normal. Dalam melakukan uji hipotesis statistik parametris digunakan uji normalitas. Sebab, dalam uji tersebut diperlukan persyaratan dan asumsi-asumsi. *Kolmogorov Smirnov* digunakan dalam uji normalitas dalam penelitian ini. Perhitungan ini akan menggunakan SPSS dengan versi 23.0. Dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas, yaitu:

- a. Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka distribusi dari populasi adalah normal.
- b. Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka populasi tidak berdistribusi secara normal.

#### 2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji yang digunakan untuk melihat dan menguji apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) pada model regresi. Model regresi yang baik adalah ketika tidak terjadinya korelasi di antara variabel independen. Dengan menggunakan VIF (*Variance*

*Inflation Factor*), nilai yang terbentuk harus di atas 10%, dengan menggunakan nilai tolerance, harus kurang dari 10 dari nilai yang terbentuk, bila tidak, maka hal tersebut akan menciptakan multikolinearitas, dan model regresi tidak layak digunakan (Ghozali, 2013). Perhitungan menggunakan SPSS 23.0.

### 3) Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah di dalam model regresi terdapat ketidaksamaan atau perbedaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2013). Pengujian terhadap ini dapat dilakukan dengan memakai harga koefisien korelasi Rank Spearman antara skor tiap variabel bebas dengan skor variabel residualnya. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED, di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residualnya ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah *di-studentized*.

### 3.9.3. Analisis Linear Regresi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel dalam penelitian. Bentuk umum dari persamaannya sebagai berikut:

#### 1) Regresi Model 1

Analisis regresi model 1 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan*, terhadap Retensi Karyawan.

## 2) Regresi Model 2

Analisis regresi model 2 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel Dukungan Supervisor dan Resiliensi Karyawan, terhadap Kepuasan Kerja.

## 3) Regresi Model 3

Analisis regresi model 3 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja.

### 3.9.3.1. Uji T (Uji Parsial)

Uji Statistik  $t$  pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013). Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi 5% dan melakukan perbandingan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka setiap variabel bebas yang diteliti berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka setiap variabel bebas yang diteliti tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

### 3.9.3.2. Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Pada model regresi linear berganda, kontribusi variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen dapat diketahui dengan melihat besaran koefisien determinasi totalnya ( $R^2$ ). Jika nilai ( $R^2$ ) yang diperoleh mendekati 1 maka hubungan variabel independen terhadap variabel dependen semakin kuat. Sebaliknya jika nilai ( $R^2$ ) yang diperoleh mendekati 0 maka hubungan variabel independen terhadap variabel dependen lemah. Nilai ( $R^2$ ) dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

#### **3.9.4. Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Analisis jalur (*Path Analysis*) adalah metode yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda (Ghozali, 2013). Analisis jalur menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak bisa dipakai untuk menolak atau konfirmasi terhadap hipotesis kausalitas imajiner (Ghozali, 2013). Setelah mengukur kualitas antar variabel, langkah selanjutnya adalah uji sobel, digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh tidak langsung Z ke Y. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y lewat Z. Pengaruh tidak langsung X ke Y lewat Z dihitung dengan cara mengalikan jalur X  $\rightarrow$  Z (a) dengan jalur Z  $\rightarrow$  Y (b) atau ab. Dikatakan variabel tidak langsung memiliki pengaruh yang lebih baik daripada pengaruh langsung jika nilai Z yang dihasilkan  $> 1,96$  atau  $< -1,96$  (Ghozali, 2013).

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini, hasil penelitian tentang pengaruh Dukungan Supervisor dan Resiliensi Karyawan terhadap retensi karyawan akan dijelaskan berdasarkan data yang diperoleh peneliti. Sebanyak 67 karyawan tetap di CV Sukses Abadi memperoleh kuesioner yang kemudian digunakan peneliti sebagai data primer. Kuesioner yang disebarakan kepada 67 karyawan, peneliti mendapatkan respons dari 64 karyawan. Dari 64 respons tersebut, peneliti kemudian melakukan langkah tabulasi (tabulating) untuk mempermudah proses penelitian selanjutnya, berupa pengolahan dan analisis data. Proses dalam menganalisis dan mengolah data, peneliti menggunakan *software SPSS 23 for windows*. Adapun dalam bab ini yang dibahas yaitu uji validitas dan reliabilitas, analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi, pengujian hipotesis, analisis jalur (path analysis), dan pembahasan.

#### **4.1. Hasil Uji Instrumen**

##### **4.1.1. Hasil Uji Validitas**

Valid atau tidaknya sebuah kuesioner akan diperoleh dari Uji Validitas. Validitas adalah sebagai ciri yang menunjukkan suatu uji yang baik. Untuk menentukan validitas di suatu tes, dapat dikerjakan dari dua segi, yaitu: dari segi tes itu sendiri sebagai totalitas, dan dari segi itemnya, sebagai bagian yang tak terpisahkan dari tes tersebut. Berikut distribusi pertanyaan berdasarkan masing-

masing variabel *Dukungan Supervisor*, *Resiliensi Karyawan*, retensi karyawan, dan kepuasan kerja dijelaskan pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1. Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel**

| No | Variabel                   | Jumlah Butir |
|----|----------------------------|--------------|
| 1  | <i>Dukungan Supervisor</i> | 10 butir     |
| 2  | <i>Resiliensi Karyawan</i> | 10 butir     |
| 3  | Retensi Karyawan           | 10 butir     |
| 4  | Kepuasan Kerja             | 10 butir     |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Dari 64 responden data yang diambil, Langkah berikutnya adalah pengolahan data memakai program SPSS 23. Perhitungan validitas instrument didasari pada perbandingan antara  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$  di mana  $r_{tabel} = 2,461$  ( $df = N - 2$ ,  $64 - 2 = 62$  pada  $\alpha = 0,05$ ). Bila  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) maka jika pertanyaan demikian dianggap valid. Sedangkan apabila  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$ , maka pertanyaan dianggap gugur.

Berdasarkan variabel *Dukungan Supervisor* terdapat 10 item pernyataan lalu selanjutnya diuji validitasnya, uji validitas dari variabel *Dukungan Supervisor* dapat dijelaskan pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Dukungan Supervisor**

| No | Pernyataan   | $r_{hitung}$ | $r_{tabel}$ | Ket   |
|----|--|--------------|-------------|-------|
| 1  | Supervisor menghargai kontribusi saya dengan memberi kesejahteraan | 0,562        | 0,240       | Valid |
| 2  | Supervisor menghargai hasil kerja keras saya                       | 0,575        | 0,240       | Valid |
| 3  | Supervisor saya mencoba membuat pekerjaan                          | 0,550        | 0,240       | Valid |

| No | Pernyataan   | r hitung | r tabel | Ket   |
|----|--|----------|---------|-------|
|    | semenarik mungkin  |          |         |       |
| 4  | Supervisor peduli terhadap kepuasan kerja saya   | 0,570    | 0,240   | Valid |
| 5  | Supervisor memberikan bantuan ketika saya menghadapi masalah   | 0,591    | 0,240   | Valid |
| 6  | Supervisor menunjukkan perhatian terhadap saya   | 0,410    | 0,240   | Valid |
| 7  | Jika supervisor dapat mempekerjakan seseorang untuk menggantikan saya dengan gaji yang lebih rendah, hal tersebut tidak akan dilakukan | 0,516    | 0,240   | Valid |
| 8  | Supervisor ingin mengetahui jika saya memiliki keluhan terkait pekerjaan   | 0,431    | 0,240   | Valid |
| 9  | Supervisor tanggap terhadap keluhan karyawan   | 0,459    | 0,240   | Valid |
| 10 | Supervisor mendukung untuk meningkatkan kinerja  | 0,649    | 0,240   | Valid |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Dari data di atas, ada 10 pernyataan yang terdapat pada kuesioner variabel *Dukungan Supervisor* ( $X_1$ ). Dari seluruh pertanyaan variabel *Dukungan Supervisor* ( $X_1$ ) seluruhnya valid terbukti dengan ( $r_{hit} > r_{tabel}$ ).

Berdasarkan variabel *Resiliensi Karyawan* terdapat 10 item pernyataan yang selanjutnya diuji validitasnya, maka dari itu hasil dari uji validitas variabel *Resiliensi Karyawan* dapat dijelaskan pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Resiliensi Karyawan**

| No | Pernyataan   | r hitung | r tabel | Ket   |
|----|--|----------|---------|-------|
| 1  | Saya mengetahui kekuatan personal saya                                 | 0,523    | 0,240   | Valid |
| 2  | Saya menggunakan kekuatan personal secara teratur dalam pekerjaan saya | 0,516    | 0,240   | Valid |

| No | Pernyataan   | r hitung | r tabel | Ket   |
|----|--|----------|---------|-------|
| 3  | Pekerjaan yang saya lakukan cocok dengan nilai atau keyakinan personal saya                                      | 0,489    | 0,240   | Valid |
| 4  | Ketika ada hal yang salah dalam pekerjaan saya, hal ini biasanya tidak terbawa ke kehidupan pribadi saya         | 0,533    | 0,240   | Valid |
| 5  | Orang yang berpikiran atau berperilaku negatif dalam pekerjaan cenderung tidak dapat menarik saya Bersama mereka | 0,489    | 0,240   | Valid |
| 6  | Saya memerlukan waktu mengelola kekuatan atau energi Ketika bekerja keras  | 0,449    | 0,240   | Valid |
| 7  | Saya berhati-hati memastikan bahwa pekerjaan tidak mendominasi kehidupan pribadi                                 | 0,614    | 0,240   | Valid |
| 8  | Saya sering menanyakan umpan balik sehingga dapat meningkatkan kinerja   | 0,504    | 0,240   | Valid |
| 9  | Saya memperhatikan makanan dengan baik untuk hidup sehat   | 0,589    | 0,240   | Valid |
| 10 | Saya memiliki teman di tempat kerja yang dapat diandalkan Ketika saya membutuhkan                                | 0,531    | 0,240   | Valid |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Dari data di atas, ada 10 pernyataan yang terdapat pada kuesioner variabel *Resiliensi Karyawan (X<sub>2</sub>)*. Dari seluruh pertanyaan variabel *Resiliensi Karyawan (X<sub>2</sub>)* semuanya valid terbukti dengan ( $r_{hit} > r_{tabel}$ ).

Berdasarkan variabel Kepuasan Kerja terdapat 10 item pernyataan yang kemudian diuji validitasnya, maka hasil dari uji validitas Kepuasan Kerja dapat dijelaskan pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

| No | Pernyataan   | r hitung | r tabel | Ket   |
|----|--|----------|---------|-------|
| 1  | Gaji yang saya terima cukup adil                                       | 0,513    | 0,240   | Valid |
| 2  | Kenaikan gaji yang saya terima cukup layak                             | 0,347    | 0,240   | Valid |
| 3  | Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan    | 0,580    | 0,240   | Valid |
| 4  | Saya merasa pengawasan kerja dilakukan secara adil                     | 0,578    | 0,240   | Valid |
| 5  | Saya merasakan tunjangan non-keuangan berupa fasilitas cukup menunjang | 0,560    | 0,240   | Valid |
| 6  | Saya merasakan pekerjaan saya diakui dengan baik                       | 0,621    | 0,240   | Valid |
| 7  | Saya merasakan prosedur/peraturan kerja yang mudah                     | 0,613    | 0,240   | Valid |
| 8  | Saya merasa cukup menikmati kebersamaan Bersama rekan-rekan kerja saya | 0,563    | 0,240   | Valid |
| 9  | Saya menikmati pekerjaan saya  | 0,433    | 0,240   | Valid |
| 10 | Saya merasakan komunikasi dalam organisasi ini cukup baik              | 0,496    | 0,240   | Valid |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Dari data di atas, ada 10 pernyataan yang terdapat pada kuesioner variabel Kepuasan Kerja (Z). Dari seluruh pertanyaan variabel Kepuasan Kerja (Z) semuanya valid terbukti dengan ( $r_{hit} > r_{tabel}$ ).

Berdasarkan variabel Retensi Karyawan terdapat 10 item pernyataan yang kemudian diuji validitasnya, maka hasil dari uji validitas Retensi Karyawan dapat dijelaskan pada Tabel 4.5.

**Tabel 4.5. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Retensi Karyawan**

| No | Pernyataan | r hitung | r tabel | Ket |
|----|------------|----------|---------|-----|
|----|------------|----------|---------|-----|

| No | Pernyataan  | r hitung | r tabel | Ket   |
|----|---|----------|---------|-------|
| 1  | Perusahaan memiliki budaya dan nilai yang positif bagi saya               | 0,382    | 0,240   | Valid |
| 2  | Strategi dan manajemen organisasional yang ada di perusahaan sangat jelas | 0,622    | 0,240   | Valid |
| 3  | Perusahaan memberikan kontinuitas atau keberlanjutan pelatihan pada saya  | 0,688    | 0,240   | Valid |
| 4  | Perusahaan memberikan insentif yang layak bagi saya                       | 0,507    | 0,240   | Valid |
| 5  | Saya bertanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan kepada saya        | 0,461    | 0,240   | Valid |
| 6  | Perusahaan memberikan keleluasaan dalam menjalankan tugas                 | 0,696    | 0,240   | Valid |
| 7  | Kondisi kerja di tempat kerja mendukung saya dalam melakukan pekerjaan    | 0,539    | 0,240   | Valid |
| 8  | Saya merasa bahwa pimpinan berlaku adil untuk semua karyawan              | 0,571    | 0,240   | Valid |
| 9  | Saya mendapat dukungan dari pihak manajemen                               | 0,661    | 0,240   | Valid |
| 10 | Hubungan saya dengan rekan kerja sangat baik                              | 0,467    | 0,240   | Valid |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Dari data di atas, ada 10 pernyataan yang terdapat pada kuesioner variabel Retensi Karyawan (Y). Dari seluruh pertanyaan variabel Retensi Karyawan (Y) semuanya valid terbukti dengan ( $r_{hit} > r_{tabel}$ ).

#### 4.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas hanya dilaksanakan pada item-item angket yang sudah valid. Koefisien reliabilitas pada taraf 0,70 atau lebih bisa diterima sebagai reliabilitas yang baik. Uji reliabilitas instrumen menggunakan rumus *Alpha Cronbach* yang menggunakan komputer program SPSS 23.0 for Windows. Hasil

uji reliabilitas selengkapnya dijelaskan pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.6. Hasil Uji Reliabilitas**

| No | Variabel            | <i>Cronbach's Alpha</i> | Keterangan |
|----|---------------------|-------------------------|------------|
| 1  | Dukungan Supervisor | 0,712                   | Reliabel   |
| 2  | Resiliensi Karyawan | 0,704                   | Reliabel   |
| 3  | Kepuasan Kerja      | 0,715                   | Reliabel   |
| 4  | Retensi Karyawan    | 0,755                   | Reliabel   |

Sumber: data primer diolah (2021)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 4.6, variabel *Dukungan Supervisor*, *Resiliensi Karyawan*, retensi karyawan, dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,70$ , maka dapat dikatakan bahwa instrumen semua variabel penelitian mempunyai reliabilitas yang tinggi.

Peneliti menyebarkan kuesioner berjumlah 67 sesuai dengan jumlah karyawan CV Sukses Abadi dan dari 67 kuesioner, 64 kembali dengan terisi semua oleh responden, sehingga layak dianalisis.

## 4.2. Hasil Analisis Data

### 4.2.1. Analisis Statistik Deskriptif

#### 4.2.1.1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden CV Sukses Abadi berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir dijelaskan pada Tabel 4.7.

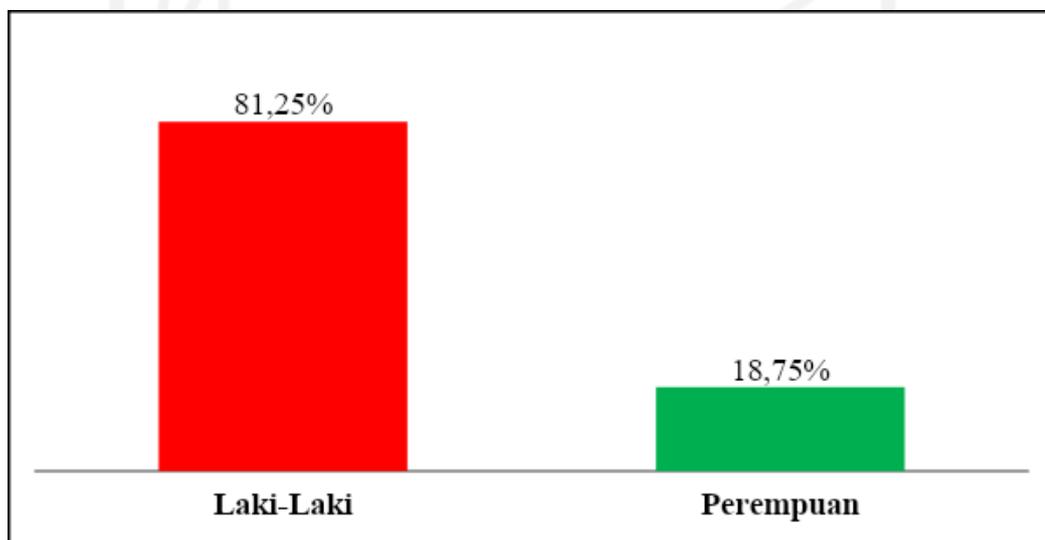
**Tabel 4.7. Data Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No | Karakteristik | Frekuensi | Persentase (%) |
|----|---------------|-----------|----------------|
|----|---------------|-----------|----------------|

|        |           |    |        |
|--------|-----------|----|--------|
| 1      | Laki-Laki | 52 | 81,25% |
| 2      | Perempuan | 12 | 18,75% |
| Jumlah |           | 64 | 100    |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas, apabila dijelaskan dalam bentuk Diagram dapat dilihat pada Gambar 4.1.



**Gambar 4.1. Data Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin**

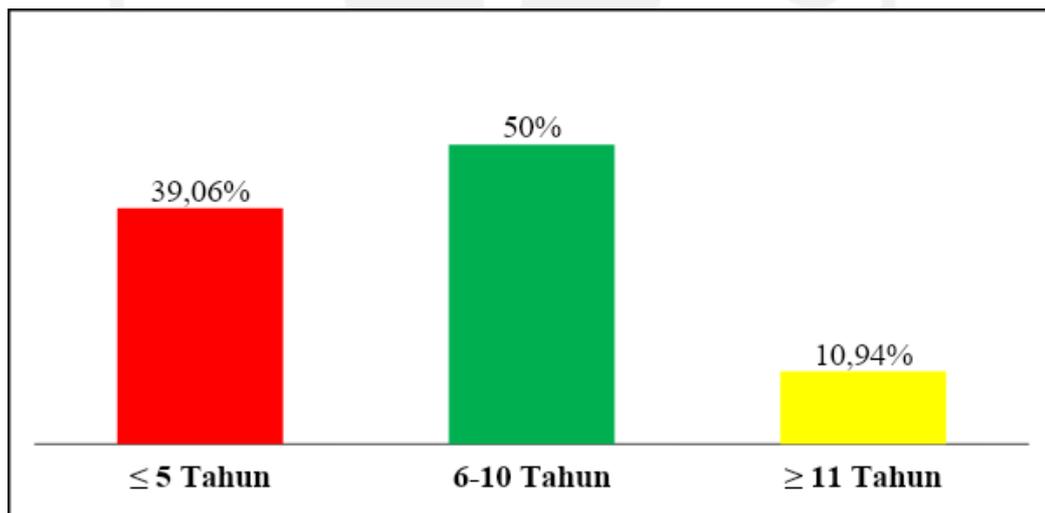
Berdasarkan Tabel 4.7 dan Gambar 4.1, dapat diketahui bahwa responden CV Sukses Abadi berdasarkan jenis kelamin Laki-laki sebesar 81,25% dan perempuan sebesar 18,75%. Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah yang lebih unggul untuk tetap bertahan di perusahaan adalah karyawan pria. Sejalan dengan Erickson & Roloff (2007) bahwa terjadi interaksi yang lebih kuat pada pria dibanding wanita dalam memprediksi komitmen organisasi pada dukungan supervisor. Berbeda dengan Casper et al (2011) mengungkapkan bahwa pada pria dan Wanita tidak menunjukkan hal yang beda secara signifikan.

**Tabel 4.8. Data Karakteristik Berdasarkan Lama Kerja**

| No     | Karakteristik   | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-----------------|-----------|----------------|
| 1      | $\leq 5$ Tahun  | 25        | 39,06%         |
| 2      | 6-10 Tahun      | 32        | 50%            |
| 3      | $\geq 11$ Tahun | 7         | 10,94%         |
| Jumlah |                 | 64        | 100            |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, apabila dijelaskan dalam bentuk Diagram dapat dilihat pada Gambar 4.2 sebagai berikut:



**Gambar 4.2. Data Karakteristik Berdasarkan Lama Kerja**

Berdasarkan Tabel 4.8 dan Gambar 4.2, dapat diketahui bahwa responden CV Sukses Abadi berdasarkan lama kerja  $\leq 5$  Tahun sebesar 39,06%, 6-10 Tahun sebesar 50%, dan  $\geq 11$  Tahun sebesar 10,94%. Berdasarkan data tersebut, dapat diindikasikan bahwa retensi karyawan terbilang cukup tinggi, yaitu 6-10 Tahun. Dockel et al (2016) mengungkapkan bahwa semakin lama bekerja, maka cenderung membuat berkembangnya komitmen yang berlanjut yang semakin

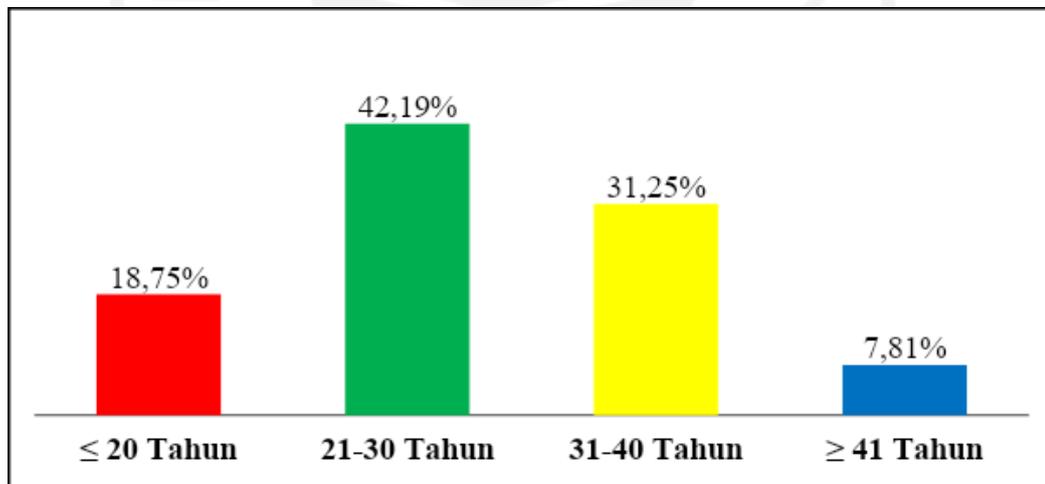
besar.

**Tabel 4.9. Data Karakteristik Berdasarkan Usia**

| No     | Karakteristik   | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-----------------|-----------|----------------|
| 1      | $\leq 20$ Tahun | 12        | 18,75%         |
| 2      | 21-30 Tahun     | 27        | 42,19%         |
| 3      | 31-40 Tahun     | 20        | 31,25%         |
| 4      | $\geq 41$ Tahun | 5         | 7,81%          |
| Jumlah |                 | 64        | 100            |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, apabila dijelaskan dalam bentuk Diagram dapat dilihat pada Gambar 4.3 sebagai berikut:



**Gambar 4.3. Data Karakteristik Berdasarkan Usia**

Berdasarkan Tabel 4.9 dan Gambar 4.3, dapat diketahui bahwa responden CV Sukses Abadi berdasarkan usia  $\leq 20$  Tahun sebesar 18,75%, 21-30 Tahun sebesar 42,19%, 31-40 Tahun sebesar 31,25%, dan  $\geq 41$  Tahun sebesar 7,81%. Berdasarkan data tersebut, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan CV Sukses Abadi berusia 21-30 Tahun. Meyer & Allen (1984) mengatakan bahwa semakin

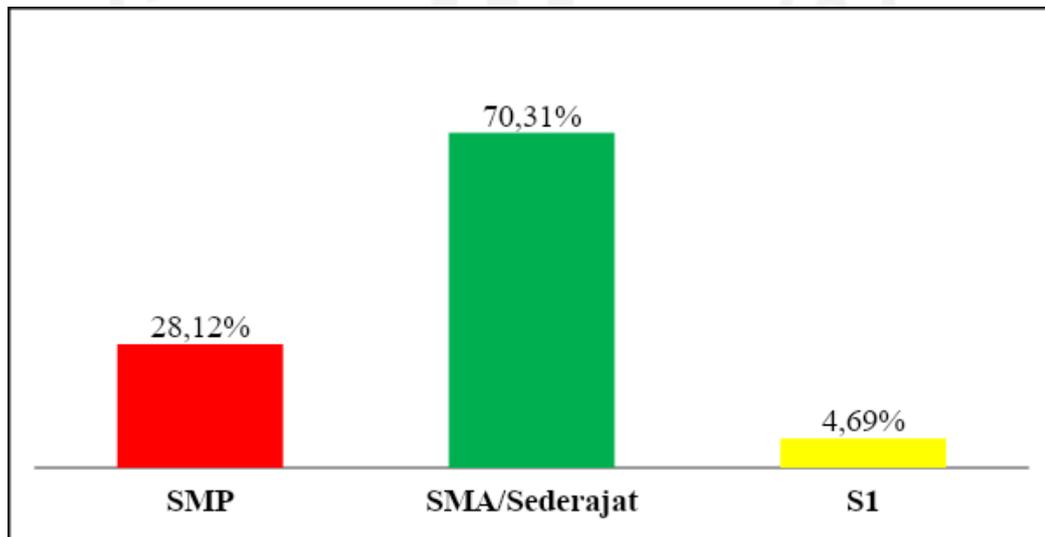
bertambahnya usia seseorang, orang tersebut akan semakin berkomitmen kepada organisasi. Pengaruh dari hal ini disebabkan oleh kepuasan kerja yang meningkat, jabatan dalam organisasi yang semakin baik, dan mereka menjadi lebih memiliki kemampuan yang sesuai dengan keberlanjutan organisasi.

**Tabel 4.10. Data Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

| No     | Karakteristik | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|---------------|-----------|----------------|
| 1      | SMP           | 18        | 28,12%         |
| 2      | SMA/Sederajat | 45        | 70,31%         |
| 3      | S1            | 3         | 4,69%          |
| Jumlah |               | 64        | 100            |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, apabila dijelaskan dalam bentuk Diagram dapat dilihat pada Gambar 4.3 sebagai berikut:



**Gambar 4.4. Data Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Berdasarkan Tabel 4.11 dan Gambar 4.4, dapat diketahui bahwa responden CV Sukses Abadi berdasarkan pendidikan terakhir SMP sebesar 28,12%,

SMA/Sederajat sebesar 70,31%, dan S1 sebesar 4,69%. Hasil menunjukkan mayoritas karyawan didominasi oleh level SMA/Sederajat. Karena itu kemampuan dan keahlian mereka sudah bisa dikatakan cukup.

**Tabel 4.11. Rekapitulasi Karakteristik Responden CV Sukses Abadi**

| No | Karakteristik       |               | Jumlah | Persentase |
|----|---------------------|---------------|--------|------------|
| 1  | Jenis Kelamin       | Laki-Laki     | 52     | 81,25%     |
| 2  | Lama Kerja          | 6-10 Tahun    | 32     | 50%        |
| 3  | Usia                | 21-30 Tahun   | 27     | 42,19%     |
| 4  | Pendidikan Terakhir | SMA/Sederajat | 45     | 70,31%     |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Berdasarkan hasil analisis karakteristik responden CV Sukses Abadi, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin laki-laki sebesar 81,25%, lama kerja 6-10 Tahun sebesar 50%, usia paling banyak pada rentang 21-30 tahun sebesar 42,19%, dan pendidikan terakhir SMA/ sederajat sebesar 70,31%.

#### 4.2.1.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian maksimum, minimum. Analisis ini digunakan untuk menganalisis data satu per satu berdasarkan jawaban responden dari kuesioner yang diberikan selama penelitian berlangsung. Untuk menentukan dan melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur *Dukungan Supervisor*, *Resiliensi Karyawan*, retensi karyawan, dan kepuasan kerja akan digunakan nilai rata-rata yang diperoleh nantinya, dengan berpedoman pada nilai minimum dan maksimum maka dapat ditentukan penilaian interval sebagai berikut:

Skor minimum = 1 Skor maksimum = 5

Range jawaban = skor maksimum – skor minimum kelas = 5 – 15 = 0,8

Range jawaban seluruh variabel yaitu:

1,00 – 1,80 : Sangat Rendah

1,81 – 2,61 : Rendah

2,62 – 3,42 : Cukup Tinggi

3,43 – 4,23 : Tinggi

4,24 – 5,00 : Sangat Tinggi

a. Variabel *Dukungan Supervisor*

Gambaran empiris tentang *Dukungan Supervisor*, dijelaskan pada Tabel

4.12.

**Tabel 4.12. Analisis Deskriptif Variabel Dukungan Supervisor**

| No | Pernyataan   | Mean | Kategori     |
|----|--|------|--------------|
| 1  | Supervisor menghargai kontribusi saya dengan memberi kesejahteraan   | 3,56 | Tinggi       |
| 2  | Supervisor menghargai hasil kerja keras saya   | 3,31 | Cukup Tinggi |
| 3  | Supervisor saya mencoba membuat pekerjaan semenarik mungkin  | 3,44 | Cukup Tinggi |
| 4  | Supervisor peduli terhadap kepuasan kerja saya   | 3,47 | Cukup Tinggi |
| 5  | Supervisor memberikan bantuan ketika saya menghadapi masalah   | 3,22 | Cukup Tinggi |
| 6  | Supervisor menunjukkan perhatian terhadap saya   | 3,48 | Cukup Tinggi |
| 7  | Jika supervisor dapat mempekerjakan seseorang untuk menggantikan saya dengan gaji yang lebih rendah, hal tersebut tidak akan dilakukan | 3,30 | Cukup Tinggi |

| No                     | Pernyataan   | Mean        | Kategori            |
|------------------------|--|-------------|---------------------|
| 8                      | Supervisor ingin mengetahui jika saya memiliki keluhan terkait pekerjaan | 3,47        | Cukup Tinggi        |
| 9                      | Supervisor tanggap terhadap keluhan karyawan                             | 3,34        | Cukup Tinggi        |
| 10                     | Supervisor mendukung untuk meningkatkan kinerja                          | 3,39        | Cukup Tinggi        |
| <b>Rata-Rata Total</b> |  | <b>3,40</b> | <b>Cukup Tinggi</b> |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa dari 64 responden sebagai sampel yang diambil telah memberikan penilaian cukup pada mayoritas karyawan, terhadap variabel *Dukungan Supervisor* dengan rata-rata skor 3,40. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap *Dukungan Supervisor* di CV Sukses Abadi pada kategori cukup tinggi. Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan Tabel 4.12 di atas dukungan supervisor mengacu pada tingkat pengakuan karyawan bahwa mereka supervisor mendukung dan mendorong terhadap keprihatinan dan kinerja mereka (Iqbal et al., 2020).

b. Variabel *Resiliensi Karyawan*

Gambaran empiris tentang *Resiliensi Karyawan*, pada Tabel 4.13.

**Tabel 4.13. Analisis Deskriptif Variabel Resiliensi Karyawan**

| No | Pernyataan  | Mean | Kategori     |
|----|---|------|--------------|
| 1  | Saya mengetahui kekuatan personal saya                                      | 3,50 | Cukup Tinggi |
| 2  | Saya menggunakan kekuatan personal secara teratur dalam pekerjaan           | 3,19 | Cukup Tinggi |
| 3  | Pekerjaan yang saya lakukan cocok dengan nilai atau keyakinan personal saya | 3,31 | Cukup Tinggi |

| No                     | Pernyataan  | Mean        | Kategori            |
|------------------------|---|-------------|---------------------|
| 4                      | Ketika ada hal yang salah dalam pekerjaan, hal ini biasanya tidak terbawa ke kehidupan pribadi saya               | 3,55        | Cukup Tinggi        |
| 5                      | Orang yang berpikiran atau berperilaku negative dalam pekerjaan cenderung tidak dapat menarik saya Bersama mereka | 3,34        | Cukup Tinggi        |
| 6                      | Saya memerlukan waktu mengelola kekuatan atau energi Ketika bekerja keras   | 3,17        | Cukup Tinggi        |
| 7                      | Saya berhati-hati memastikan bahwa pekerjaan tidak mendominasi kehidupan pribadi                                  | 3,36        | Cukup Tinggi        |
| 8                      | Saya sering menanyakan umpan balik sehingga dapat meningkatkan kinerja  | 3,34        | Cukup Tinggi        |
| 9                      | Saya memperhatikan makanan dengan baik untuk hidup sehat  | 3,34        | Cukup Tinggi        |
| 10                     | Saya memiliki teman di tempat kerja yang dapat diandalkan Ketika saya membutuhkannya                              | 3,39        | Cukup Tinggi        |
| <b>Rata-Rata Total</b> |   | <b>3,35</b> | <b>Cukup Tinggi</b> |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa dari 64 responden sebagai sampel yang diambil telah memberikan penilaian cukup pada mayoritas karyawan, terhadap variabel Resiliensi Karyawan dengan rata-rata skor 3,35. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap *Resiliensi Karyawan* di CV Sukses Abadi pada kategori cukup tinggi. (Robertson et al., 2015) mendefinisikan resiliensi yang cukup tinggi adalah sebagai kemampuan individu untuk bangkit kembali dan lebih kuat dalam prosesnya.

c. Variabel Kepuasan Kerja

Gambaran empiris tentang Kepuasan Kerja, dijelaskan pada Tabel 4.14.

**Tabel 4.14. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**

| No                     | Pernyataan   | Mean        | Kategori     |
|------------------------|--|-------------|--------------|
| 1                      | Gaji yang saya terima cukup adil                                       | 3,73        | Tinggi       |
| 2                      | Kenaikan gaji yang saya terima cukup layak                             | 3,59        | Tinggi       |
| 3                      | Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan    | 3,55        | Cukup Tinggi |
| 4                      | Saya merasa pengawasan kerja dilakukan secara adil                     | 3,77        | Cukup Tinggi |
| 5                      | Saya merasakan tunjangan non-keuangan berupa fasilitas cukup menunjang | 3,59        | Cukup Tinggi |
| 6                      | Saya merasakan pekerjaan saya diakui dengan baik                       | 3,63        | Cukup Tinggi |
| 7                      | Saya merasakan prosedur/peraturan kerja yang mudah                     | 3,72        | Cukup Tinggi |
| 8                      | Saya merasa cukup menikmati kebersamaan Bersama rekan-rekan kerja saya | 3,70        | Cukup Tinggi |
| 9                      | Saya menikmati pekerjaan saya  | 3,61        | Cukup Tinggi |
| 10                     | Saya merasakan komunikasi dalam organisasi ini cukup baik              | 3,66        | Cukup Tinggi |
| <b>Rata-Rata Total</b> |  | <b>3,65</b> | Cukup Tinggi |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Tabel 4.14 di atas menunjukkan bahwa dari 64 responden sebagai sampel yang diambil telah memberikan penilaian cukup pada mayoritas karyawan, terhadap variabel Kepuasan Kerja dengan rata-rata skor 3,65. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap Kepuasan Kerja di CV Sukses Abadi pada kategori cukup tinggi. Berdasarkan Tabel 4.14 di atas dapat diartikan

bahwa kepuasan kerja telah tercipta pada para karyawan dengan adanya perasaan senang dalam pekerjaannya. (Bahri & Nisa, 2017) menyatakan bahwa kepuasan seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

d. Variabel Retensi Karyawan

Gambaran empiris tentang Retensi Karyawan, dijelaskan pada Tabel 4.15.

**Tabel 4.15. Analisis Deskriptif Variabel Retensi Karyawan**

| No                     | Pernyataan  | Mean        | Kategori     |
|------------------------|---|-------------|--------------|
| 1                      | Perusahaan memiliki budaya dan nilai yang positif bagi saya               | 3,84        | Cukup Tinggi |
| 2                      | Strategi dan manajemen organisasional yang ada di perusahaan sangat jelas | 3,77        | Cukup Tinggi |
| 3                      | Perusahaan memberikan kontinuitas atau keberlanjutan pelatihan pada saya  | 3,53        | Cukup Tinggi |
| 4                      | Perusahaan memberikan insentif yang layak bagi saya                       | 3,63        | Cukup Tinggi |
| 5                      | Saya bertanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan kepada saya        | 3,48        | Cukup Tinggi |
| 6                      | Perusahaan memberikan keleluasaan dalam menjalankan tugas                 | 3,58        | Cukup Tinggi |
| 7                      | Kondisi kerja di tempat kerja mendukung saya dalam melakukan pekerjaan    | 3,53        | Cukup Tinggi |
| 8                      | Saya merasa bahwa pimpinan berlaku adil untuk semua karyawan              | 3,77        | Cukup Tinggi |
| 9                      | Saya mendapat dukungan dari pihak manajemen                               | 3,58        | Cukup Tinggi |
| 10                     | Hubungan saya dengan rekan kerja sangat baik                              | 3,67        | Cukup Tinggi |
| <b>Rata-Rata Total</b> |   | <b>3,64</b> | Cukup Tinggi |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa dari 64 responden sebagai sampel yang diambil telah memberikan penilaian cukup pada mayoritas karyawan, terhadap variabel Retensi Karyawan dengan rata-rata skor 3,64. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap Retensi Karyawan di CV Sukses Abadi pada kategori cukup tinggi.

Retensi karyawan sangat terkait dengan perputaran karyawan atau keluar masuknya karyawan, di mana sifat hubungannya berbanding terbalik. Hal tersebut dimaksudkan bahwa jika tingkat retensi karyawan tinggi, maka berarti tingkat perputaran karyawan dalam suatu perusahaan rendah dan jika tingkat retensi karyawan rendah, maka berarti tingkat perputaran dalam suatu perusahaan tinggi (Suta & Ardana, 2019).

**Tabel 4.16. Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian**

| No | Variabel                   | Rata-Rata | Keterangan   |
|----|----------------------------|-----------|--------------|
| 1  | <i>Dukungan Supervisor</i> | 3,40      | Cukup Tinggi |
| 2  | <i>Resiliensi Karyawan</i> | 3,35      | Cukup Tinggi |
| 3  | Retensi Karyawan           | 3,65      | Cukup Tinggi |
| 4  | Kepuasan Kerja             | 3,64      | Cukup Tinggi |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas menunjukkan rangkuman penilaian karyawan terhadap masing-masing variabel penelitian. Berdasarkan tabel rangkuman di atas maka variabel Dukungan Supervisor, Resiliensi Karyawan, retensi karyawan, dan kepuasan kerja dikategorikan cukup tinggi.

#### **4.2.2. Hasil Uji Asumsi Klasik**

Tujuan pengujian asumsi klasik ini adalah untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini dijelaskan pada Tabel:

1) Uji Normalitas

Uji normalitas data dalam penelitian ini digunakan metode *Kolmogorov-Smirnov Test* dengan taraf signifikansi 5% atau 0,05. Rangkuman analisis dijelaskan pada Tabel 4.17.

**Tabel 4.17. Hasil Uji Normalitas**

| No | Persamaan Regresi  | Asymp. Sig. (2-tailed) | Nilai Kritis | Keterangan |
|----|--------------------|------------------------|--------------|------------|
| 1  | <i>Persamaan 1</i> | 0,200                  | 0,05         | Normal     |
| 2  | <i>Persamaan 2</i> | 0,200                  |              | Normal     |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Berdasarkan analisis statistik uji normalitas yang telah dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov Test*, pada semua data didapat dari hasil uji normalitas data nilai signifikansi  $p > 0,05$ , yang berarti data berdistribusi normal.

2) Uji Heteroskedastisitas

Homoskedastisitas adalah situasi di mana varian ( $\sigma^2$ ) dari faktor pengganggu atau *disturbance term* adalah sama untuk semua observasi X. Penyimpangan terhadap asumsi ini yaitu disebut heteroskedastisitas yaitu apabila nilai varian ( $\sigma^2$ ) variabel tak bebas ( $Y_i$ ) meningkat sebagai akibat dari meningkatnya varian dari variabel bebas ( $X_i$ ), maka varian dari  $Y_i$  tidak sama

(Insukindro, 2001). Pendeteksian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Glejser*. Caranya dengan melihat nilai probabilitas > 0,05, sehingga tidak terkena heteroskedastisitas. Hasil uji linearitas dapat dilihat dalam Tabel 4.18.

**Tabel 4.18. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

| No | Variabel                 | Sig.  | Nilai Kritis | Keterangan        |
|----|--------------------------|-------|--------------|-------------------|
| 1  | Supervisor Support (X1)  | 0,317 | 0,05         | Homoskedastisitas |
| 2  | Resiliensi Karyawan (X2) | 0,395 | 0,05         | Homoskedastisitas |
| 3  | Supervisor Support (X1)  | 0,710 | 0,05         | Homoskedastisitas |
| 4  | Resiliensi Karyawan (X2) | 0,816 | 0,05         | Homoskedastisitas |
| 5  | Kepuasan Kerja (Z)       | 0,587 | 0,05         | Homoskedastisitas |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan *rank spearman* terlihat bahwa nilai probabilitas > 0,05. Hal ini berarti model yang diestimasi bebas dari heteroskedastisitas. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

### 3) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji yang digunakan untuk melihat dan menguji apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) pada model regresi. Ada atau tidaknya gejala multikolinearitas dapat diketahui dengan melihat dari besarnya nilai *tolerance* dan VIF. Menurut Ghozali (2011), *tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Maka dari itu nilai *tolerance* yang

rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena  $VIF = 1/tolerance$ ). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai  $tolerance > 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF < 10$ . Hasil perhitungan multikolinearitas dapat dijelaskan seperti pada Tabel 4.19.

**Tabel 4.19. Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 1**

| <i>Model</i> |                          | <i>Collinearity Statistics</i> |            |
|--------------|--------------------------|--------------------------------|------------|
|              |                          | <i>Tolerance</i>               | <i>VIF</i> |
| 1            | (Constant)               |                                |            |
|              | Supervisor Support (X1)  | 0,999                          | 1,001      |
|              | Resiliensi Karyawan (X2) | 0,999                          | 1,001      |

a. Dependent Variabel: Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.19, dapat diketahui bahwa *tolerance* dan VIF dari variabel X<sub>1</sub> adalah sebesar 0,999 dan 1,001, variabel X<sub>2</sub> adalah sebesar 0,999 dan 1,001.

**Tabel 4.20. Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 2**

| <i>Model</i> |                          | <i>Collinearity Statistics</i> |            |
|--------------|--------------------------|--------------------------------|------------|
|              |                          | <i>Tolerance</i>               | <i>VIF</i> |
| 1            | (Constant)               |                                |            |
|              | Supervisor Support (X1)  | 0,885                          | 1.130      |
|              | Resiliensi Karyawan (X2) | 0,911                          | 1.098      |
|              | Kepuasan Kerja (Z)       | 0,811                          | 1.233      |

a. Dependent Variabel: Retensi Karyawan (Y)

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.20, dapat dilihat bahwa *tolerance* dan VIF dari variabel X<sub>1</sub> adalah sebesar 0,885 dan 1.130, variabel X<sub>2</sub> adalah sebesar 0,911 dan 1.098, variabel Z adalah 0,811 dan 1.233.

Kesimpulan dari hasil di atas adalah bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolinearitas yang berarti korelasi tidak ditemukan di antara variabel-variabel bebas, maka dari itu layak digunakan untuk analisis selanjutnya dikarenakan nilai *tolerance* berada di atas 0,10 dan nilai VIF jauh di bawah angka 10. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

#### 4.2.3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Berikut ini adalah penjelasan dari hasil perhitungan masing-masing model regresi.

##### 1. Pengaruh *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan* terhadap *Retensi Karyawan*

Hasil uji regresi linear berganda variabel *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan* terhadap *retensi karyawan* dapat ditunjukkan pada tabel 4.21.

**Tabel 4.21. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda 1**

| Coefficients |            |                             |            |                           |       |      |
|--------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model        |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|              |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1            | (Constant) | 1.865                       | .476       |                           | 3.915 | .000 |
|              | X1         | .287                        | .102       | .324                      | 2.805 | .007 |
|              | X2         | .243                        | .100       | .280                      | 2.431 | .018 |

a. Dependent Variabel: Z

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

### a. Persamaan Regresi

Berdasarkan hasil regresi di atas, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Di mana:

- Y = Retensi Karyawan
- X<sub>1</sub> = *Supervisor Support*
- X<sub>2</sub> = *Resiliensi Karyawan*
- a = Konstanta
- b<sub>1</sub> = Koefisien regresi untuk variabel X<sub>1</sub>
- b<sub>2</sub> = Koefisien regresi untuk variabel X<sub>2</sub>

Berdasarkan hasil regresi di atas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut

$$Y = 1,865 + 0,324X_1 + 0,280X_2$$

Hasil persamaan linear berganda di atas berarti bahwa:

- 1) Nilai konstanta sebesar **1,865** menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan* maka kepuasan kerja adalah **1,865**.
- 2) *Dukungan Supervisor* (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar **0,324**. Adanya hubungan positif ini berarti *Dukungan Supervisor* memiliki hubungan yang searah dengan kepuasan kerja. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel *Dukungan Supervisor* meningkat, maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat sebesar **0,324**.

3) *Resiliensi Karyawan* ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja ( $Z$ ) dengan koefisien regresi sebesar **0,280**. Adanya hubungan positif ini berarti *Resiliensi Karyawan* memiliki hubungan yang searah dengan kepuasan kerja. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel *Resiliensi Karyawan* meningkat, maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat **0,280**.

**b. Uji t**

1) *Dukungan Supervisor* ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Z$ )

a) Hipotesis 1

Ho: Tidak ada pengaruh signifikan dari *Dukungan Supervisor* terhadap kepuasan kerja.

Ha: Ada pengaruh signifikan dari *Dukungan Supervisor* terhadap kepuasan kerja.

b) Kriteria

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0,007  $< 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “Terdapat pengaruh signifikan *Dukungan Supervisor* terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

2) *Resiliensi Karyawan* (X2) terhadap kepuasan kerja (Z)

a) Hipotesis 2

Ho: Tidak ada pengaruh signifikan dari *Resiliensi Karyawan* terhadap kepuasan kerja.

Ha: Ada pengaruh signifikan dari *Resiliensi Karyawan* terhadap kepuasan kerja.

b) Kriteria

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0,018  $< 0,05$ , sehingga Ho ditolak dan Ha diterima

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi, “Terdapat pengaruh signifikan *Resiliensi Karyawan* terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil koefisien determinasi variabel *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan* terhadap kepuasan kerja dapat ditunjukkan pada tabel 4.22.

**Tabel 4.22. Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) 1**

| Model Summary |   |          |                   |                            |
|---------------|---|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |

|                                   |                   |      |      |        |
|-----------------------------------|-------------------|------|------|--------|
| 1                                 | .435 <sup>a</sup> | .189 | .163 | .26739 |
| a. Predictors: (Constant), X2, X1 |                   |      |      |        |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,163, maka dapat diartikan bahwa 16,3% kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan*. Sedangkan sisanya sebesar 83,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

## 2. Pengaruh *Dukungan Supervisor*, *Resiliensi Karyawan* dan *Kepuasan Kerja* terhadap *Retensi Karyawan*

Hasil uji regresi linear berganda variabel *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan* terhadap kepuasan kerja dapat ditunjukkan pada tabel 4.23.

**Tabel 4.23. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda 2**

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant) | .631                        | .646       |                           | .978  | .332 |
|                           | X1         | .290                        | .132       | .258                      | 2.199 | .032 |
|                           | X2         | .259                        | .127       | .237                      | 2.042 | .046 |
|                           | Z          | .315                        | .155       | .250                      | 2.033 | .047 |
| a. Dependent Variabel: Y  |            |                             |            |                           |       |      |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

### a. Persamaan Regresi

Berdasarkan hasil regresi di atas, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z$$

Di mana:

- Z = Kepuasan Kerja
- X<sub>1</sub> = *Supervisor Support*
- X<sub>2</sub> = *Resiliensi Karyawan*
- a = Konstanta
- b<sub>1</sub> = Koefisien regresi untuk variabel X<sub>1</sub>
- b<sub>2</sub> = Koefisien regresi untuk variabel X<sub>2</sub>

Berdasarkan hasil regresi di atas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,631 + 0,258X_1 + 0,237X_2 + 0,250Z$$

Hasil persamaan linear berganda di atas berarti bahwa:

- 1) Nilai konstanta sebesar **0,631** menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan* maka Retensi Karyawan adalah **0,631**.
- 2) *Dukungan Supervisor* (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar **0,258**. Adanya hubungan positif ini berarti *Dukungan Supervisor* memiliki hubungan yang searah dengan Retensi Karyawan. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel *Dukungan Supervisor* meningkat, maka besarnya Retensi Karyawan akan meningkat sebesar **0,258**.
- 3) *Resiliensi Karyawan* (X<sub>2</sub>) memiliki pengaruh positif terhadap Retensi Karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar **0,237**. Adanya hubungan

positif ini berarti *Resiliensi Karyawan* memiliki hubungan yang searah dengan Retensi Karyawan. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel *Resiliensi Karyawan* meningkat, maka besarnya retensi karyawan akan meningkat **0,237**.

- 4) *Kepuasan Kerja* (Z) memiliki pengaruh yang positif terhadap Retensi Karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar **0,250**. Dengan adanya hubungan positif ini artinya *Resiliensi Karyawan* mempunyai hubungan searah dengan Retensi Karyawan. Nilai koefisien ini sendiri bisa diartikan jika variabel *Resiliensi Karyawan* meningkat, maka Retensi Karyawan akan meningkat **0,250**.

**b. Uji t**

- 1) *Dukungan Supervisor* ( $X_1$ ) terhadap retensi karyawan (Y)

a) Hipotesis 3

Ho: Tidak ada pengaruh signifikan dari *Dukungan Supervisor* terhadap retensi karyawan.

Ha: Ada pengaruh signifikan dari *Dukungan Supervisor* terhadap retensi karyawan.

b) Kriteria

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0,032  $< 0,05$ , sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi, “Terdapat pengaruh signifikan *Dukungan Supervisor* terhadap retensi karyawan” **terbukti**.

2) *Resiliensi Karyawan* ( $X_2$ ) terhadap retensi karyawan (Y)

a) Hipotesis 4

Ho: Tidak ada pengaruh signifikan dari *Resiliensi Karyawan* terhadap retensi karyawan.

Ha: Ada pengaruh signifikan dari *Resiliensi Karyawan* terhadap retensi karyawan.

b) Kriteria

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0,046  $< 0,05$ , sehingga Ho ditolak dan Ha diterima

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang berbunyi, “Terdapat pengaruh signifikan *Resiliensi Karyawan* terhadap retensi karyawan” **terbukti**.

3) *Kepuasan Kerja* (Z) terhadap retensi karyawan (Y)

a) Hipotesis 5

Ho: Tidak ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.

Ha: Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.

b) Kriteria

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0,047  $< 0,05$ , sehingga Ho ditolak dan Ha diterima

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang berbunyi, “Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan” **terbukti**.

c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil koefisien determinasi variabel *Dukungan Supervisor*, *Resiliensi Karyawan* dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan dapat ditunjukkan pada tabel 4.24.

**Tabel 4.24. Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) 2**

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .516 <sup>a</sup> | .266     | .230              | .32410                     |

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

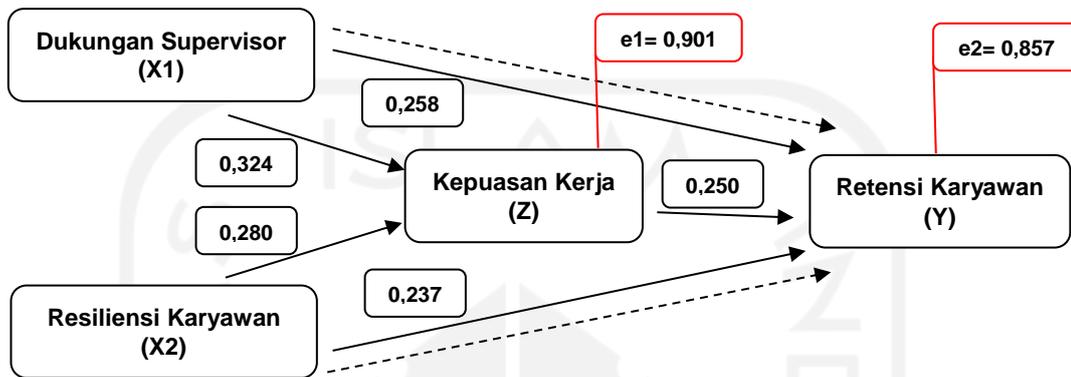
Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,230, maka dapat diartikan bahwa 23% retensi karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *Dukungan Supervisor*, *Resiliensi Karyawan*, dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 77% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

#### **4.2.4. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*) dan Uji Sobel**

*Path analysis* adalah pemakaian analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel, atau model perluasan dari analisis regresi linear berganda. Pemakaian model ini berfungsi sebagai pengujian hipotesis 6 dan 7. Untuk mengetahui dan menentukan mana yang lebih besar antara pengaruh langsung *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja atau tidak melalui kepuasan kerja, maka digunakan analisis jalur. berdasarkan tabel hasil regresi sebelumnya terdapat angka yang digunakan untuk membandingkan pengaruh langsung maupun tidak langsung, tepatnya pada kolom *standardized coefficients*. Beta yang sudah dijelaskan pada sub bab sebelumnya untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dukungan supervisor terhadap kepuasan kerja dan *Resiliensi Karyawan* terhadap kepuasan kerja. Melihat besarnya pengaruh langsung *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

Keseluruhan hasil estimasi model hubungan hipotesis antara variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam bentuk diagram *path*:



**Gambar 4.5. Diagram Analisis Path**

Sumber: Data primer diolah, 2022

Pengaruh langsung merupakan pengaruh dari variabel independent (X) terhadap variabel dependen (Y), tanpa dimediasi oleh variabel lain. Berikut analisis pengaruh langsung:

### 1. Pengaruh Langsung

- Pengaruh variabel *Dukungan Supervisor* terhadap kepuasan kerja  
 $X_1 \rightarrow Z = 0,324$
- Pengaruh variabel *Resiliensi Karyawan* terhadap kepuasan kerja  
 $X_2 \rightarrow Z = 0,280$
- Pengaruh variabel *Dukungan Supervisor* terhadap retensi karyawan  
 $X_1 \rightarrow Y = 0,258$
- Pengaruh variabel *Resiliensi Karyawan* terhadap retensi karyawan  
 $X_2 \rightarrow Y = 0,237$
- Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap retensi karyawan

$$Z \rightarrow Y = 0,250$$

## 2. Pengaruh Tidak Langsung

Analisis jalur yang digunakan di dalam penelitian, bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang lebih besar antara variabel *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan* terhadap retensi karyawan melalui atau tanpa melalui kepuasan kerja. Dalam menguji pengaruh tidak langsung, peneliti menggunakan uji sobel. Dikatakan memiliki pengaruh tidak langsung lebih baik dari pada pengaruh secara langsung apabila nilai Z yang dihasilkan  $> 1,96$  atau  $< -1,96$ . Adapun analisis uji sobel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.25. Rangkuman Uji Sobel**

| Pengaruh Variabel  | Beta X-Z | Beta Z-Y | Std Error X-Z | Std Error Z-Y | Z     |
|--|----------|----------|---------------|---------------|-------|
| <i>Dukungan Supervisor</i> ( $X_1$ ) --> Kepuasan Kerja (Z) --> Retensi Karyawan (Y) | 0,324    | 0,250    | 0,102         | 0,155         | 1,438 |
| <i>Resiliensi Karyawan</i> ( $X_2$ ) --> Kepuasan Kerja (Z) --> Retensi Karyawan (Y) | 0,280    | 0,250    | 0,100         | 0,155         | 1,398 |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2022

Berikut ini adalah ringkasan perhitungan tidak langsung dari variabel *Dukungan Supervisor* ( $X_1$ ) dan *Resiliensi Karyawan* ( $X_2$ ) terhadap retensi karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z):

- a. Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa besarnya nilai Z dari pengaruh variabel *Dukungan Supervisor* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 1,438. Hasil tersebut lebih besar dari besarnya indicator yang

telah ditetapkan yaitu  $1,438 > 1,96$ . Berarti, hipotesis keenam yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari *Dukungan Supervisor* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja,” tidak **terbukti**.

- b. Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa besarnya nilai Z dari pengaruh variabel *Resiliensi Karyawan* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 1,398. Hasil tersebut lebih besar dari besarnya indikator yang telah ditetapkan yaitu  $1,398 > 1,96$ . Artinya, hipotesis ketujuh yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari *Resiliensi Karyawan* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja,” tidak **terbukti**.

#### Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut penjelasan rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel 4.26 sebagai berikut:

**Tabel 4.26. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

| <b>Ha</b>      | <b>Hipotesis</b>   | <b>Keterangan</b> |
|----------------|--|-------------------|
| H <sub>1</sub> | terdapat pengaruh yang signifikan <i>Dukungan Supervisor</i> terhadap retensi karyawan         | Terbukti          |
| H <sub>2</sub> | terdapat pengaruh yang signifikan <i>Resiliensi Karyawan</i> terhadap retensi karyawan         | Terbukti          |
| H <sub>3</sub> | terdapat pengaruh yang signifikan <i>Dukungan Supervisor</i> terhadap kepuasan kerja           | Terbukti          |
| H <sub>4</sub> | terdapat pengaruh yang signifikan <i>Resiliensi Karyawan</i> terhadap kepuasan kerja           | Terbukti          |
| H <sub>5</sub> | terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan                     | Terbukti          |
| H <sub>6</sub> | terdapat pengaruh yang signifikan <i>Dukungan Supervisor</i> terhadap retensi karyawan melalui | Tidak Terbukti    |

|                |  |                |
|----------------|--|----------------|
|                | kepuasan kerja   |                |
| H <sub>7</sub> | terdapat pengaruh yang signifikan pengaruh <i>Resiliensi Karyawan</i> terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja | Tidak Terbukti |

Sumber: data primer diolah (2021)

#### 4.3. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

##### 1) Pengaruh *Dukungan Supervisor* terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *Dukungan Supervisor* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dukungan supervisor berkontribusi untuk retensi pekerjaan. Ini meningkatkan niat karyawan untuk tinggal di sebuah perusahaan. (Landry et al., 2014) dan (Chatterjee et al., 2018) menunjukkan bahwa dukungan supervisor, dimediasi oleh afektif komitmen, berpengaruh signifikan terhadap turnover. Supervisor yang memberikan dukungan dan memiliki kompetensi berpengaruh positif terhadap retensi pekerjaan (Fazio et al., 2017).

Dukungan supervisor mengacu pada perilaku supervisor dalam membantu karyawan mereka untuk menunjukkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dikumpulkan dari program pelatihan. Menurut (Bhate, 2013), supervisor memainkan peran penting dalam pelatihan efektivitas. Tanpa mendapat dukungan dari supervisor, proses transfer pelatihan tidak bisa sukses. Hal ini karena karyawan akan cenderung kehilangan fokus ketika mereka tidak memantau atau mengawasi. Dikatakan sebagai salah satu alat paling kuat dalam meningkatkan

transfer transfer pelatihan dan didukung oleh banyak penelitian ((Qureshi & Hamid, 2017).

Menurut (Charoensukmongkol et al., 2016) dalam kaitannya dengan pekerjaan, dalam membantu karyawan dalam tujuan pencapaian pekerjaan, supervisor menjadi aspek yang penting, yang biasa saja dapat meminimalisir stress dan tekanan dari tuntutan pekerjaan. (Swanzy, 2020) menjelaskan dukungan supervisor sebagai tingkat di mana bawahan sadar bahwa atasan mereka peduli dan menghargai kesejahteraan dan masukan mereka di tempat kerja.

## **2) Pengaruh *Resiliensi Karyawan* terhadap retensi karyawan**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *Resiliensi Karyawan* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . (Robertson et al., 2015) mengatakan resiliensi karyawan merupakan kemampuan seorang karyawan untuk bangkit kembali dari kemunduran dengan adanya tuntutan yang berat dan keadaan sulit, karyawan tetap dengan efektif dalam menghadapinya serta berproses dengan tumbuh lebih kuat. (Athota et al., 2020) mengatakan bahwa resiliensi menjadi kunci karena interaksi masyarakat secara mendunia telah berpartisipasi pada meningkatnya aktivitas kerja yang signifikan dengan menuntut individu untuk menjadi lebih tangguh.

(Hudgins, 2016) mengatakan adanya resiliensi, kepuasan kerja, dan *anticipated turnover* yang berhubungan secara signifikan. Adapun dikatakan bahwa tumpang tindihnya kepuasan kerja dan *anticipated turnover* secara signifikan yang bermakna dan menimbulkan ide baru dari niatan untuk tetap

berada di dalam perusahaan yang secara statistic hal tersebut menggambarkan hubungan signifikan dengan resiliensi.

Dalam keseluruhan, dari hasil resiliensi didapat empat kategori inti, yaitu kesehatan mental dan kesejahteraan subjektif, fisik/biologis, psikosial, dan kinerja. (Im et al., 2016) berpendapat bahwa persepsi dapat meningkat karena adanya pemberdayaan dan resiliensi diri yang untuk selanjutnya, persepsi tersebut dapat dimanfaatkan dalam sebuah strategi retensi.

### **3) Pengaruh *Dukungan Supervisor* terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *Dukungan Supervisor* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ . (Astuti, 2019) dalam membentuk lingkungan kerja, pengawas mempunyai peran yang sangat besar. Seringkali pengalaman negatif yang dialami individu terbawa dalam suasana pekerjaan. Dikhawatirkan jika hal tersebut tidak diatasi secara tepat maka akan mengganggu rekan kerjanya. Di dalam situasi inilah dukungan pengawas berperan.

Agar bisa mengatasi permasalahan yang dihadapi, karyawan perlu arahan dan bimbingan dari pengawas (O'Donnell et al., 2012). Mereka membutuhkan perhatian yang lebih banyak dari pengawas. Antonio & Sutanto (2014) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja memiliki konsep akan hasil, perlakuan dan prosedur yang adil, sehingga perlu adanya kepercayaan antara karyawan dan dukungan atasan, kepercayaan dari karyawan membuatnya mau bertindak sukarela melebihi harapan organisasi.

Almazrouei, et al., (2018) mengatakan kepuasan kerja merupakan kondisi di mana situasi yang dirasakan karyawan mendukung atau tidak. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan lebih tergerak untuk memenuhi kebutuhan organisasi serta bersukarela membantu rekan kerja (Charmiati & Surya, 2019).

#### **4) Pengaruh *Resiliensi Karyawan* terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *Resiliensi Karyawan* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Resiliensi karyawan memainkan peran penting dalam zona bisnis yang sangat rentan dalam hal perubahan dan sangat kompetitif sebagai kapasitas seseorang dalam meningkatkan kualitas kerja pada perusahaan (Liu et al., 2018). Menurut (Liu et al., 2018) resiliensi karyawan memberikan dampak secara signifikan positif terhadap kinerja pegawai bank di China.

Dalam penelitiannya (Athota et al., 2020) mengungkapkan bahwa pada karyawan di Australia dan India terdapat pengaruh positif dan signifikan antara resiliensi dengan kinerja karyawan. Diperkuat oleh penelitian (Walpita & Arambepola, 2020) bahwa jika resiliensi tinggi, maka kinerja karyawan cenderung semakin tinggi. Hal itu disebabkan tingginya tingkat resiliensi dapat mengurangi dampak negatif di tempat kerja seperti stres, kelelahan, depresi, dan kecemasan. Berbeda dengan (Lhalloubi & Ibnchahid, 2020) yang mengungkapkan bahwa resiliensi karyawan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan manajer. (Hallak et al., 2018) juga mengungkapkan tidak adanya pengaruh signifikan positif antara resiliensi terhadap kinerja pegawai.

Resiliensi dipandang pula sebagai kemampuan untuk bisa bangkit kembali dari kejadian atau situasi yang negatif. Fonyy et al.. (2006) mengemukakan bahwa resiliensi digambarkan sebagai kemampuan seseorang dalam mengatasi kesulitan, yang dari hal tersebut orang tersebut akan menjadi lebih kuat atas masalah yang dialaminya.

Yuniar et al.. (2011) mengatakan bahwa resiliensi adalah faktor yang sangat penting untuk seseorang dapat mengubah berbagai masalah dan kesulitan, yang dari hal tersebut orang tersebut akan menjadi lebih kuat atas masalah yang dialaminya. Seseorang dengan tingkat resiliensi yang tinggi akan cenderung dapat mengatasi berbagai kejadian negatif.

#### **5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan**

Berdasarkan hasil analisis, hal yang secara signifikan berpengaruh terhadap retensi karyawan adalah kepuasan kerja dengan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Dalam hal ini, kepuasan kerja yang diperoleh berkaitan dengan perilaku karyawan. Dampak yang bersifat positif akan diperoleh karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya. Dampak ini akan berpengaruh terhadap organisasi ataupun performa karyawan tersebut. Penelitian oleh (Azeez, 2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan dapat memengaruhi level retensi karyawan. Pendapat ini didukung oleh (Motlou et al., 2016) di mana retensi karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja. Ada pula penelitian oleh (Terera & Ngirande, 2014) dan (Kwenin et al., 2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

Hal yang membedakan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah penggunaan teori dalam penyusunan penelitian. Teori tersebut terletak pada penggunaan teori dalam variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan. Adapun hal yang membedakan lainnya terdapat pada lokasi dan responden penelitian.

**6) Hubungan Dukungan Supervisor dan Resiliensi Karyawan terhadap Employee Retention melalui Kepuasan Kerja (H6 Dan H7)**

Berdasarkan hasil analisis jalur dengan menggunakan uji sobel yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa besarnya nilai Z dari pengaruh variabel Dukungan Supervisor dan Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja masing-masing adalah sebesar 1,438 dan 1,398. Hasil tersebut lebih kecil dari besarnya indikator yang telah ditetapkan yaitu  $1,438$  dan  $1,398 < 1,96$ . Artinya, hipotesis keenam dan ketujuh pada penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Winoto et al. (2021) di mana penelitian mereka menemukan bahwa dukungan supervisor memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

Retensi karyawan pada dasarnya berkaitan dengan turnover karyawan. Untuk meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat turnover karyawan salah satunya bisa dicapai melalui peningkatan kepuasan kerja. Pada penelitian ini Dukungan Supervisor dan Resiliensi Karyawan menjadi sebagian faktor yang bisa memengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja menjadi mediasi antara kedua faktor tersebut terhadap retensi karyawan. Meskipun Dukungan Supervisor dan Resiliensi Karyawan memiliki hubungan langsung terhadap retensi karyawan, namun, kepuasan maupun ketidakpuasan dalam suatu pekerjaan bukanlah alasan

utama untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Banyak faktor yang memengaruhi kondisi tersebut seperti faktor manajerial, lingkungan kerja, gaji dan tunjangan, promosi karier, kesesuaian pekerjaan, harapan pekerjaan yang jelas, peluang kerja alternatif yang dirasakan, serta pengaruh atau hubungan rekan kerja (Mamun dan Hasan, 2017).

Adapun faktor gender serta budaya atau kebiasaan yang dapat memengaruhi tingkat retensi karyawan dan turnover karyawan. Mamun dan Hasan (2017) mempelajari studi-studi sebelumnya yang menemukan bahwa tingkat pergantian karyawan wanita lebih tinggi, dibandingkan dengan karyawan pria. Hal tersebut dapat dikaitkan dengan kondisi seorang wanita untuk melahirkan dan mengurus keluarga. Adapun hal lain seperti jarak tempat tinggal ke tempat bekerja, kondisi mendesak yang mengharuskan seseorang untuk merawat orang tua yang sudah berusia lanjut, ketertarikan untuk bekerja di perusahaan atau industri berbeda serta berbagai hal atau faktor lain juga dapat memengaruhi tingkat retensi karyawan meskipun memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Sehingga pada penelitian ini tidak membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi Dukungan Supervisor dan resiliensi karyawan terhadap tingkat retensi karyawan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis data yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Dukungan Supervisor* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan.
2. *Resiliensi Karyawan* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan.
3. *Dukungan Supervisor* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. *Resiliensi Karyawan* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan.
6. *Dukungan Supervisor* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.
7. *Resiliensi Karyawan* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

#### 5.2. Saran

Terdapat beberapa saran yang perlu disampaikan sehubungan dengan hasil penelitian ini, antara lain:

1. Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan*, dan kepuasan kerja terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap retensi karyawan. Oleh karena itu peneliti menyarankan kepada pihak manajemen CV Sukses Abadi untuk meningkatkan *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan*. Dukungan supervisor berkontribusi dengan berbagai arahan dan bimbingan dari pengawas agar bisa mengatasi persoalan yang sedang dihadapi. Melakukan tinjauan sistematis atas resiliensi di tempat kerja yang difokuskan melalui pelatihan, meningkatkan kesehatan mental dan kesejahteraan subjektif, fisik/biologis, psikososial, dan kinerja. Karena dengan meningkatnya *Dukungan Supervisor* dan *Resiliensi Karyawan* maka kepuasan kerja juga akan meningkat yang nantinya akan memengaruhi karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan dalam jangka waktu yang lama dengan kontribusi dan kinerja terbaik yang karyawan berikan kepada perusahaan.
2. Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa hipotesis keenam dan ketujuh pada penelitian ini terkonfirmasi ditolak. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan mampu menemukan faktor lain yang mampu menjelaskan hubungan mediasi tersebut. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti dengan mengambil sampel dari perusahaan yang lebih besar memperluas sampel penelitian, sehingga dapat memberikan penelitian yang lebih representative. Penelitian

selanjutnya juga diharapkan meneliti variabel lainnya yang dapat memengaruhi retensi karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abou Elnaga, A., & Imran, A. (2014). The Impact Of Employee Empowerment On Kepuasan Kerja Theoretical Study. *American Journal Of Research Communication*, 2(1), 13–26.
- Ahmadiansah, R. (2020). *Psikologi Industri & Organisasi Tinjauan Motivasi Dan Kepuasan Kerja*. Kreasi Total Media.
- Antonio & Sutanto (2014). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di CV Supratex.
- Al Faqih, M. N., & Santoso, B. (2020). Identifikasi Faktor Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Di Pt. Xyz. *Juminten*, 1(4), 91–103.
- Almazrouei, et al., (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja: Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Outcome. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*. Vol. 6
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Kepuasan Kerja And Turnover Intention: A Moderated-Mediated Model. *Organizacija*, 52(4).
- Ali, M., Lodhi, S. A., Raza, B., & Ali, W. (2018). Examining The Impact Of Managerial Coaching On Employee Job Performance: Mediating Role Of Work Engagement, Leader-Member-Exchange Quality, Kepuasan Kerja, And Turnover Intentions. *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences (Pjcss)*, 12(1), 253–282.
- Alkhateri, A. S., Abuelhassan, A. E., Khalifa, G. S. A., Nusari, M., & Ameen, A. (2018). The Impact Of Perceived Dukungan Supervisor On Employees Turnover Intention: The Mediating Role Of Kepuasan Kerja And Affective Organizational Commitment. *International Business Management*, 12(7), 477–492.
- Amir, M. T., & Standen, P. (2012). Resiliensi Karyawan In Organizations: Development Of A New Scale. *26th Australian New Zealand Academy Of*

*Management Conference, Perth, Western Australia.*

- Amri, R. (2016). *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt. Alam Manis Indonesia.*
- Arici, H. E. (2018). Perceived Dukungan Supervisor And Turnover Intention: Moderating Effect Of Authentic Leadership. *Leadership & Organization Development Journal.*
- Aruna, M., & Anitha, J. (2015). Retensi Karyawan Enablers: Generation Y Employees. *Scms Journal Of Indian Management, 12(3), 94.*
- Astuti, A. K. (2019). Peranan Dukungan Supervisor Pada Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis, 14(1), 1–13.*
- Athota, V. S., Budhwar, P., & Malik, A. (2020). Influence Of Personality Traits And Moral Values On Employee Well-Being, Resilience And Performance: A Cross-National Study. *Applied Psychology, 69(3), 653–685.*
- Ayala, J.-C., & Manzano, G. (2014). The Resilience Of The Entrepreneur. Influence On The Success Of The Business. A Longitudinal Analysis. *Journal Of Economic Psychology, 42, 126–135.*
- Azeez, S. A. (2017). Human Resource Management Practices And Retensi Karyawan: A Review Of Literature. *Journal Of Economics, Management And Trade, 1–10.*
- A. Charmiati, P. & Surya, (2019). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *E-Jurnal Manajemen*
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 18(1), 9–15.-+*
- Baloyi, S., Van Waveren, C. C., & Chan, K.-Y. (2014). The Role Of Dukungan Supervisor In Predicting Employee Kepuasan Kerja From Their Perception Of The Performance Management System: A Test Of Competing Models In

- Engineering Environments. *South African Journal Of Industrial Engineering*, 25(1), 85–95.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & Mcmillan, L. (2014). Resiliensi Karyawan: An Emerging Challenge For Hrm. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 52(3), 279–297.
- Bhate, R. (2013). Dukungan Supervisoriveness: Global Perspectives. *The Sloan Center On Aging & Work At Boston College*.
- Bindu, H. (2017). Factors Influencing Retensi Karyawan-A Study In Select Service Sector Organizations. *Vidwat: The Indian Journal Of Management*, 10.
- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., & Wyss, K. (2014). The Effects Of Health Worker Motivation And Kepuasan Kerja On Turnover Intention In Ghana: A Cross-Sectional Study. *Human Resources For Health*, 12(1), 1–12.
- Budiyanto, B., & Sutisna, A. J. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Lebak. *Jurnal Studia Akuntansi Dan Bisnis*, 7(1).
- W.J. Casper et al (2011). Work–family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*
- Chaerudin, A. (2018). *Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan Sdm*. Cv Jejak (Jejak Publisher).
- Chakravarti, S., & Chakraborty, S. (2020). Retensi Karyawan Through Listening-Centered Communication. *Iup Journal Of Soft Skills*, 14(1), 67–74.
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., & Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The Role Of Coworker And Dukungan Supervisor On Job Burnout And Kepuasan Kerja. *Journal Of Advances In Management Research*.
- Chatterjee, A., Pereira, A., & Bates, R. (2018). Impact Of Individual Perception Of Organizational Culture On The Learning Transfer Environment. *International Journal Of Training And Development*, 22(1), 15–33.
- Chen, H., Holton Iii, E. F., & Bates, R. (2005). Development And Validation Of

- The Learning Transfer System Inventory In Taiwan. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 55–84.
- Choi, S., Cheong, K. K. J., & Feinberg, R. A. (2012). Moderating Effects Of Dukungan Supervisor, Monetary Rewards, And Career Paths On The Relationship Between Job Burnout And Turnover Intentions In The Context Of Call Centers. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Crane, M. F. (2017). *Managing For Resilience: A Practical Guide For Employee Wellbeing And Organizational Performance*. Taylor & Francis.
- Crespi Vallbona, M., & Mascarilla I Miró, O. (2018). Kepuasan Kerja. The Case Of Information Technology (It) Professionals In Spain. *Universia Business Review*, 2018, Vol. 58, Num. 2, P. 36-51.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Retensi Karyawan: A Review Of Literature. *Journal Of Business And Management*, 14(2), 8–16.
- Dhanabhakyan, M., & Nisamudheen, T. (2016). Perception Of Drivers And Conductors Towards Human Resource Management Practices Of Kerala State Road Transport Corporation: A Discriminant Analysis. *Ijar*, 2(6), 471–475.
- R.A. Erickson & M.E Roloff (2007). Reducing attrition after downsizing Analyzing the effects of organizational support, supervisor support, and gender on organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 15
- Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment And Kepuasan Kerja. *Arpn Journal Of Science And Technology*, 2(2), 85–91.
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The Role Of Affective Commitment In The Relationship Between Social Support And Turnover Intention. *Management Decision*.
- Fukui, S., Wu, W., & Salyers, M. P. (2019). Impact Of Supervisory Support On Turnover Intention: The Mediating Role Of Burnout And Kepuasan Kerja In A Longitudinal Study. *Administration And Policy In Mental Health And Mental Health Services Research*, 46(4), 488–497.
- Fonny, Waruwu, & Lianawati. (2006). Resiliensi dan Prestasi Akademik Pada

- Anak Tunarungu. *Jurnal Provitae*, Vol. 2 (1), 34-39.
- Garaika, G., Junaidi, M., & Yansahrita, Y. (2021). The Effect Of Communication On Employee Morale At Stie Trisna Negara East Oku. *Jurnal Signaling*, 10(1), 25–37.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program*. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, L., & Kinman, G. (2012). Enhancing Wellbeing In Social Work Students: Building Resilience In The Next Generation. *Social Work Education*, 31(5), 605–621.
- Hallak, R., Assaker, G., O’connor, P., & Lee, C. (2018). Firm Performance In The Upscale Restaurant Sector: The Effects Of Resilience, Creative Self-Efficacy, Innovation And Industry Experience. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 40, 229–240.
- Harimu, F. P. M., & Tumewu, F. (2016). The Effect Of Leadership And Dukungan Supervisor On Kepuasan Kerja In Bni Kcu Manado Office. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(2).
- Hasibuan, M. S. P., & Hasibuan, H. M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hayat, S. Z., Khan, S., & Sadia, R. (2016). Resilience, Wisdom, And Life Satisfaction In Elderly Living With Families And In Old-Age Homes. *Pakistan Journal Of Psychological Research*, 475–494.
- Holling, C. S., (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. Vol. 4:1-23
- Hua, N. G. (2013). The Influence Of Supervisory And Peer Support On The Transfer Of Training. *Studies In Business & Economics*, 8(3).
- Hudgins, T. A. (2016). Resilience, Kepuasan Kerja And Anticipated Turnover In Nurse Leaders. *Journal Of Nursing Management*, 24(1), E62–E69.
- Im, S. Bin, Cho, M., Kim, S. Y., & Heo, M. L. (2016). The Huddling Programme: Effects On Empowerment, Organisational Commitment And Ego-Resilience

- In Clinical Nurses—A Randomised Trial. *Journal Of Clinical Nursing*, 25(9–10), 1377–1387.
- Iqbal, S., Hongyun, T., Akhtar, S., Ahmad, U., & Ankomah, F. N. (2020). Impacts Of Dukungan Supervisor On Turnover Intentions: Mediating Role Of Kepuasan Kerja. *Asian Journal Of Education And Social Studies*, 1–9.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J.-E. (2009). Change In Newcomers' Dukungan Supervisor And Socialization Outcomes After Organizational Entry. *Academy Of Management Journal*, 52(3), 527–544.
- John P. Meyer and Natalie J. Allen (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*
- Kalidass, A., & Bahron, A. (2015). The Relationship Between Perceived Dukungan Supervisor, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment And Employee Turnover Intention. *International Journal Of Business Administration*, 6(5), 82.
- Karatepe, O. M. (2013). High-Performance Work Practices And Hotel Employee Performance: The Mediation Of Work Engagement. *International Journal Of Hospitality Management*, 32, 132–140.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Kepuasan Kerja Research In The Field Of Hospitality And Tourism. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory And Organizational Support. *Educational And Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079.
- Kristianto, E., Wijaya, D. K., & Remiasa, M. (2016). Perceived Organizational Support (Pos) Sebagai Pemediasi Pengaruh Keadilan Prosedural, Penghargaan, Dukungan Supervisor Dan Kondisi Kerja Terhadap Komitmen Afektif Di Restoran Fusia Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 4(1), 118–137.
- Kwenin, D. O., Muathe, S., & Nzulwa, R. (2013). The Influence Of Employee Rewards, Human Resource Policies And Kepuasan Kerja On The Retention

- Of Employees In Vodafone Ghana Limited. *European Journal Of Business And Management*, 5(12), 13–20.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Retensi Karyawan: Organisational And Personal Perspectives. *Vocations And Learning*, 2(3), 195–215.
- Landry, G., Vandenberghe, C., & Ayed, A. K. Ben. (2014). Supervisor Commitment To Employees: Does Agreement Among Supervisors' And Employees' Perceptions Matter? *The Leadership Quarterly*, 25(5), 885–900.
- Lee, E., & Cha, P. (2015). Effects of Work Environment and Resilience on Job Satisfaction and Organisational commitment of Social Workers in Juvenile Reformatory Schools, *Indian Journal of Science and Technology*, vol. 8, pp 360-366.
- Lhalloubi, J., & Ibnchahid, F. (2020). Do Resilience And Work Engagement Enhance Distribution Manager Performance? A Study Of The Automotive Sector. *The Journal Of Distribution Science*, 18(7), 5–17.
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). The Impact Of Leadership On Turnover Intention: The Mediating Role Of Organizational Commitment And Kepuasan Kerja. *Journal Of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27–41.
- Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. M. (2014). The Resilience Architecture Framework: Four Organizational Archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104–116.
- Liu, H., Zhang, C., Ji, Y., & Yang, L. (2018). Biological And Psychological Perspectives Of Resilience: Is It Possible To Improve Stress Resistance? *Frontiers In Human Neuroscience*, 12, 326.
- Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2013). Analyzing The Impact Of Hris Implementations On Hr Personnel's Kepuasan Kerja And Turnover Intention. *The Journal Of Strategic Information Systems*, 22(3), 193–207.
- Mamun, Chowdhury & Hasan, Md. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*. 15. 63-71.

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Pt. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management, 13. *Baski, Mason: South-Western Cengage Learning*.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2004: 54). HRM Practices and Employee Retention: The Case of Hotels in Yangon.
- Mawu, K. S., Tewal, B., & Walangitan, M. D. (2018). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Mcewen, K. (2011). *Building Resilience At Work*. Australian Academic Press.
- Mcnaughton, R. B., & Gray, B. (2017). Entrepreneurship And Resilient Communities—Introduction To The Special Issue. *Journal Of Enterprising Communities: People And Places In The Global Economy*.
- Motlou, R. G., Singh, S., & Karodia, A. M. (2016). An Evaluation Of The Impact Of Kepuasan Kerja On Retensi Karyawan At Lonmin Rowland Shaft North West Province. *Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review*, 33(3421), 1–35.
- Nabi, M. N., Ahmed, A. A. T., & Rahman, M. S. (2017). The Empirical Study On Human Resource Management Practices With Special Reference To Kepuasan Kerja And Employee Turnover At Investment Corporation Of Bangladesh. *Human Resource Management Research*, 7(1), 54–64.
- Nasir, SZ, dan Mahmood, N. 2018. A Study of Effect of Employee Retention on Organizational Competence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 8, no. 4, pg. 408-415.
- O'donnell, E. M., Berkman, L. F., & Subramanian, S. V. (2012). Manager Support For Work/Family Issues And Its Impact On Employee-Reported Pain In The Extended Care Setting. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine/American College Of Occupational And Environmental Medicine*, 54(9), 1142.
- Ocktafian, Q. (2021). Pengaruh Resiliensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

- Melalui Kepuasan Hidup. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 830–843.
- Okolie, U. C., Igbo, A. V., & Omole, O. G. (2017). Impact Of Work-Life Balance On Employee Job Attitudes: A Review. *Journal Of Management And Corporate Governance*, 9(1), 71–93.
- Oktafien, S., & Yuniarsih, T. (2018). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pnsd Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung; Studi Pada Pnsd Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 20(2), 1–16.
- Pandjaitan, D. R. H., & Aripin, A. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Pusaka Media.
- Parvin, M. M., & Kabir, M. M. N. (2011). Factors Affecting Employee Kepuasan Kerja Of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal Of Business And Management Research*, 1(9), 113.
- Pramiti, N. K., Suryani, N. N., & Parwita, G. B. S. (2019). Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja. *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 46–50.
- Prayag, G. (2020). Time For Reset? Covid-19 And Tourism Resilience. *Tourism Review International*, 24(2–3), 179–184.
- Pretsch, J., Flunger, B., & Schmitt, M. (2012). Resilience Predicts Well-Being In Teachers, But Not In Non-Teaching Employees. *Social Psychology Of Education*, 15(3), 321–336.
- Qaisar Danish, R., Shahid, F., Bano, S., Fawad Ali, H., & Afzal Humayon, A. (2019). Supervision Support And Turnover Intension: Impact Of Employee's Training In Banking Sector Of Pakistan. *European Online Journal Of Natural And Social Sciences: Proceedings*, 8(1 (S)), Pp-121.
- Qureshi, M. A., & Hamid, K. (2017). Impact Of Dukungan Supervisor On Kepuasan Kerja: A Moderating Role Of Fairness Perception. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 7(3), 235–242.

- Ragupathi. 2013. The Employee Retention Practices of MNC'S in Hyderabad. *Research Journal of Management Sciences*. 2(4), pp: 21-24.
- Ramdhani, R. N., & Kiswanto, A. (2020). Urgensi Adaptabilitas Dan Resiliensi Karier Pada Masa Pandemi. *Indonesian Journal Of Educational Counseling*, 4(2), 95–106.
- Ratnasari, S. L., Se, M. M., & Hartati, Y. (2019). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Penerbit Qiara Media.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Richard, O. C., Boncoeur, O. D., Chen, H., & Ford, D. L. (2020). Supervisor Abuse Effects On Subordinate Turnover Intentions And Subsequent Interpersonal Aggression: The Role Of Power-Distance Orientation And Perceived Human Resource Support Climate. *Journal Of Business Ethics*, 164(3), 549–563.
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama Dan Pengembangan Sdm*. Universitas Brawijaya Press.
- Rismawati, S. E., & Mattalata, S. E. (2018). *Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan (Vol. 1)*. Celebes Media Perkasa.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). Örgütsel Davranış Organizational Behavior. *Çev. Edt.: Prof. Dr. Inci Erdem*. Istanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience Training In The Workplace From 2003 To 2014: A Systematic Review. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 88(3), 533–562.
- Safari, T., Zulkarnaen, W., & Nurhanipah, H. (2019). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pd. Bpr Lpk Garut Kota Cabang Bayongbong. *Jurnal Ilmiah Mea (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(2), 134–149.
- Said, L. R. (2016). Pengaruh Qualityof Work Life Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan (Studi Di 6 Kelurahan Pada Kabupaten Barito Utara). *Jwm*

- (*Jurnal Wawasan Manajemen*), 3(2), 131–144.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Singh, J. K., & Jain, M. (2013). A Study Of Employees' Kepuasan Kerja And Its Impact On Their Performance. *Journal Of Indian Research*, 1(4).
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing.
- Spector, P. E. (1997). *Kepuasan Kerja: Application, Assessment, Causes, And Consequences* (Vol. 3). Sage.
- Sugiyono, P. D. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Dan R&D*. Penerbit Cv. Alfabeta: Bandung.
- Suta, I., & Ardana, I. K. (2019). Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(2), 8047–8074.
- Swanzy, E. K. (2020). The Impact Of Dukungan Supervisor On Employees' Psychological Wellbeing: A Parallel Mediation Analysis Of Work-To-Family Conflict And Kepuasan Kerja. *International Business Research*, 13(11), 1–41.
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The Impact Of Rewards On Kepuasan Kerja And Retensi Karyawan. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 5(1), 481.
- Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A. (2018). Workplace Deviance And Human Resource Management Relations: A Case Study Of Turkish Hotel Employees. *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 17(2), 137–153.
- Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Vidianingtyas, R. N., & Putri, W. H. (2014). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Jasa Katering Di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 5(1), 99–110.
- V. Dockel et al (2016). Gender Differential Item Functioning In Slovak Version

- of Intelligence Structure Test 2000 REVISED. *STUDIA PSYCHOLOGICA*
- Walpita, Y. N., & Arambepola, C. (2020). High Resilience Leads To Better Work Performance In Nurses: Evidence From South Asia. *Journal Of Nursing Management*, 28(2), 342–350.
- Wang, H., Ma, B., Liu, X., & Liu, S. (2014). Job Security And Work Outcomes In China: Perceived Organizational Support As Mediator. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 42(7), 1069–1076.
- Wang, Q., & Taylor, J. E. (2014). Quantifying Human Mobility Perturbation And Resilience In Hurricane Sandy. *Plos One*, 9(11), E112608.
- Winoto Tj, Hery & Tecoalu, Melitina & Wijaya, Shierli. (2021). The Effect of Compensation and Supervisor Support Mediated by Job Satisfaction on Employee Retention (Case Study at PT Pradu). *Jurnal Ekonomi & Bisnis*.
- Winwood, P. C., Colon, R., & McEwen, K. (2013). A Practical Measure Of Workplace Resilience: Developing The Resilience At Work Scale. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 55(10), 1205–1212.
- Yameen, M., Bharadwaj, S., & Ahmad, I. (2020). University Brand As An Employer: Demystifying Employee Attraction And Retention. *Vilakshan-Ximb Journal Of Management*.
- Yoshua, Y., & Nugroho, Y. A. B. (2020). Pengaruh Work Social Support Terhadap Career Satisfaction Dengan Career Adaptability Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bpjs Kesehatan. *Kreatif: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 8(2), 82–91.
- Yuniar et al.. (2011). HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DAN RESILIENSI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA.
- Zafar, A. (2015). The Consequences Of Supervisory Support On Retensi Karyawan In Rawalpindi, Pakistan. *International Knowledge Sharing Platform Journals & Books Hosting*, 5(13), 23–30.
- Zerbe, K. J., & Satir, D. A. (2016). Psychodynamic Improvement In Eating Disorders: Welcoming Ignored, Unspoken, And Neglected Concerns In The Patient To Foster Development And Resiliency. *Journal Of Infant, Child,*

*And Adolescent Psychotherapy, 15(4), 259–277.*

Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Colombo, L. (2018). Turnover Intentions In A Call Center: The Role Of Emotional Dissonance, Job Resources, And Kepuasan Kerja. *Plos One, 13(2)*, E0192126.



## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Kuesioner

Kepada Yth. Bp/Ibu Responden

Assalamualaikum wr.wb

Dengan hormat

Dalam rangka menyelesaikan studi melalui skripsi dengan Judul: **“PENGARUH DUKUNGAN SUPERVISOR DAN RESILIENSI KARYAWAN, TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**

Kami mohon bantuan Bapak/Ibu mengisi kuesioner terlampir, pertanyaan semata-mata untuk kepentingan ilmiah, jawaban akan dirahasiakan dan mohon jangan diberi nama. Atas segala bantuan, partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner kami sampaikan terima kasih. Wassalaamu’alaikum wr.wb

Hormat saya,

Peneliti

## DATA PERIBADI RESPONDEN

1. Nama: .....
2. Jenis Kelamin:  
 Laki-laki  Perempuan
3. Lama Kerja  
 ≤ 5 Tahun      6  Tahun  
 ≥ 11 Tahun
4. Status Pernikahan  
 belum Menikah Menikah  Janda/Duda
5. Usia  
 ≤ 20 th    31-40 th   
 21-30 th       ≥ 41 th
6. Pendidikan terakhir  
 SMP      S  sederajat

### PETUNJUK PENGISIAN

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda checklist ( $\checkmark$ ) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu. Adapun alternatif jawaban adalah sebagai berikut:

Sangat Setuju      (SS)

Setuju      (S)

Netral      (N)

Tidak Setuju      (TS)

Sangat Tidak Setuju (STS)

**VARIABEL DUKUNGAN SUPERVISOR**

| No  | Pernyataan   | SS | S | N | TS | STS |
|---|--|----|---|---|----|-----|
| <b>Kepuasan karyawan atas kinerjanya</b>              |  |    |   |   |    |     |
| 1   | Supervisor menghargai kontribusi saya dengan memberi kesejahteraan                                   |    |   |   |    |     |
| <b>Apresiasi atas usaha ekstra karyawan</b>           |  |    |   |   |    |     |
| 2   | Supervisor menghargai hasil kerja keras saya   |    |   |   |    |     |
| <b>Pertimbangan tujuan dan pendapat karyawan</b>      |  |    |   |   |    |     |
| 3   | Supervisor mempedulikan pendapat saya terkait pekerjaan  |    |   |   |    |     |
| <b>Pengayaan pekerjaan</b>                            |  |    |   |   |    |     |
| 4   | Supervisor saya menambah pekerjaan dengan nyaman mungkin   |    |   |   |    |     |
| <b>Kepuasan karyawan di tempat kerja</b>              |  |    |   |   |    |     |
| 5   | Supervisor mendukung karyawan agar puas terhadap pekerjaannya  |    |   |   |    |     |
| <b>Kesejahteraan karyawan</b>                         |  |    |   |   |    |     |
| 6   | Sekalipun memiliki kesempatan, supervisor tidak akan mengambil keuntungan atas pencapaian kerja saya |    |   |   |    |     |
| <b>Menggantikan karyawan dengan gaji lebih rendah</b> |  |    |   |   |    |     |
| 7   | Supervisor tidak memberikan gaji yang rendah   |    |   |   |    |     |
| <b>Respons terhadap keluhan yang memungkinkan</b>     |  |    |   |   |    |     |
| 8   | Supervisor tanggap terhadap keluhan karyawan   |    |   |   |    |     |
| <b>Peningkatan kinerja</b>                            |  |    |   |   |    |     |
| 9   | Supervisor mendukung untuk meningkatkan kinerja  |    |   |   |    |     |
| <b>Bantuan khusus yang diminta</b>                    |  |    |   |   |    |     |
| 10  | Supervisor selalu siap memberikan bantuan kepada karyawan  |    |   |   |    |     |

**VARIABEL RESILIENSI KARYAWAN**

| No                                    | Pernyataan   | SS | S | N | TS | STS |
|---------------------------------------|--|----|---|---|----|-----|
| <b><i>Living authentically</i></b>    |  |    |   |   |    |     |
| 1                                     | Saya mengetahui kekuatan personal saya   |    |   |   |    |     |
| 2                                     | Saya menggunakan kekuatan personal secara teratur dalam pekerjaan  |    |   |   |    |     |
| <b>Memenuhi panggilan orang lain</b>  |  |    |   |   |    |     |
| 3                                     | Pekerjaan yang saya lakukan cocok dengan nilai atau keyakinan personal saya                                      |    |   |   |    |     |
| <b>Mengelola perspektif</b>           |  |    |   |   |    |     |
| 4                                     | Ketika ada hal yang salah dalam pekerjaan, hal ini biasanya tidak terbawa ke kehidupan pribadi saya              |    |   |   |    |     |
| 5                                     | Orang yang berpikiran atau berperilaku negatif dalam pekerjaan cenderung tidak dapat menarik saya bersama mereka |    |   |   |    |     |
| <b>Mengelola stres</b>                |  |    |   |   |    |     |
| 6                                     | Saya memerlukan waktu mengelola kekuatan atau energi ketika bekerja keras  |    |   |   |    |     |
| 7                                     | Saya berhati-hati memastikan bahwa pekerjaan tidak mendominasi kehidupan pribadi                                 |    |   |   |    |     |
| <b>Berinteraksi secara kooperatif</b> |  |    |   |   |    |     |
| 8                                     | Saya sering menanyakan umpan balik sehingga dapat meningkatkan kinerja   |    |   |   |    |     |
| 9                                     | Saya memperhatikan makanan dengan baik untuk hidup sehat   |    |   |   |    |     |
| <b>Membangun jaringan</b>             |  |    |   |   |    |     |
| 10                                    | Saya memiliki teman di tempat kerja yang dapat diandalkan ketika saya membutuhkannya                             |    |   |   |    |     |

**VARIABEL RETENSI KARYAWAN**

| No                                   | Pernyataan  | SS | S | N | TS | STS |
|--------------------------------------|---|----|---|---|----|-----|
| <b>Komponen Organisasional</b>       |   |    |   |   |    |     |
| 1                                    | Perusahaan memiliki budaya dan nilai yang positif bagi saya               |    |   |   |    |     |
| 2                                    | Strategi dan manajemen organisasional yang ada di perusahaan sangat jelas |    |   |   |    |     |
| <b>Peluang Karier</b>                |   |    |   |   |    |     |
| 3                                    | Perusahaan memberikan kontinuitas atau keberlanjutan pelatihan pada saya  |    |   |   |    |     |
| <b>Penghargaan</b>                   |   |    |   |   |    |     |
| 4                                    | Perusahaan memberikan insentif yang layak bagi saya                       |    |   |   |    |     |
| <b>Rancangan Tugas dan Pekerjaan</b> |   |    |   |   |    |     |
| 5                                    | Saya bertanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan kepada saya        |    |   |   |    |     |
| 6                                    | Perusahaan memberikan keleluasaan dalam menjalankan tugas                 |    |   |   |    |     |
| 7                                    | Kondisi kerja di tempat kerja mendukung saya dalam melakukan pekerjaan    |    |   |   |    |     |
| <b>Hubungan Karyawan</b>             |   |    |   |   |    |     |
| 8                                    | Saya merasa bahwa pimpinan berlaku adil untuk semua karyawan              |    |   |   |    |     |
| 9                                    | Saya mendapat dukungan dari pihak manajemen                               |    |   |   |    |     |
| 10                                   | Hubungan saya dengan rekan kerja sangat baik                              |    |   |   |    |     |

**VARIABEL KEPUASAN KERJA**

| No                         | Pernyataan   | SS | S | N | TS | STS |
|----------------------------|--|----|---|---|----|-----|
| <b>Gaji</b>                |  |    |   |   |    |     |
| 1                          | Gaji yang saya terima cukup adil                                       |    |   |   |    |     |
| 2                          | Kenaikan gaji yang saya terima cukup layak                             |    |   |   |    |     |
| <b>Promosi</b>             |  |    |   |   |    |     |
| 3                          | Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan.   |    |   |   |    |     |
| <b>Pengawasan</b>          |  |    |   |   |    |     |
| 4                          | Saya merasa pengawasan kerja dilakukan secara adil                     |    |   |   |    |     |
| <b>Keuntungan Tambahan</b> |  |    |   |   |    |     |
| 5                          | Saya merasakan tunjangan non-keuangan berupa fasilitas cukup menunjang |    |   |   |    |     |
| <b>Penghargaan</b>         |  |    |   |   |    |     |
| 6                          | Saya merasakan pekerjaan saya diakui dengan baik                       |    |   |   |    |     |
| <b>Kondisi Operasional</b> |  |    |   |   |    |     |
| 7                          | Saya merasakan prosedur/peraturan kerja yang mudah                     |    |   |   |    |     |
| <b>Rekan Kerja</b>         |  |    |   |   |    |     |
| 8                          | Saya merasa cukup menikmati kebersamaan bersama rekan-rekan kerja saya |    |   |   |    |     |
| <b>Sifat Kerja</b>         |  |    |   |   |    |     |
| 9                          | Saya menikmati pekerjaan saya  |    |   |   |    |     |
| <b>Komunikasi</b>          |  |    |   |   |    |     |
| 10                         | Saya merasakan komunikasi dalam organisasi ini cukup baik              |    |   |   |    |     |

**Lampiran 2. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel X1**

|      |                     | Correlations |       |       |       |       |      |       |       |       |       |       |
|------|---------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
|      |                     | X1.1         | X1.2  | X1.3  | X1.4  | X1.5  | X1.6 | X1.7  | X1.8  | X1.9  | X1.10 | X1    |
| X1.1 | Pearson Correlation | 1            | .262* | .190  | .329* | .142  | .184 | .148  | .191  | .184  | .312* | .562* |
|      | Sig. (2-tailed)     |              | .036  | .133  | .008  | .265  | .146 | .242  | .130  | .145  | .012  | .000  |
|      | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| X1.2 | Pearson Correlation | .262*        | 1     | .226  | .167  | .300* | .013 | .316* | .247* | .085  | .458* | .575* |
|      | Sig. (2-tailed)     | .036         |       | .073  | .188  | .016  | .921 | .011  | .049  | .506  | .000  | .000  |
|      | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| X1.3 | Pearson Correlation | .190         | .226  | 1     | .163  | .290* | .129 | .195  | .169  | .162  | .337* | .550* |
|      | Sig. (2-tailed)     | .133         | .073  |       | .197  | .020  | .311 | .122  | .182  | .200  | .006  | .000  |
|      | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| X1.4 | Pearson Correlation | .329*        | .167  | .163  | 1     | .270* | .167 | .212  | .309* | .136  | .178  | .570* |
|      | Sig. (2-tailed)     | .008         | .188  | .197  |       | .031  | .188 | .093  | .013  | .283  | .158  | .000  |
|      | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| X1.5 | Pearson Correlation | .142         | .300* | .290* | .270* | 1     | .245 | .305* | .149  | .195  | .342* | .591* |
|      | Sig. (2-tailed)     | .265         | .016  | .020  | .031  |       | .051 | .014  | .239  | .123  | .006  | .000  |
|      | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| X1.6 | Pearson Correlation | .184         | .013  | .129  | .167  | .245  | 1    | .083  | -.098 | .345* | .135  | .410* |
|      | Sig. (2-tailed)     | .146         | .921  | .311  | .188  | .051  |      | .512  | .442  | .005  | .289  | .001  |
|      | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| X1.7 | Pearson Correlation | .148         | .316* | .195  | .212  | .305* | .083 | 1     | -.039 | .159  | .496* | .516* |
|      | Sig. (2-tailed)     | .242         | .011  | .122  | .093  | .014  | .512 |       | .760  | .208  | .000  | .000  |
|      | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |

|       |                     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X1.8  | Pearson Correlation | .191  | .247* | .169  | .309* | .149  | -.098 | -.039 | 1     | .065  | .185  | .431* |
|       | Sig. (2-tailed)     | .130  | .049  | .182  | .013  | .239  | .442  | .760  |       | .612  | .144  | .000  |
|       | N                   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| X1.9  | Pearson Correlation | .184  | .085  | .162  | .136  | .195  | .345* | .159  | .065  | 1     | .111  | .459* |
|       | Sig. (2-tailed)     | .145  | .506  | .200  | .283  | .123  | .005  | .208  | .612  |       | .383  | .000  |
|       | N                   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| X1.10 | Pearson Correlation | .312* | .458* | .337* | .178  | .342* | .135  | .496* | .185  | .111  | 1     | .649* |
|       | Sig. (2-tailed)     | .012  | .000  | .006  | .158  | .006  | .289  | .000  | .144  | .383  |       | .000  |
|       | N                   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| X1    | Pearson Correlation | .562* | .575* | .550* | .570* | .591* | .410* | .516* | .431* | .459* | .649* | 1     |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  | .001  | .000  | .000  | .000  | .000  |       |
|       | N                   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .712                   | 10         |

**Lampiran 3. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel X2**

**Correlations**

|      |                     | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6  | X2.7  | X2.8 | X2.9  | X2.10  | X2    |
|------|---------------------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|--------|-------|
| X2.1 | Pearson Correlation | 1    | .209 | .210 | .149 | .036 | .052  | .280* | .167 | .212  | .461** | .523* |
|      | Sig. (2-tailed)     |      | .098 | .096 | .240 | .778 | .683  | .025  | .187 | .092  | .000   | .000  |
|      | N                   | 64   | 64   | 64   | 64   | 64   | 64    | 64    | 64   | 64    | 64     | 64    |
| X2.2 | Pearson Correlation | .209 | 1    | .230 | .217 | .192 | .007  | .324* | .112 | .133  | .190   | .516* |
|      | Sig. (2-tailed)     | .098 |      | .067 | .085 | .128 | .955  | .009  | .378 | .294  | .133   | .000  |
|      | N                   | 64   | 64   | 64   | 64   | 64   | 64    | 64    | 64   | 64    | 64     | 64    |
| X2.3 | Pearson Correlation | .210 | .230 | 1    | .190 | .186 | .322* | .203  | .018 | .156  | .123   | .489* |
|      | Sig. (2-tailed)     | .096 | .067 |      | .133 | .141 | .009  | .108  | .890 | .217  | .331   | .000  |
|      | N                   | 64   | 64   | 64   | 64   | 64   | 64    | 64    | 64   | 64    | 64     | 64    |
| X2.4 | Pearson Correlation | .149 | .217 | .190 | 1    | .121 | .104  | .307* | .185 | .126  | .219   | .533* |
|      | Sig. (2-tailed)     | .240 | .085 | .133 |      | .342 | .412  | .014  | .144 | .320  | .082   | .000  |
|      | N                   | 64   | 64   | 64   | 64   | 64   | 64    | 64    | 64   | 64    | 64     | 64    |
| X2.5 | Pearson Correlation | .036 | .192 | .186 | .121 | 1    | .094  | .330* | .179 | .363* | .123   | .489* |
|      | Sig. (2-tailed)     | .778 | .128 | .141 | .342 |      | .460  | .008  | .157 | .003  | .331   | .000  |
|      | N                   | 64   | 64   | 64   | 64   | 64   | 64    | 64    | 64   | 64    | 64     | 64    |

|       |                     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |       |
|-------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| X2.6  | Pearson Correlation | .052  | .007  | .322* | .104  | .094  | 1     | .056  | .254* | .370* | .192   | .449* |
|       | Sig. (2-tailed)     | .683  | .955  | .009  | .412  | .460  |       | .660  | .042  | .003  | .129   | .000  |
|       | N                   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64     | 64    |
| X2.7  | Pearson Correlation | .280* | .324* | .203  | .307* | .330* | .056  | 1     | .234  | .209  | .257*  | .614* |
|       | Sig. (2-tailed)     | .025  | .009  | .108  | .014  | .008  | .660  |       | .063  | .097  | .040   | .000  |
|       | N                   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64     | 64    |
| X2.8  | Pearson Correlation | .167  | .112  | .018  | .185  | .179  | .254* | .234  | 1     | .374* | .086   | .504* |
|       | Sig. (2-tailed)     | .187  | .378  | .890  | .144  | .157  | .042  | .063  |       | .002  | .498   | .000  |
|       | N                   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64     | 64    |
| X2.9  | Pearson Correlation | .212  | .133  | .156  | .126  | .363* | .370* | .209  | .374* | 1     | .178   | .589* |
|       | Sig. (2-tailed)     | .092  | .294  | .217  | .320  | .003  | .003  | .097  | .002  |       | .160   | .000  |
|       | N                   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64     | 64    |
| X2.10 | Pearson Correlation | .461* | .190  | .123  | .219  | .123  | .192  | .257* | .086  | .178  | 1      | .531* |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000  | .133  | .331  | .082  | .331  | .129  | .040  | .498  | .160  |        | .000  |
|       | N                   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64     | 64    |
| X2    | Pearson Correlation | .523* | .516* | .489* | .533* | .489* | .449* | .614* | .504* | .589* | .531** | 1     |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  | .000   |       |
|       | N                   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64     | 64    |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .704                   | 10         |

**Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Z**

|    |                     | Correlations |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|----|---------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|    |                     | Z1           | Z2    | Z3    | Z4    | Z5    | Z6    | Z7    | Z8    | Z9    | Z10   | Z     |
| Z1 | Pearson Correlation | 1            | .111  | .309* | .336* | .117  | .238  | .239  | .293* | .081  | .063  | .513* |
|    | Sig. (2-tailed)     |              | .381  | .013  | .007  | .357  | .059  | .057  | .019  | .526  | .621  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Z2 | Pearson Correlation | .111         | 1     | .011  | -.005 | .119  | .146  | .183  | .170  | -.216 | .242  | .347* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .381         |       | .930  | .971  | .347  | .248  | .148  | .179  | .086  | .054  | .005  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Z3 | Pearson Correlation | .309*        | .011  | 1     | .386* | .280* | .302* | .263* | .306* | .209  | .054  | .580* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .013         | .930  |       | .002  | .025  | .015  | .035  | .014  | .097  | .672  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Z4 | Pearson Correlation | .336*        | -.005 | .386* | 1     | .201  | .396* | .197  | .302* | .117  | .143  | .578* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .007         | .971  | .002  |       | .112  | .001  | .119  | .015  | .358  | .261  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Z5 | Pearson Correlation | .117         | .119  | .280* | .201  | 1     | .201  | .453* | .124  | .265* | .204  | .560* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .357         | .347  | .025  | .112  |       | .111  | .000  | .328  | .035  | .106  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Z6 | Pearson Correlation | .238         | .146  | .302* | .396* | .201  | 1     | .252* | .194  | .232  | .265* | .621* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .059         | .248  | .015  | .001  | .111  |       | .045  | .125  | .065  | .034  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Z7 | Pearson Correlation | .239         | .183  | .263* | .197  | .453* | .252* | 1     | .202  | .275* | .194  | .613* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .057         | .148  | .035  | .119  | .000  | .045  |       | .110  | .028  | .125  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Z8 | Pearson Correlation | .293*        | .170  | .306* | .302* | .124  | .194  | .202  | 1     | .207  | .237  | .563* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .019         | .179  | .014  | .015  | .328  | .125  | .110  |       | .101  | .059  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Z9 | Pearson Correlation | .081         | -.216 | .209  | .117  | .265* | .232  | .275* | .207  | 1     | .181  | .433* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .526         | .086  | .097  | .358  | .035  | .065  | .028  | .101  |       | .151  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |

|     |                     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| N   |                     | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Z10 | Pearson Correlation | .063  | .242  | .054  | .143  | .204  | .265* | .194  | .237  | .181  | 1     | .496* |
|     | Sig. (2-tailed)     | .621  | .054  | .672  | .261  | .106  | .034  | .125  | .059  | .151  |       | .000  |
| N   |                     | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Z   | Pearson Correlation | .513* | .347* | .580* | .578* | .560* | .621* | .613* | .563* | .433* | .496* | 1     |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000  | .005  | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  |       |
| N   |                     | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .715             | 10         |



**Lampiran 5. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Y**

|    |                     | Correlations |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|----|---------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|    |                     | Y1           | Y2    | Y3    | Y4    | Y5    | Y6    | Y7    | Y8    | Y9    | Y10   | Y     |
| Y1 | Pearson Correlation | 1            | .092  | .077  | .244  | -.006 | .130  | .086  | .294* | .104  | .025  | .382* |
|    | Sig. (2-tailed)     |              | .470  | .547  | .052  | .962  | .304  | .501  | .018  | .415  | .841  | .002  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Y2 | Pearson Correlation | .092         | 1     | .243  | .155  | .418* | .460* | .233  | .304* | .419* | .190  | .622* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .470         |       | .053  | .221  | .001  | .000  | .064  | .015  | .001  | .134  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Y3 | Pearson Correlation | .077         | .243  | 1     | .161  | .255* | .429* | .483* | .244  | .577* | .399* | .688* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .547         | .053  |       | .203  | .042  | .000  | .000  | .052  | .000  | .001  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Y4 | Pearson Correlation | .244         | .155  | .161  | 1     | .064  | .349* | .294* | .323* | .225  | -.032 | .507* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .052         | .221  | .203  |       | .613  | .005  | .018  | .009  | .074  | .803  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Y5 | Pearson Correlation | -.006        | .418* | .255* | .064  | 1     | .247* | .110  | .153  | .179  | .258* | .461* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .962         | .001  | .042  | .613  |       | .049  | .385  | .228  | .157  | .040  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Y6 | Pearson Correlation | .130         | .460* | .429* | .349* | .247* | 1     | .363* | .245  | .337* | .340* | .696* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .304         | .000  | .000  | .005  | .049  |       | .003  | .051  | .006  | .006  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Y7 | Pearson Correlation | .086         | .233  | .483* | .294* | .110  | .363* | 1     | .033  | .351* | .126  | .539* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .501         | .064  | .000  | .018  | .385  | .003  |       | .794  | .004  | .320  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Y8 | Pearson Correlation | .294*        | .304* | .244  | .323* | .153  | .245  | .033  | 1     | .334* | .134  | .571* |
|    | Sig. (2-tailed)     | .018         | .015  | .052  | .009  | .228  | .051  | .794  |       | .007  | .291  | .000  |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Y9 | Pearson Correlation | .104         | .419* | .577* | .225  | .179  | .337* | .351* | .334* | 1     | .207  | .661* |
|    | Sig. (2-tailed)     |              |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|    | N                   | 64           | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |

|     |                     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|     | Sig. (2-tailed)     | .415  | .001  | .000  | .074  | .157  | .006  | .004  | .007  |       | .101  | .000  |
|     | N                   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Y10 | Pearson Correlation | .025  | .190  | .399* | -.032 | .258* | .340* | .126  | .134  | .207  | 1     | .467* |
|     | Sig. (2-tailed)     | .841  | .134  | .001  | .803  | .040  | .006  | .320  | .291  | .101  |       | .000  |
|     | N                   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| Y   | Pearson Correlation | .382* | .622* | .688* | .507* | .461* | .696* | .539* | .571* | .661* | .467* | 1     |
|     | Sig. (2-tailed)     | .002  | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  | .000  |       |
|     | N                   | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .755                   | 10         |

### Lampiran 6. Hasil Uji Normalitas (Persamaan 1)

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 64                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                |
|                                  | Std. Deviation | .26310799               |
|                                  |                |                         |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .068                    |
|                                  | Positive       | .068                    |
|                                  | Negative       | -.068                   |
| Test Statistic                   |                | .068                    |
| 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.

### Lampiran 7. Hasil Uji Normalitas (Persamaan 2)

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 64                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                |
|                                  | Std. Deviation | .31629350               |
|                                  |                |                         |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .075                    |
|                                  | Positive       | .059                    |
|                                  | Negative       | -.075                   |
| Test Statistic                   |                | .075                    |
| 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.



**Lampiran 8. Hasil Uji Multikolinearitas (Persamaan 1)**

| Model |            | Coefficients <sup>a</sup>        |            |                                   |       | Collinearity Statistics |           |       |
|-------|------------|----------------------------------|------------|-----------------------------------|-------|-------------------------|-----------|-------|
|       |            | Unstandardized Coefficients<br>B | Std. Error | Standardized Coefficients<br>Beta | t     | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| 1     | (Constant) | 1.865                            | .476       |                                   | 3.915 | .000                    |           |       |
|       | X1         | .287                             | .102       | .324                              | 2.805 | .007                    | .999      | 1.001 |
|       | X2         | .243                             | .100       | .280                              | 2.431 | .018                    | .999      | 1.001 |

a. Dependent Variabel: Z

**Lampiran 9. Hasil Uji Multikolinearitas (Persamaan 2)**

| Model |            | Coefficients <sup>a</sup>        |            |                                   |       | Collinearity Statistics |           |       |
|-------|------------|----------------------------------|------------|-----------------------------------|-------|-------------------------|-----------|-------|
|       |            | Unstandardized Coefficients<br>B | Std. Error | Standardized Coefficients<br>Beta | t     | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| 1     | (Constant) | .631                             | .646       |                                   | .978  | .332                    |           |       |
|       | X1         | .290                             | .132       | .258                              | 2.199 | .032                    | .885      | 1.130 |
|       | X2         | .259                             | .127       | .237                              | 2.042 | .046                    | .911      | 1.098 |
|       | Z          | .315                             | .155       | .250                              | 2.033 | .047                    | .811      | 1.233 |

a. Dependent Variabel: Y



**Lampiran 10. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Persamaan 1)**

| Model |            | Coefficients <sup>a</sup>   |      |                           |       |      |
|-------|------------|-----------------------------|------|---------------------------|-------|------|
|       |            | Unstandardized Coefficients |      | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
| B     | Std. Error | Beta                        |      |                           |       |      |
| 1     | (Constant) | .167                        | .290 |                           | .576  | .567 |
|       | X1         | .063                        | .062 | .127                      | 1.008 | .317 |
|       | X2         | -.052                       | .061 | -.108                     | -.857 | .395 |

a. Dependent Variabel: ABS\_RES1

**Lampiran 11. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Persamaan 2)**

| Model |            | Coefficients <sup>a</sup>   |      |                           |       |      |
|-------|------------|-----------------------------|------|---------------------------|-------|------|
|       |            | Unstandardized Coefficients |      | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
| B     | Std. Error | Beta                        |      |                           |       |      |
| 1     | (Constant) | .236                        | .361 |                           | .654  | .515 |
|       | X1         | -.027                       | .074 | -.051                     | -.373 | .710 |
|       | X2         | -.017                       | .071 | -.032                     | -.234 | .816 |
|       | Z          | .047                        | .087 | .078                      | .546  | .587 |

a. Dependent Variabel: ABS\_RES2

**Lampiran 12. Hasil Uji Regresi Linear Berganda (Persamaan 1)**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .435 <sup>a</sup> | .189     | .163              | .26739                     |

a. Predictors: (Constant), X2, X1

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 1.017          | 2  | .509        | 7.115 | .002 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 4.361          | 61 | .071        |       |                   |
|       | Total      | 5.379          | 63 |             |       |                   |

a. Dependent Variabel: Z

b. Predictors: (Constant), X2, X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 1.865                       | .476       |                           | 3.915 | .000 |
|       | X1         | .287                        | .102       | .324                      | 2.805 | .007 |
|       | X2         | .243                        | .100       | .280                      | 2.431 | .018 |

a. Dependent Variabel: Z

**Lampiran 13. Hasil Uji Regresi Linear Berganda (Persamaan 2)**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .516 <sup>a</sup> | .266     | .230              | .32410                     |

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 2.287          | 3  | .762        | 7.259 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 6.303          | 60 | .105        |       |                   |
|       | Total      | 8.590          | 63 |             |       |                   |

a. Dependent Variabel: Y

b. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | .631                        | .646       |                           | .978  | .332 |
|       | X1         | .290                        | .132       | .258                      | 2.199 | .032 |
|       | X2         | .259                        | .127       | .237                      | 2.042 | .046 |
|       | Z          | .315                        | .155       | .250                      | 2.033 | .047 |

a. Dependent Variabel: Y

#### Lampiran 14. Hasil Uji Sobel

##### 1. Dukungan Supervisor terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

A:  ?  
B:  ?  
SE<sub>A</sub>:  ?  
SE<sub>B</sub>:  ?  
**Calculate!**

Sobel test statistic: 1.43812953  
One-tailed probability: 0.07519865  
Two-tailed probability: 0.15039731

##### 2. Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

A:  ?  
B:  ?  
SE<sub>A</sub>:  ?  
SE<sub>B</sub>:  ?  
**Calculate!**

Sobel test statistic: 1.39760934  
One-tailed probability: 0.08111521  
Two-tailed probability: 0.16223041