EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.6, No.1, November 2026

Pengaruh Penghargaan dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Hotel Blue Karma Dijiwa Seminyak

Luh Gede Erika Widiadnyani[1], Ni Ketut Dewi Irwanti[2], Ni Luh Putu Agustini Karta[3]
[1,2,3]Universitas Triatma Mulya, Indonesia
E-mail: erikawidia20@gmail.com[1] , dewi.irwanti@triatmamulya.ac.id[2]
agustini.karta@triatmamulya.ac.id[3]

Article History:
Received: 12 Agustus 2026
Revised: 30 Oktober 2026
Accepted: 13 November 2026

Keywords: Penghargaan, Pengembangan Karier, Retensi Karyawan dan Kepuasan Kerja

Abstrak: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penghargaan dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Hotel Blue Karma Dijiwa Seminyak. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner (Google Form) kepada karyawan. Data dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta retensi karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan, namun tidak memediasi pengaruh penghargaan terhadap retensi karyawan. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan sistem penghargaan yang adil dan pengembangan karier yang terstruktur untuk meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor lain yang memengaruhi retensi, seperti employee engagement dan peluang kerja di luar organisasi.*

PENDAHULUAN

Industri perhotelan merupakan salah satu sektor jasa yang berkembang pesat dan berperan penting dalam mendukung pertumbuhan pariwisata serta perekonomian, khususnya di daerah destinasi wisata seperti Bali. Perkembangan industri ini ditandai dengan meningkatnya jumlah hotel berbintang maupun nonbintang yang menawarkan beragam konsep, fasilitas, dan pengalaman bagi wisatawan. Kondisi tersebut menyebabkan persaingan antarhotel semakin ketat, tidak hanya pada aspek harga dan fasilitas fisik, tetapi juga kualitas layanan yang diberikan kepada tamu (Yunitasari et al., 2024).

Dalam industri perhotelan, sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama yang

menentukan keberhasilan operasional perusahaan. Karyawan berperan dalam menjalankan aktivitas pelayanan, operasional, serta pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, hotel membutuhkan tenaga kerja yang kompeten, profesional, dan adaptif terhadap dinamika industri. Pengelolaan SDM yang efektif menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas operasional dan keberlangsungan bisnis di tengah persaingan yang semakin kompetitif (Guillet dan Kucukusta, 2021).

Seiring perkembangan industri pariwisata, peran SDM tidak lagi terbatas pada fungsi operasional dan administratif, tetapi telah berkembang menjadi bagian dari *Strategic Human Resource Management* (SHRM) yang berkontribusi terhadap penciptaan keunggulan kompetitif organisasi. Pengelolaan SDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif, seperti penggajian dan kontrak kerja, tetapi juga pada strategi jangka panjang untuk membangun tenaga kerja yang produktif, memiliki keterlibatan tinggi, dan berkomitmen terhadap organisasi sehingga mampu meningkatkan kualitas layanan secara menyeluruh.

Pesatnya perkembangan industri pariwisata di Bali sebagai destinasi wisata internasional menghadirkan tantangan bagi hotel dalam mempertahankan karyawan yang kompeten. Tingginya mobilitas tenaga kerja, banyaknya pilihan tempat bekerja, serta tuntutan pekerjaan yang dinamis menyebabkan industri perhotelan memiliki tingkat *turnover* yang relatif tinggi. Tidak sedikit tenaga profesional yang berpindah ke organisasi lain yang dinilai menawarkan peluang pengembangan karier dan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, strategi retensi karyawan menjadi salah satu fokus penting dalam manajemen SDM. Sistem penghargaan yang adil dan kompetitif serta peluang pengembangan karier yang jelas menjadi faktor yang diyakini mampu meningkatkan motivasi, kepuasan, dan loyalitas karyawan (Manuaba dan Martini, 2024).

Penghargaan (*reward*) merupakan salah satu instrumen manajemen SDM yang digunakan untuk mengapresiasi kontribusi dan kinerja karyawan. Pemberian penghargaan yang sesuai mampu meningkatkan motivasi kerja serta mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dalam industri perhotelan, sistem penghargaan juga menjadi strategi untuk mendorong karyawan menghasilkan kinerja yang berkualitas. Sebaliknya, sistem penghargaan yang dianggap tidak adil berpotensi menurunkan semangat kerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Oleh karena itu, penghargaan dipandang sebagai salah satu faktor yang berpengaruh terhadap retensi karyawan (Masduki et al., 2023).

Selain penghargaan, pengembangan karier juga menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan di tengah persaingan tenaga kerja yang semakin terbuka. Pengembangan karier mencakup berbagai upaya organisasi untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan peluang kemajuan karier melalui pelatihan, promosi jabatan, rotasi kerja, maupun perencanaan karier. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, pengembangan karier berperan dalam meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan dalam jangka panjang (Irawan et al., 2024).

Bagi perusahaan, pengembangan karier merupakan investasi untuk meningkatkan produktivitas sekaligus mempertahankan karyawan yang berkualitas. Sementara itu, bagi karyawan, kesempatan mengembangkan kompetensi dan merencanakan karier dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, pengembangan karier dipandang sebagai salah satu faktor yang memengaruhi retensi karyawan dalam industri perhotelan (Lie et al., 2022).

Penghargaan dan pengembangan karier tidak hanya berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan, tetapi juga berkontribusi dalam membentuk kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan

karyawan terpenuhi melalui pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif, loyalitas, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki peran strategis sebagai variabel mediasi yang menghubungkan praktik manajemen sumber daya manusia dengan retensi karyawan (Allen et al., 2020).

Berdasarkan hasil pra-survei kepuasan karyawan yang difasilitasi oleh tim korporat Dijiwa Sanctuaries di Hotel Blue Karma Dijiwa Seminyak, tingkat kepuasan kerja karyawan secara umum berada pada kategori *Good* dengan nilai rata-rata 4,3. Survei yang dilaksanakan secara daring pada bulan Desember 2025 menggunakan Google Form tersebut melibatkan 57 responden dengan 14 item pernyataan. Nilai rata-rata diperoleh dari total skor jawaban responden yang dibagi dengan jumlah pernyataan yang diisi oleh masing-masing responden.

Tabel 1. Data pra-survei kepuasan kerja

Tingkat Kepuasan Kerja	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
Execellent	24	42,1
Good	22	38,6
Moderate	11	19,3
TOTAL	**57**	**100**

Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada kategori *Excellent* dan *Good*, meskipun masih terdapat 19,3% karyawan yang berada pada kategori *Moderate*. Temuan ini mengindikasikan bahwa walaupun tingkat kepuasan kerja secara umum tergolong baik, masih terdapat variasi persepsi terhadap beberapa aspek pengelolaan sumber daya manusia.

Variasi tersebut terutama berkaitan dengan sistem penghargaan dan pengembangan karier. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebagian karyawan mengharapkan penghargaan yang lebih bersifat individual dan berbasis kinerja. Meskipun Hotel Blue Karma Dijiwa Seminyak secara konsisten memberikan penghargaan tahunan dalam bentuk apresiasi sederhana, sebagian karyawan masih menginginkan bentuk penghargaan yang lebih spesifik sesuai kontribusi yang diberikan. Menanggapi masukan tersebut, pada tahun berjalan manajemen mulai menerapkan penghargaan khusus seperti *Best Employee, Best Leader*, dan bentuk apresiasi lainnya sebagai upaya meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja karyawan.

Selain penghargaan, hasil pra-survei dan observasi awal menunjukkan bahwa sistem pengembangan karier di Hotel Blue Karma Dijiwa Seminyak belum sepenuhnya dirasakan optimal oleh seluruh karyawan. Meskipun perusahaan telah menyediakan berbagai program pelatihan dan pengembangan kompetensi, termasuk penerapan *Individual Development Program* (IDP), sebagian karyawan masih menilai bahwa kejelasan jalur karier dan peluang promosi jangka panjang belum sepenuhnya terlihat. Kondisi ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap kesempatan pengembangan karier masih perlu diperkuat agar mampu meningkatkan komitmen dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tergolong baik belum tentu menjamin tingginya retensi karyawan apabila sistem penghargaan dan pengembangan karier belum sepenuhnya memenuhi harapan mereka. Dengan demikian, penting untuk mengkaji bagaimana penghargaan dan pengembangan karier memengaruhi retensi karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara penghargaan, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan retensi karyawan, hasil penelitian masih menunjukkan temuan yang beragam, khususnya terkait peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian mengenai hubungan antarvariabel tersebut pada industri perhotelan, khususnya di

Hotel Blue Karma Dijiwa Seminyak, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai strategi peningkatan retensi karyawan pada industri perhotelan.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penghargaan dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Hotel Blue Karma Dijiwa Seminyak. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif guna meningkatkan kepuasan kerja dan mempertahankan karyawan berkualitas.

LANDASAN TEORI

Penghargaan

Penghargaan (*reward*) merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan organisasi untuk memberikan apresiasi atas kontribusi, prestasi, dan kinerja karyawan. Penghargaan dapat diberikan dalam bentuk finansial maupun nonfinansial sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada organisasi (Masduki, 2018). Bowen (2009) juga menyatakan bahwa penghargaan merupakan sesuatu yang diberikan sebagai imbalan atas pelayanan atau kontribusi yang diberikan seseorang. Selain berfungsi sebagai kompensasi, penghargaan berperan sebagai strategi organisasi dalam meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta mempertahankan karyawan. Dengan demikian, penghargaan dapat dipahami sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap kontribusi karyawan yang bertujuan mendorong perilaku kerja positif dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Penelitian ini menggunakan indikator penghargaan yang dikemukakan oleh Dewi dan Utama (2016) serta Mahmudi, yaitu: (1) keadilan penghargaan, (2) penghargaan finansial, (3) penghargaan nonfinansial, (4) pengakuan dari atasan, dan (5) kesesuaian penghargaan dengan kontribusi.

Pengembangan Karier

Pengembangan karier (*career development*) merupakan salah satu fungsi strategis manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan maupun peluang karier di masa depan. Mathis (dalam Yuliani, 2023) mendefinisikan pengembangan karier sebagai upaya meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Sejalan dengan itu, Sunyoto (2022) menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan proses mengidentifikasi potensi pegawai serta peluang yang tersedia untuk mengarahkan pegawai pada posisi yang sesuai, sedangkan Samsudin (2019) menekankan bahwa pengembangan karier merupakan proses peningkatan status, tanggung jawab, dan kewenangan pegawai sesuai jalur karier yang telah direncanakan organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, pengembangan karier dapat dipahami sebagai proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk mengembangkan kompetensi, keterampilan, serta peluang kemajuan karier karyawan. Pengembangan karier yang terencana tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi melalui peningkatan produktivitas dan kualitas sumber daya manusia, tetapi juga meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan indikator pengembangan karier yang dikemukakan oleh Nasir et al. (2020), yaitu: (1) kesempatan promosi, (2) pelatihan kerja, (3) kejelasan jenjang karier, (4) dukungan atasan, dan (5) pengembangan kompetensi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan perasaan positif maupun negatif karyawan terhadap pekerjaannya. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menunjukkan rasa menyukai dan mencintai pekerjaan. Sejalan dengan itu, Handoko (2017) menjelaskan bahwa sikap positif yang ditunjukkan karyawan dalam bekerja merupakan cerminan dari tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Sementara itu, Sule (2002) memandang kepuasan kerja sebagai respons karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja, hasil pekerjaan, dan berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya. Nuraini (2013) menambahkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh penghargaan, pengakuan atas hasil kerja, penempatan yang sesuai, perlakuan yang adil, serta lingkungan kerja yang kondusif, sedangkan Dadang (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai evaluasi emosional karyawan terhadap pekerjaannya yang terbentuk dari persepsi mengenai kesesuaian antara harapan dan kondisi kerja yang diterima. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong munculnya sikap positif, keterlibatan kerja, serta komitmen terhadap organisasi sehingga berpotensi meningkatkan kinerja dan mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

Penelitian ini menggunakan indikator kepuasan kerja menurut Afandi (2018), yaitu: (1) pekerjaan itu sendiri, (2) upah, (3) promosi, (4) supervisi, dan (5) rekan kerja.

Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi dan potensi agar tetap bekerja dalam jangka panjang. Susilo (2013) mendefinisikan retensi karyawan sebagai kebijakan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang potensial, sedangkan Sumarni (2011) menyatakan bahwa retensi merupakan strategi perusahaan untuk menjaga karyawan yang memiliki keterampilan agar tetap loyal terhadap organisasi. Aulanda dan Arafah (2020) menjelaskan bahwa retensi karyawan mencerminkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan agar tidak meninggalkan perusahaan, sementara Nasir et al. (2020) memandang retensi sebagai upaya organisasi untuk menjaga karyawan tetap bekerja bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, retensi karyawan dapat dipahami sebagai upaya strategis organisasi dalam mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi melalui berbagai kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Retensi yang efektif tidak hanya mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan akibat tingginya, tetapi juga menjaga stabilitas operasional, mempertahankan pengetahuan organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

Penelitian ini menggunakan indikator retensi karyawan menurut Putra dan Ardana (2018), yaitu: (1) keinginan bertahan, (2) loyalitas karyawan, (3) komitmen kerja, (4) kenyamanan kerja, dan (5) rendahnya niat keluar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh penghargaan dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di Hotel Blue Karma Dijiwa Seminyak dengan populasi seluruh karyawan kontrak sebanyak 57 orang. Mengingat jumlah populasi kurang dari 100 orang, penelitian ini menggunakan teknik sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner daring yang didistribusikan menggunakan

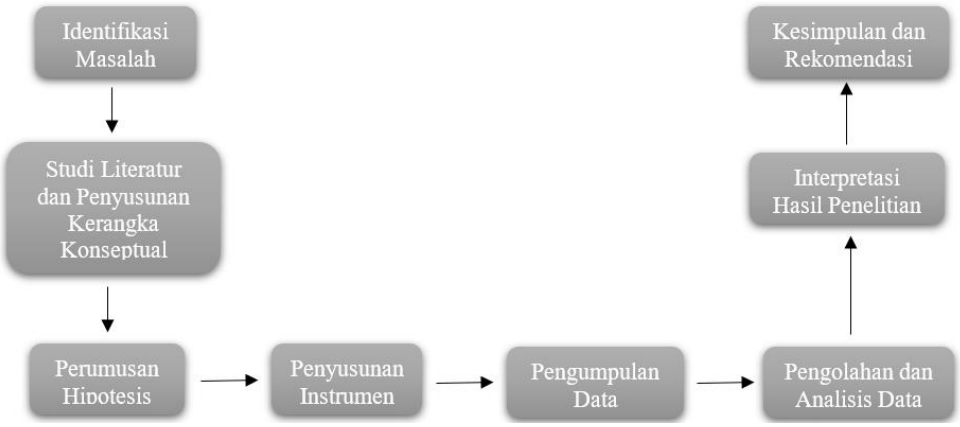
google form. Kuesioner terdiri dari dua bagian utama: bagian pertama berisi pertanyaandemografis responden (jenis kelamin, usia, departemen, lama bekerja), sedangkan bagian kedua berisi pernyataan terkait empat variabel penelitian. Setiap pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin dengan kategori: 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Netral (N), 4 = Setuju (S), dan 5 = Sangat Setuju (SS). Setiap variabel penelitian dioperasionalisasikan berdasarkan indikator yang diadaptasi dari penelitianter dahulu. Tabel 2 menyajikan rincian definisi operasional dan indikator masing-masing variabel.

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator Penelitian	Item/Butir-Butir Pernyataan
Penghargaan (X1)	1. Keadilan penghargaan 2. Penghargaan finansial 3. Penghargaan non-finansial 4. Pengakuan kinerja 5. Kesesuaian dengan kontribusi	1. Saya merasa penghargaan yang diberikan perusahaan sudah adil 2. Penghargaan finansial yang saya terima sesuai dengan kinerja saya 3. Perusahaan memberikan apresiasi non-finansial atas prestasi kerja karyawan 4. Atasan memberikan pengakuan atas hasil kerja saya 5. Penghargaan yang diberikan sesuai dengan kontribusi saya
Pengembangan karier (X2)	1. Kesempatan promosi 2. Pelatihan kerja 3. Kejelasan jenjang karier 4. Dukungan atasan 5. Pengembangan kompetensi	1. Perusahaan memberikan kesempatan promosi jabatan kepada karyawan 2. Perusahaan menyediakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja 3. Jalur pengembangan karier di perusahaan dijelaskan dengan jelas 4. Atasan mendukung pengembangan karier karyawan 5. Perusahaan memberikan kesempatan untuk kompetensi kerja
Kepuasan Kerja (Z)	1. Pekerjaan 2. Upah atau gaji 3. Promosi karier 4. Pengawas atau supervisi 5. Rekan kerja	1. Saya merasa puas atas hasil kerja saya selama ini 2. Saya merasa puas dengan upah atau gaji yang diberikan telah sesuai dengan beban kerja 3. Saya merasa puas dengan kesempatan promosi yang diberikan organisasi 4. Pimpinan melakukan pengawasan kerja karyawan sesuai proseedur 5. Kerjasama tim yang ada pada organisasi terjalin dengan baik
Retensi Karyawan (Y2)	1. Keinginan bertahan 2. Loyalitas karyawan	1. Saya ingin tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka waktu

	3. Komitmen kerja 4. Kenyamanan kerja 5. Niat keluar rendah	yang lama 2. Saya merasa loyal terhadap perusahaan tempat saya bekerja 3. Saya memiliki komitmen untuk tetap bekerja di perusahaan ini 4. Saya merasa nyaman bekerja di perusahaan ini 5. Saya tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan ini

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta persepsi terhadap masing-masing variabel penelitian, sedangkan analisis inferensial dilakukan menggunakan Path Analysis dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4 untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji instrumen melalui uji validitas konvergen dan uji reliabilitas. Validitas dinilai berdasarkan nilai loading factor dengan kriteria ≥ 0,70, sedangkan reliabilitas dinilai menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan kriteria ≥ 0,70. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas menggunakan Q-Q Plot, uji multikolinearitas berdasarkan nilai Tolerance (>0,10) dan Variance Inflation Factor (VIF) (<10), serta uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser dengan kriteria nilai signifikansi >0,05. Pengujian hipotesis dilakukan pada taraf signifikansi 5% dengan kriteria hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila p-value < 0,05 dan T-statistic > 1,96. Adapun pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) dilakukan menggunakan Sobel Test, dengan keputusan bahwa variabel mediasi dinyatakan mampu memediasi apabila nilai Z > 1,98 pada tingkat signifikansi 5%.



Gambar 1. Diagram Alur Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini melibatkan 57 responden yang merupakan karyawan Hotel Blue Karma Dijiwa Seminyak. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (54,4%), berusia di bawah 25 tahun (29,8%), berasal dari departemen Back Office (36,8%), serta memiliki masa kerja 1–5 tahun (36,8%). Secara deskriptif, variabel penghargaan memperoleh nilai rata-rata 4,23 (sangat

tinggi), pengembangan karier 4,23 (sangat tinggi), kepuasan kerja 4,22 (sangat tinggi), dan retensi karyawan 4,02 (tinggi), yang menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap seluruh variabel penelitian berada pada kategori baik.

Hasil pengujian instrumen menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dengan nilai loading factor di atas 0,70. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability* seluruh variabel juga melebihi 0,70 sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik yang telah dilakukan, model penelitian dinyatakan telah memenuhi seluruh persyaratan dan terbebas dari gejala pelanggaran asumsi klasik, sehingga model regresi layak digunakan dalam penelitian. Oleh karena itu, tahapan alisis selanjutnya dapat dilanjutkan dengan pengujian jalur atau *path analysis* untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen termasuk juga variabel mediasi.

Tabel 3. Hasil Uji Analisis Jalur (*Dirrect Effect*)

No	Hubungan Antar Variabel	*Oraginal Sample*	*Standard Deviation*	*T-Statistic*	*P values*
1	Penghargaan (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0,395	0,189	3,869	0,000
2	Pengembangan Karier (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0,555	0,100	5,551	0,000
3	Penghargaan (X1) → Retensi Karyawan (Y)	0,669	0,189	3,544	0,000
4	Pengembangan Karier (X2) → Retensi Karyawan (Y)	0,579	0,200	2,899	0,004
5	Kepuasan Kerja (Z) → Retensi Karyawan (Y)	-0,635	0,217	2,930	0,003

Tabel 3. Hasil Uji Analisis Jalur (*Indirrect Effect*)

No	Hubungan Antar Variabel	Oraginal sample	Standard deviation	T-Statistic	P values
1	Penghargaan (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Retensi Karyawan (Y)	-0,251	0,112	2,245	0,025
2	Pengembangan Karier (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Retensi Karyawan (Y)	-0,353	0,139	2,354	0,011

Pembahasan

1. Pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja
   Hasil menunjukan bahwa penghargaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien (pengaruh) sebesar 0,395. *T-statistics* 3,869 (> 1,96) dan *P-values* 0,000 (< 0,05). Hal ini menunjukan bahwa semakin tinggi penghargaan yang diberikan, semakin tinggi pula kepuasan kerja dari karyawan sebuah organisasi.
2. Pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja

Hasil menunjukan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien (pengaruh) sebesar 0,555. *T-statistics* 5,551 (> 1,96) dan *P-values* 0,000 (< 0,05). Hal ini menunjukan bahwa semakin besar kesempatan pengembangan karier yang diberikan, semakin tinggi pula kepuasan kerja dari karyawan sebuah organisasi.

3. Pengaruh penghargaan terhadap retensi karyawan
   Hasil menunjukan bahwa penghargaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai koefisien (pengaruh) sebesar 0,669. *T-statistics* 3,544 (> 1,96) dan *P-values* 0,000 (< 0,05). Hal ini menunjukan bahwa semakin tinggi penghargaan yang diberikan, semakin tinggi pula tingkat retensi karyawan sebuah organisasi.
4. Pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan
   Hasil menunjukan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai koefisien (pengaruh) sebesar 0,579. *T-statistics* 2,899 (> 1,96) dan *P-values* 0,004 (< 0,05). Hal ini menunjukan bahwa semakin besar kesempatan pengembangan karier yang diberikan, semakin tinggi pula tingkat retensi karyawan sebuah organisasi.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan
   Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai *T-statistics* sebesar 2,930 (> 1,96) dan *P-values* sebesar 0,003 (< 0,05). Namun demikian, koefisien jalur yang dihasilkan bernilai negatif sebesar -0,635. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan namun berlawanan arah terhadap retensi karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, justru diikuti dengan penurunan tingkat retensi karyawan dalam organisasi.Temuan ini tidak sejalan dengan hipotesis maupun teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Namun, kondisi ini dapat dijelaskan melalui fenomena di industri perhotelan, di mana karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih percaya diri terhadap kemampuan yang dimiliki sehingga memiliki peluang lebih besar untuk mencari pekerjaan yang menawarkan kompensasi, jenjang karir, atau pengalaman kerja yang lebih baik. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak selalu menjamin karyawan bertahan dalam jangka panjang.
6. Pengaruh Penghargaan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja
   Hasil analisis menunjukkan efek tidak langsung penghargaan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebesar -0,251 dengan nilai Sobel Test -1,699. Karena nilai absolut Z < 1,96, maka kepuasan kerja tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh penghargaan terhadap retensi karyawan. Dengan demikian, meskipun penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi secara langsung, pengaruh tidak langsungnya melalui kepuasan kerja tidak signifikan.
7. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja
   Hasil analisis menunjukkan efek tidak langsung pengembangan karier terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebesar **-0,353** dengan nilai **Sobel Test -2,589**. Karena nilai absolut Z > 1,96, maka kepuasan kerja **mampu memediasi secara signifikan** pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penghargaan dan pengembangan karier merupakan

faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan di Hotel Blue Karma Dijiwa Seminyak. Hasil penelitian membuktikan bahwa semakin baik sistem penghargaan yang diterapkan serta semakin jelas kesempatan pengembangan karier yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Temuan ini memperkuat teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa penghargaan dan pengembangan karier merupakan bentuk investasi organisasi dalam meningkatkan motivasi, kepuasan, dan retensi karyawan.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki koefisien jalur negatif terhadap retensi karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja saja belum tentu menjamin karyawan akan tetap bertahan di perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan juga dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepuasan kerja, seperti peluang karier di organisasi lain, kompensasi yang lebih kompetitif, maupun kebutuhan pengembangan diri. Selain itu, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan, tetapi belum mampu memediasi pengaruh penghargaan terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki peran strategis dalam membangun komitmen jangka panjang karyawan.

Berdasarkan hasil tersebut, manajemen Hotel Blue Karma Dijiwa Seminyak disarankan untuk terus memperkuat sistem penghargaan yang adil dan transparan, menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas, serta mengembangkan strategi retensi yang lebih komprehensif melalui peningkatan employee engagement, budaya organisasi yang positif, dan program loyalitas karyawan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi retensi karyawan, seperti employee engagement, komitmen organisasi, work-life balance, atau kepemimpinan, serta memperluas objek penelitian pada sektor atau organisasi yang berbeda sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan dan digeneralisasi secara lebih luas.

DAFTAR REFERENSI

Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep, dan indikator).* Riau: Zanafa Publishing.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2020). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48.

Aulanda, A., & Arafah, W. (2020). The effect of job satisfaction on employee retention. *Journal of Management and Business*, 19(1), 12–25.

Bowen, R. B. (2009). *Recognizing and rewarding employees*. New York: McGraw-Hill.

Dadang. (2013*). E-business & e-commerce*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Dewi, N. L. P. A., & Utama, I. W. M. (2016). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(6), 3703–3731.

Guillet, B. D., & Kucukusta, D. (2021).
Employee engagement, service quality, and customer satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, 94, 102860.* https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102860.

Handoko, H. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Irawan *et al.,* (2024). *Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan (Strategi untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi dalam Organisasi).* Jawa Tengah: CV. EUREKSA MEDIA AKSARA.

Lie, D., et al. (2022). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Jawa Barat: CV. MEDIA SAINS INDONESIA

Manuaba, I. B. P. A., & Martini, I. A. O. (2024). *Exploring strategies to retain key employees in star-rated hotels. Jurnal Ilmiah Global Education, 6*(4).

Masduki, Prihartini, E., Syafei, M. Y., & Rahadi, D. R. (2023). *Manajemen reward dan recognition pegawai*. Lentera Ilmu Madani.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management* (D. Angelia, Penerj.). Jakarta: Salemba Empat.

Nasir, M., et al. (2020). Manajemen sumber daya manusia pengadaan dan retensi SDM di perguruan tinggi swasta. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9).

Nuraini. (2013). *Sumber daya manusia*. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam.

Putra, I. G. A., & Ardana, I. K. (2018). Pengaruh sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(5), 2556–2584.

Samsudin, S. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Pustaka Setia.

Sule, E. (2002). Keterkaitan antara kepuasan kerja karyawan dan kepuasan pelanggan dengan kinerja perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen STIE YKPN*, 2, 17–30.

Sumarni, M. (2011). Pengaruh employee retention terhadap turnover intention dan kinerja.

Sunyoto, D. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: CAPS.

Susilo, A. (2013). Pengaruh retensi karyawan dan kepuasan pelanggan terhadap kinerja. *Jurnal Studia Akuntansi dan Bisnis*, 1(3), 247–262.

Yuliani, I. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jawa Barat: PT RajaGrafindo Persada.

Yunitasari, N. M. D., Antari, N. L. S., & Artana, I. W. A. (2024). Pengaruh kualitas layanan dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan di Hotel Grand Inna Kuta. Bali *Journal of Hospitality, Tourism and Culture Research, 1(2), 124–132.* https://doi.org/10.5281/zenodo.12662980