

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP JOB SATISFACTION SERTA PENGARUHNYA PADA EMPLOYEE RETENTION

Angelina Tiffany¹ dan Helena Sidharta²

Universitas Ciputra

E-mail: atiffany01@student.ciputra.ac.id¹ & helena@ciputra.ac.id²

Abstract: *The research was conducted to understand the influence of healthy workplace, talent development, and collaborative culture on job satisfaction. Researchers continued research on the effect of job satisfaction on employee retention in the case study of the company PT. I in Surabaya. The research was conducted on 88 employees of PT. I with a quantitative approach in the form of Google Form through WhatsApp and also directly at the office. The majority of questionnaires were filled out by employees who have worked for the company for more than 5 years. Researchers used the saturated sampling method in this study because the sample in this study was the entire population. In this study, path analysis was conducted on the variables of healthy workplace, talent development, and collaborative culture to determine the effect of each variable on job satisfaction. In the next path, researchers tested the effect of job satisfaction on employee retention. The data processing process utilizes the Smart-PLS 3 application. In the path analysis test results, it was found that the physical component, namely the healthy workplace variable, had no effect on job satisfaction. However, inversely proportional to the non-physical components, namely the collaborative culture and talent development variables have a significant positive effect on job satisfaction. A significant positive effect of job satisfaction on employee retention was found. This research reflects the importance of job satisfaction on employee retention at this time. Job satisfaction can be influenced by components namely the collaborative culture and talent development, which now need to be given more attention by companies in Surabaya.*

Keywords: *healthy workplace, talent development, collaborative culture, job satisfaction, and employee retention*

Abstrak: Penelitian dilakukan guna memahami pengaruh dari lingkungan fisik yaitu *healthy workplace*, dan lingkungan non-fisik yaitu *talent development* dan *collaborative culture* terhadap *job satisfaction*. Peneliti juga melanjutkan penelitian pada pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee retention* pada studi kasus perusahaan PT I di Surabaya. Penelitian dilakukan kepada 88 karyawan PT I di Surabaya melalui pendekatan kuantitatif. Data diambil menggunakan kuesioner berbentuk Google Form disebarikan melalui whatsapp dan juga secara langsung pada karyawan di kantor Head Office. Mayoritas kuesioner diisi oleh karyawan yang telah bekerja pada perusahaan lebih dari 5 tahun. Peneliti menggunakan metode sampling jenuh pada penelitian ini karena sampel pada penelitian ini adalah seluruh populasi. Pada penelitian ini dilakukan analisis jalur pada variabel *healthy workplace*, *talent development*, dan *collaborative culture* untuk mengetahui implikasi dari setiap variabel tersebut terhadap *job satisfaction*. Pada jalur selanjutnya peneliti menguji pengaruh variabel *job satisfaction* terhadap *employee retention*. Proses pengolahan data memanfaatkan aplikasi Smart-PLS 3 dengan menggunakan hasil data kuesioner yang diambil sebelumnya. Pada hasil uji analisis jalur ditemukan terdapat komponen fisik yaitu variabel *healthy workplace* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Hal tersebut juga dipengaruhi oleh beberapa faktor yang juga patut untuk dipertimbangkan khususnya pada responden tertentu. Namun, berbanding terbalik justru komponen non fisik yaitu variabel *collaborative culture* dan *talent development* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Pada jalur selanjutnya ditemukan pengaruh positif signifikan yang tinggi dari *job satisfaction* terhadap *employee retention*. Penelitian ini mencerminkan pentingnya *job satisfaction* yang dipengaruhi oleh 2 variabel mempengaruhi terhadap *employee retention* pada masa ini. Perusahaan masa kini perlu untuk lebih memperhatikan utamanya perusahaan pada bidang properti di Surabaya.

Kata kunci: *healthy workplace, talent development, collaborative culture, job satisfaction, dan employee retention.*

PENDAHULUAN

Perusahaan pada masa ini memiliki tantangan baru dalam meningkatkan *employee retention*. Hal tersebut dikarenakan tingginya kompetisi antar perusahaan dan kebutuhan akan tenaga yang kompeten pada bidangnya (Kotze et al., 2020). Tantangan dalam perusahaan saat ini adalah untuk meningkatkan employee retention terutama bagi tenaga kunci guna bersaing dengan kompetitor. Namun, dengan berkembangnya perusahaan di Indonesia dan meningkatnya penawaran kerja saat ini, mengakibatkan turunnya komitmen karyawan terhadap suatu perusahaan (Supriyadi et al., 2021).

Tantangan juga kemudian datang ketika mewabahnya Covid-19 di kota Wuhan di negara Cina, pada akhir tahun 2019 (WHO, 2020). Luasnya pandemi ini mengakibatkan tuntutan perubahan yang cepat bagi perusahaan. Pandemi ini membuat berbagai perubahan di berbagai bidang, seperti kesehatan maupun ketenagakerjaan (Barneveld et al., 2020). Dampaknya terjadi massive layoff di berbagai perusahaan, seperti dari sumber Tempo menyatakan bahwa jumlah karyawan yang mengalami PHK telah mencapai 3,05 juta (Muslim, 2023). Perusahaan pada masa pandemi covid dituntut untuk melakukan calculated risk taking dengan mempertahankan karyawan sebaik mungkin (Falcon et al., 2021).

Pada artikel Kementerian Keuangan Republik Indonesia terjadi penurunan terhadap daya konsumsi masyarakat utamanya bidang properti. Terjadi penurunan -25,6% (yoy) pada triwulan II pada tahun 2020, terjadi penurunan pula pada triwulan II tahun 2021 sebesar -10,01% (yoy) (Setyaningsih, 2021). Pada periode tersebut tidak menutup kemungkinan karyawan mengalami turunnya job satisfaction (Supriyadi et al., 2021). Data dari Databoks (2021) menunjukkan bahwa penduduk usia produktif yang berhenti kerja meningkat sejak Covid-19 mulai, pada 2020 saja terjadi kenaikan sebesar 49,26% dibandingkan tahun sebelumnya penduduk yang berhenti bekerja. Ini menunjukkan indikasi bahwa penduduk usia produktif tidak puas dengan pekerjaannya atau tidak dapat beradaptasi dengan dunia kerja. Data dari BPS 2021 menunjukkan bahwa jumlah lapangan kerja di tahun tersebut mengalami peningkatan (Indonesia, 2022), sehingga karyawan dapat mencari pekerjaan yang lebih sesuai bagi mereka. Sehingga seorang karyawan, pada akhirnya dapat tidak puas dengan pekerjaannya dan membuat karyawan memilih mencari perusahaan yang lebih sesuai bagi mereka. PT I, merupakan Perusahaan yang mampu membuat karyawan bertahan dalam pekerjaannya. Berdasarkan data wawancara, karyawan bekerja di PT I sampai 7 tahun.

PT I merupakan salah satu pengembang properti di Indonesia yang memiliki employee retention yang tinggi. PT I ini merupakan anak perusahaan PT I Tbk. yang berlokasi di Surabaya dan bergerak pada bidang properti. PT. I, Tbk. yang telah IPO sejak tahun 1991 ini telah menerima beberapa penghargaan diantaranya penghargaan diberikan kepada PT I atas keberhasilan perusahaan dalam menerapkan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola pada proyek-proyek properti yang dikembangkan. Selain itu, pada 2022 PT. I Development Tbk juga menerima penghargaan dari walikota Surabaya yaitu Ketaatan Pengelolaan Lingkungan Hidup serta atas komitmen dalam menaati aspek lingkungan hidup.

Berdasarkan paparan diatas, penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Healthy Workplace, Talent Development*, dan *Collaborative Culture* terhadap *Job Satisfaction* serta Pengaruhnya pada *Employee Retention* pada PT I Surabaya”. Implikasi dari penelitian ini diharapkan bukan hanya untuk internal perusahaan, namun juga pengaruh hasil penelitian terhadap eksternal. Pihak eksternal yang dimaksud bisa termasuk didalamnya kompetitor atau perusahaan pada industri yang serupa.

KAJIAN PUSTAKA

Landasan Teori

Employee Retention

Employee retention merupakan kondisi ketika karyawan memiliki keinginan bekerja dalam perusahaan dalam periode yang lama (Aziz *et al.*, 2021). *Employee retention* biasanya dapat dipengaruhi oleh faktor seperti perilaku perusahaan pada karyawan, hubungan karyawan dengan rekan kerja maupun kebutuhan pekerjaan (Fang *et al.*, 2020). Sistem dan alur pekerjaan yang jelas, perencanaan dan tujuan perusahaan, serta program pelatihan yang efisien, merupakan beberapa alasan *employee retention* dalam suatu perusahaan tinggi (Kumar, 2022).

Healthy Workplace

WHO mendefinisikan sehat dengan suatu kondisi fisik, mental, dan perilaku sosial yang baik dan lengkap (Voordt, 2021). Pada jurnal oleh Voordt (2021) disampaikan bahwa lingkungan yang sehat berupa bangunan serta fasilitas yang layak dapat memberikan dampak positif terhadap *job satisfaction* karyawan. Hal ini mengacu kepada peneliti terdahulu dimana kebisingan dan distraksi benar mempengaruhi berbagai aspek lain seperti komunikasi dan konsentrasi (Dewi & Supartawan, 2023).

Talent Development

Hubungan antara model pengembangan diri pada karyawan dengan *job satisfaction* karyawan dapat dijelaskan dengan teori penentuan nasib sendiri (Fang *et al.*, 2020). Teori ini menyatakan bahwa pemberian kesempatan mengembangkan diri dapat mempengaruhi *job satisfaction*. *Talent development* menurut Younas & Bari (2020) merupakan bagian penting untuk pencapaian kemajuan sebuah perusahaan. Karena apabila *talent development* mampu membuat mereka merasa bertumbuh, tentu karyawan akan merasa puas dan peningkatan *job satisfaction* dari perusahaan tersebut (Kumar, 2022).

Collaborative Culture

Strategi dalam membangun budaya organisasi dibutuhkan sumber daya yang tepat. Menurut Dewi & Supartawan (2023) budaya organisasi berkaitan erat dengan keinginan partisipasi seorang karyawan dalam sebuah perusahaan. Menurut Pratama *et al.* (2021) apabila terjadi kecocokan tujuan antar karyawan dan perusahaan, tentu akan menghasilkan *job satisfaction* bagi karyawan perusahaan. *Collaborative culture* merupakan sebuah rasa percaya antar karyawan yang saling menghargai dan membantu dengan tujuan saling meningkatkan performa, beradaptasi dan belajar (Oktavia & Ali, 2022). Pada sebuah organisasi memang dibutuhkan komunikasi dan sinergi guna mempermudah pelaksanaan tugas karyawan yang saling berkaitan (Asir, 2022).

Job Satisfaction

Menurut Pratama *et al.* (2021), *job satisfaction* adalah sebuah perasaan karyawan ketika merasa nyaman dengan lingkungan, tim, dan bagian kerja yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Silaen *et al.* (2022) dikatakan bahwa apabila karyawan menunjukkan sifat positif pada kinerjanya, dapat diartikan karyawan puas dalam pekerjaannya. *Job satisfaction* juga dapat diartikan ketika karyawan mampu merasa percaya diri dan bersemangat dalam pekerjaannya (Dewi & Supartawan, 2023).

Penelitian Terdahulu

Penelitian dilakukan oleh Dewi & Supartawan (2023) kepada 81 karyawan LPD di kecamatan Buleleng sebagai objek penelitiannya. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh *collaborative culture*, *organizational commitment* dan *healthy workplace* terhadap *job satisfaction* karyawan di Kecamatan Buleleng. Pada penelitian tersebut dihasilkan bahwa hipotesis diterima dan ketiga variabel yaitu *collaborative culture*, *organizational commitment* dan *healthy workplace* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini menjadi penting karena adanya kesamaan pada bagian teliti yaitu membuktikan pengaruh *collaborative culture* dan *healthy workplace* terhadap *job satisfaction*.

Penelitian dilakukan oleh Ayuhana *et al.* (2019) kepada 40 karyawan karyawan Pengadilan Agama Muara Labuh dan Pengadilan Agama Koto Baru. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik dan non-fisik terhadap *job satisfaction*. Pada penelitian tersebut dihasilkan lingkungan kerja fisik yang adalah *healthy workplace* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Sebaliknya, terdapat pengaruh yang signifikan terhadap lingkungan kerja non-fisik yang berarti *talent development* dan *collaborative culture*. Penelitian ini menjadi penting karena adanya keberhasilan perusahaan meningkatkan *job satisfaction*. Oleh karena itu, adanya kesamaan pada bagian teliti yaitu keterhubungan antara *healthy workplace* yang terjadi oleh keterikatan karyawan yang meningkatkan *job satisfaction*.

Penelitian oleh Oktavia & Ali (2022) yang meneliti PT Graha Megatama Indonesia. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh *healthy workplace*, *collaborative culture*, dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada PT Graha Megatama Indonesia pada masa Pandemi Covid-19. Pada penelitian tersebut dihasilkan bahwa apabila *healthy workplace*, *collaborative culture*, dan *job satisfaction* pada PT Graha Megatama Indonesia diterapkan dengan baik, maka akan dapat menciptakan *employee retention*. Penelitian ini menjadi penting karena adanya kesamaan pada bagian teliti yaitu pada variabel *healthy workplace*, *collaborative culture*, serta *job satisfaction* yang berpengaruh terhadap *employee retention*.

Penelitian dilakukan oleh Pratama *et al.* (2022) kepada 123 karyawan PT Febri Dharma Mandiri sebagai objek penelitiannya. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* dan *organizational commitment* terhadap *turnover intention* dengan *organization fit* sebagai variabel moderasi. Pada penelitian tersebut dihasilkan *job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal tersebut berarti, apabila *job satisfaction* meningkat, akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Penelitian ini menjadi penting karena adanya kesamaan pada bagian teliti yaitu pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee retention*.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Fang *et al.* (2020) kepada karyawan generasi muda di wilayah Delta Sungai Yangtze sebanyak 290 karyawan sebagai objek penelitiannya. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh terjadinya *talent development* terhadap *employee retention* dan *job satisfaction* sebagai mediator-nya. Pada penelitian tersebut dihasilkan bahwa variabel *talent development* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Karena *talent development* mampu mengembangkan kemampuan, potensi serta motivasi karyawan dan menghasilkan *job satisfaction*. Penelitian ini menjadi penting karena adanya kesamaan pada bagian teliti yaitu pengaruh *talent development* kepada terbentuknya *job satisfaction* dan dapat meningkatkan *employee retention* pada karyawan.

Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

Penelitian yang dilakukan Wang *et al.*, (2020) yang menguji penyedia layanan kesehatan membuktikan bahwa adanya pengaruh *healthy workplace*, terhadap *job satisfaction*. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Oktavia *et al.*, (2022) dimana semakin tinggi tingkat *healthy workplace* pada PT Graha Megatama Indonesia, maka *job satisfaction* dalam perusahaan juga menurun. *Healthy workplace* yang mempengaruhi *job satisfaction* ternyata juga juga terjadi pada karyawan LPD di Kecamatan Buleleng di Indonesia (Dewi & Supartawan, 2023). Vanarse (2019) juga menyampaikan pentingnya kondisi layanan yang lebih baik dan kondisi kerja yang dapat membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Melalui pemaparan tersebut maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Healthy Workplace* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* di PT I.

Talent management yang diterapkan pada generasi Y di software house Pakistan membuktikan *competencies development* berhasil memediasi antara *talent development* dengan *turnover intention* (Younas & Bari, 2020) Pada penelitian yang sama oleh Younas & Bari (2020), juga melakukan riset terhadap peneliti terdahulu dimana disampaikan dengan keberadaan *talent development* berhubungan positif dengan *job satisfaction*. Namun, hal tersebut ternyata berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan Dzimbiri *et al.*, (2021) dimana *talent development* tidak memberikan kontribusi terhadap *job satisfaction* pada objek teliti perawat yang terdaftar di rumah sakit umum Malawi. Temuan pada penelitian lain yang dilakukan oleh Jaffal *et al.*, (2019) pada institusi pendidikan yaitu universitas menunjukkan *talent development* memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap *job satisfaction*. Beberapa indikator akan menuntun konsumen untuk

mengevaluasi dengan melihat penilaian pada produk atau penjualnya. Melalui pemaparan tersebut maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

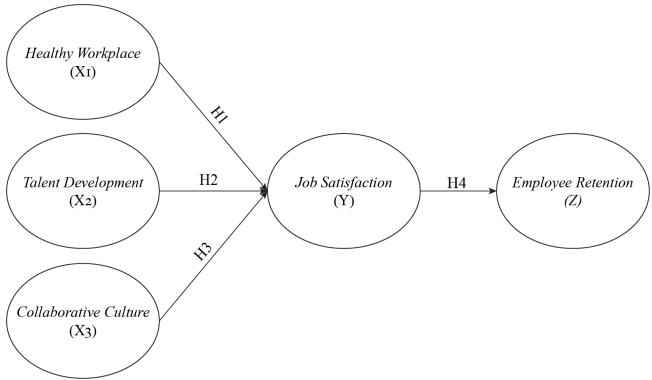
H2 : Talent development berpengaruh positif terhadap job satisfaction di PT I.

Hasil temuan pengaruh *collaborative culture* pada karyawan LPD di Kecamatan Buleleng berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* (Dewi & Supartawan, 2023). Hasil ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama *et al.*, (2021), dimana *collaborative culture* yang diindikasikan melalui kecocokan karyawan dengan perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction*. Dari hal yang telah dijabarkan diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H3 : Collaborative culture berpengaruh positif terhadap job satisfaction di PT I.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Oktavia & Ali (2022) menghasilkan *healthy workplace*, *collaborative culture*, dan *job satisfaction* secara bersamaan pada PT Graha Megatama Indonesia mempengaruhi tinggi rendahnya *employee retention* maupun *turnover intention*. Pada penelitian yang dilakukan Bharath (2021) *job satisfaction* yang diwujudkan dengan pemenuhan kebutuhan memenuhi kebutuhan psikologis, emosional, dan sosial mampu berpengaruh terhadap *employee retention*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Pratama *et al.*, (2021) juga menunjukkan hal yang sama, yaitu *job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan yang berarti positif terhadap *employee retention*. Dari hal yang telah dijabarkan diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H4 : Job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee retention di PT I.



Gambar 1. Model Analisis
Sumber: Data diolah (2024)

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT I di area Surabaya. Populasi dipilih berdasarkan hasil observasi maupun wawancara bebas yang dilakukan peneliti sebelumnya. Populasi keseluruhan berjumlah 88 karyawan. Sampel pada penelitian dapat diartikan sebagai sebagian yang terdapat pada sebuah populasi. Namun berbeda dengan populasi, sampel merupakan populasi yang merepresentasikan populasi tersebut (Martelli & Greener, 2020). Metode sampling yang akan diambil adalah teknik sampling jenuh.

Variabel dan Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
<i>healthy workplace</i> (X1)	Lingkungan yang sehat berupa bangunan serta fasilitas yang layak dapat memberikan	1. Pencahayaan 2. area dalam dan luar ruangan 3. kebisingan	Voordt (2021);

	dampak positif terhadap <i>job satisfaction</i> karyawan.	4. fasilitas	Oktavia & Ali (2022)
<i>talent development</i> (X2)	Hubungan antara model pengembangan diri pada karyawan dengan <i>job satisfaction</i> karyawan dapat dijelaskan dengan teori penentuan nasib sendiri.	1. penekanan pada pelatihan karyawan 2. toleransi kegagalan karyawan 3. tim talenta terdiversifikasi 4. Adanya pembagian tugas dan tim yang jelas	Fang <i>et al.</i> , (2020)
<i>collaborative culture</i> (X3)	<i>Collaborative culture</i> merupakan sebuah rasa percaya antar karyawan yang saling menghargai dan membantu dengan tujuan saling meningkatkan performa, beradaptasi dan belajar.	1. keterbukaan 2. profesionalisme 3. kepercayaan 4. dukungan	Oktavia & Ali, (2022)
<i>job satisfaction</i> (Y)	<i>Job satisfaction</i> adalah sebuah perasaan karyawan ketika merasa nyaman dengan lingkungan, tim, dan bagian kerja yang diberikan oleh perusahaan.	1. rekan kerja 2. kondisi kerja 3. nilai moral 4. kemandirian	Pratama <i>et al.</i> (2021); Dewi & Supartawan, (2023)
<i>employee retention</i> (Z)	<i>Employee retention</i> merupakan kondisi ketika karyawan memiliki keinginan bekerja dalam perusahaan dalam periode yang lama	1. komitmen karyawan 2. peluang mempertahankan pekerjaan 3. mengenal pekerjaan	Aziz <i>et al.</i> , (2021); Kumar (2020)

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data yang dimaksudkan untuk menyederhanakan sikap responden (Hardani, et al., 2020). Kuesioner disusun menggunakan *Google Form*. Kuesioner berupa *Google Form* akan disebar secara daring melalui *whatsapp personal* karyawan. Pada penelitian ini menerapkan penggunaan skala Likert yang bertujuan agar kuesioner mudah dipahami oleh responden (Suasapha, 2020). Keterangan skala likert yang dipakai dalam penelitian ini adalah: (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Kurang Setuju, (4) Agak Setuju, (5) Cukup Setuju, (6) Setuju, (7) Sangat Setuju. Data yang kemudian terkumpul akan dianalisa menggunakan software SmartPLS versi 3 dengan teknik analisis jalur.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Hasil Outer Model

Pada bagian outer loading seluruh item pertanyaan memiliki nilai diatas 0,70. Hal tersebut berarti tiap indikator telah memenuhi syarat keterkaitan variabel melalui nilai outer loading >0,70. Keterkaitan atau dapat pula disebut sebagai korelasi yang terjadi antar item terjadi paling tinggi pada item yaitu ER2.

Nilai AVE sebuah variabel dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5 (dos Santos & Cirillo, 2021). Pada hasil uji dari 5 variabel pada penelitian ini memiliki nilai AVE di atas 0,5 sehingga variabel dapat dikatakan valid. Fornell-Larcker Criterion mengkalkulasi akar AVE tiap variabel serta membandingkannya dengan variabel lain (Hakim, 2022). Variabel dinyatakan valid berdasarkan Fornell-Larcker Criterion jika nilai akar AVE lebih tinggi daripada variabel lainnya (Ashoer, et al., 2020). Pada *Discriminant Validity* (*Cross Loading*) nilai cross loading suatu item perlu lebih besar pada variabelnya dibandingkan variabel lain untuk dapat dikatakan valid. Pada penelitian ini ditemukan seluruh item memenuhi syarat validitas diskriminan. Nilai *discriminant validity* dapat dikatakan valid jika nilai *cross loading* lebih besar dari 0.70 (Ashoer, et al., 2020). Indikator pada variabel dapat dikatakan valid jika memiliki nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* < 0,9 (Hakim, 2022). Oleh karena itu, seluruh indikator pada variabel yang ada sudah dapat dinyatakan valid melalui uji *discriminant* berdasarkan *Heterotrait-Monotrait Ratio*.

Indikator pada sebuah variabel dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* >0,7 sebagai syarat utamanya (Maulana & Rakhman, 2022). Pada hasil penelitian ini *cronbach's alpha* dari 5 variabel seluruhnya memiliki nilai di atas 0,7. Oleh karena itu, seluruh data yang terkumpul dapat dinyatakan reliabel.

Hasil Inner Model

R-Square (R^2)

Pada penelitian ini dapat ditemukan bahwa *employee retention* memiliki nilai R^2 sebesar 0,391 dan *job satisfaction* memiliki nilai R^2 sebesar 0,630. Nilai pada bagian *job satisfaction* menunjukkan 63% dari jawaban responden pada *job satisfaction* dapat dijelaskan oleh *healthy workplace*, *talent development*, dan *collaborative culture*. Nilai 0,391 pada bagian *employee retention* menunjukkan 39,1% dari jawaban responden pada *employee retention* dipengaruhi oleh *job satisfaction*.

F Square (F^2)

Pada penelitian ini nilai *healthy workplace* memiliki hasil F^2 sebesar 0,019. Nilai tersebut sangat kecil sehingga dapat dinyatakan bahwa *healthy workplace* tidak memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*. Pada tabel tersebut juga ditemukan, ditemukan pengaruh *talent development* terhadap *job satisfaction* yang memiliki nilai 0,063 yang berarti berada pada rentang rendah yaitu 0,02-0,15 (Jufrizen & Ramadhani, 2020). Pada variabel *collaborative culture* ditemukan memiliki nilai F^2 sebesar 0,252. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *collaborative culture* memiliki pengaruh sedang karena berada dalam rentang 0,15-0,35.

Q-Square (Q^2)

Syarat suatu model memiliki *predictive relevance* adalah memiliki nilai Q^2 di atas 0 (Irfan & Ramli, 2022). Pada penelitian ini hasil *job satisfaction* memiliki nilai Q^2 sebesar 0,240 dan *employee retention* memiliki nilai Q^2 sebesar 0,343. Alhasil dapat disimpulkan baik *job satisfaction* maupun *employee retention* memiliki *predictive relevance* karena telah memenuhi syarat nilai Q^2 melebihi 0 pada model penelitian ini.

Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan *path coefficient* karena melalui metode ini, peneliti dapat mengetahui pengaruh tiap variabel terhadap variabel lainnya (Duryadi, 2021). Maka, proses uji ini menggunakan angka *T Statistics* dan *P-Value* untuk mengetahui pengaruh serta signifikan tidaknya sebuah variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel memiliki pengaruh positif signifikan apabila memenuhi syarat *T Statistics* > *T Table* dan *P-Value* <0,05. Nilai *T Table* pada penelitian ini adalah 0,196 dengan standar deviasi 5% (Ashoer, et al., 2020). Pada tabel *Path Coefficients*, ditemukan bahwa keterkaitan antara *healthy workplace* (X1) dan *job satisfaction* (Y) memiliki nilai *T Statistics* 1,240 dan *P-Value* 0,229. Dapat disimpulkan bahwa *healthy workplace* (X1) tidak memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* (Y) karena tidak memenuhi syarat karena *P-Value* diatas 0,05. Hal berbeda terjadi pada keterkaitan variabel *talent development* (X2) dan *job satisfaction* (Y). Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan dari *talent development* (X2) terhadap *job satisfaction* (Y) karena memiliki nilai *T Statistics* 8,235 dan *P-Value* 0. Hal serupa kemudian juga terjadi pada keterkaitan variabel *collaborative culture* (X3) dan *job satisfaction* (Y). Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan dari *collaborative culture* (X3) terhadap *job satisfaction* (Y) karena memiliki nilai *T Statistics* 3,966 dan *P-Value* 0. Terakhir, ditemukan bahwa keterkaitan antara *job satisfaction* (Y) dan *employee retention* (Z) memiliki nilai *T Statistics* 2,433 dan *P-Value* 0,015. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* (Y) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee retention* (Z).

Pembahasan

Healthy Workplace On Job Satisfaction

Berdasarkan hasil analisis karakteristik responden dan jawaban kuesioner ditemukan bahwa divisi *tax*, *finance*, dan *management* tidak membutuhkan fasilitas driver. Hal tersebut membuktikan bahwa berbagai fasilitas yang disediakan perusahaan tidak semua ditujukan untuk membantu karyawan divisi tersebut. Selain

itu, dengan populasi wanita diatas 50% membuat ruangan outdoor sebagai smoking area bukan menjadi fasilitas penting bagi karyawan. Penemuan ini ternyata juga didukung dengan penelitian terdahulu yaitu Ayuhana et al. (2019) dimana variabel *healthy workplace* tidak memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*.

Pada penelitian ini ternyata terjadi perbedaan yang signifikan dari hasil wawancara bebas dengan hasil penelitian. Hal ini dapat dilihat melalui hasil uji statistik deskriptif dimana standar deviasi untuk item pernyataan fasilitas *smoking area* cukup tinggi dibandingkan dengan item lainnya. Hal ini juga dibuktikan dari hasil data mentah yang menampilkan ada karyawan yang tidak merasa setuju terbantu dengan keberadaan *smoking area* tersebut. Oleh karenanya, karyawan merasa tidak dibutuhkannya salah satu fasilitas yang membuat lingkungan kerja lebih sehat, tanpa itu pun mereka puas dengan lingkungan kerjanya. Selain itu, dapat dilihat dari pengaruh yang diberikan oleh variabel *healthy workplace* tidak cukup kuat untuk mempengaruhi *job satisfaction*.

Talent Development On Job Satisfaction

Berdasarkan hasil tarikan data ditemukan profil responden *tax*, *marketing*, dan *finance* menyatakan pelatihan perusahaan memperluas pengetahuan dan memperdalam ilmu mereka. Temuan ini ternyata terbukti sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu oleh Fang et al. (2020) dimana pada penelitian ini, *talent development* mampu mengembangkan kemampuan, potensi serta motivasi karyawan dan menghasilkan *job satisfaction* bagi karyawan. Penelitian juga dilakukan oleh Kumar (2020) kepada 236 profesional sektor TI dimana *job satisfaction* dapat diwujudkan melalui kesempatan untuk berkembang dan tumbuh (*talent development*). Pelatihan karyawan, pembagian tugas dan tim yang jelas menjadikan karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Ini yang membuat mereka dapat bekerja dengan baik dan merasa dihargai oleh Perusahaan.

Collaborative Culture On Job Satisfaction

Berdasarkan jawaban responden yang telah bekerja pada perusahaan selama lebih dari 5 tahun bahwa lingkungan kerja inilah yang membuat mereka puas dengan pekerjaannya. Keterbukaan, profesionalisme, kepercayaan dan dukungan dari Perusahaan membuat mereka nyaman dalam bekerja. Hal ini juga didukung dengan penelitian dilakukan oleh Mulang (2022) dimana pada pembahasannya, disampaikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja terhadap keterlibatan karyawan dalam menciptakan *collaborative culture* menyebabkan peningkatan pada *job satisfaction*.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Oktavia & Ali (2022) yang memperhatikan pengaruh saat pandemi Covid-19. Pada penelitian tersebut dihasilkan bahwa *collaborative culture* juga memiliki peran menciptakan *job satisfaction* pada karyawan. Penelitian dilakukan juga oleh Dewi & Supartawan (2023) dan ditemukan bahwa *collaborative culture* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

Job Satisfaction On Employee Retention

Berdasarkan respon karyawan yang ingin terus bekerja perusahaan utamanya responden yang telah bekerja pada perusahaan 3-5 tahun serta mereka yang berusia 31-40 dan range usia 41-50. Karyawan yang telah lama di Perusahaan puas dengan pekerjaannya dan tidak memiliki pikiran untuk berpindah dan mereka membantu karyawan baru untuk beradaptasi. Hal ini didukung dengan penelitian dilakukan oleh Bharath (2021) dimana pada penelitian tersebut dihasilkan bahwa *job satisfaction* yang diwujudkan dengan pemenuhan kebutuhan memenuhi kebutuhan psikologis, emosional, dan sosial mampu menjaga *employee retention*.

Penelitian lain juga oleh Suyono et al. (2020) kepada 50 Manajer Sumber Daya Manusia yang dihasilkan bahwa karyawan mengharapkan kesejahteraan karyawan, pada divisi produksi dan tingkat manajerial membutuhkan motivasi untuk dapat meningkatkan *job satisfaction*. Penelitian ini juga didukung oleh temuan Pratama et al. (2022) dihasilkan *job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Implikasi Penelitian

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *talent development* dan *collaborative culture* terhadap *job satisfaction* yang dialami karyawan. Hasil temuan ini menjadi penting bagi perusahaan baik PT I maupun perusahaan pada industri yang sama untuk mempertimbangkan resiko apabila tidak memperhatikan poin-poin ini. Hasil penelitian terkait *healthy*

workplace pada penelitian ini tidak berpengaruh yang dapat dilihat dari berbagai aspek. Hasil ini cukup menarik, karena berbanding terbalik dengan hasil wawancara bebas serta pengamatan peneliti saat menjalani proses magang. Kedua hasil menunjukkan pengaruh dari fasilitas terhadap efisiensi kerja.

Hal ini membuktikan, ternyata lingkungan fisik dan pendukung bukan menjadi aspek penentu kepuasan kerja karyawan. Hanya saja memang terdapat divisi tertentu misalnya *event* maupun *legal* yang seringkali membutuhkan fasilitas *driver*, *fotocopy*, dan ATK. Namun bukan berarti lingkungan fisik akan dianggap sama pentingnya oleh divisi lain. Pada temuan lain terjadi pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *employee retention*. Pengaruh positif signifikan ini dapat dikatakan sejalan dengan hampir seluruh penelitian terdahulu dan disebutkan pengaruh dari *job satisfaction* terhadap *employee retention*. Pada bagian ini ditemukan bahwa pengaruh tertinggi ada pada poin *employee retention* yang menyatakan bahwa karyawan merasa puas dan ingin meningkatkan performa. Karyawan setuju ingin melakukan yang terbaik agar tetap dapat bekerja pada perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil data yang telah diuji maka pada penelitian ini ditemukan *healthy workplace* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*, lalu pada *healthy workplace* hipotesisnya ditolak. Namun, terjadi pengaruh positif signifikan dari *collaborative culture* maupun *talent development* terhadap *job satisfaction*. Pada penelitian yang dilakukan ditemukan pengaruh positif signifikan *talent development* terhadap *job satisfaction*. Pada bagian terakhir, terdapat pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee retention*.

Saran dan Keterbatasan

Saran untuk PT I

Peneliti menyarankan bahwa PT I perlu meningkatkan lingkungan fisik yang tersedia pada perusahaan, mempertahankan cara perusahaan mengelola masukan dan inovasi karyawan, mempertahankan kepekaan dalam membantu karyawan pada masa sulit, mempertahankan kemandirian yang diberikan bagi karyawan dalam mengambil keputusan dan mengerjakan tanggungjawabnya.

Saran untuk Perusahaan Lain Utamanya Bidang Properti

Peneliti menyarankan untuk perusahaan lain di bidang properti bahwa perusahaan lain perlu memperhatikan lingkungan fisik berupa fasilitas, desain interior dan pengadaan ruangan untuk menunjang karyawan, memperhatikan potensi karyawan yang dapat dikembangkan, memperhatikan ketika karyawan pada masa sulit, meningkatkan keakraban melalui acara bersama agar terjadi hubungan baik antar rekan kerja, memperhatikan kemandirian yang diberikan bagi karyawan dalam mengambil keputusan dan mengerjakan tanggungjawabnya.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Peneliti menyarankan untuk peneliti selanjutnya agar penelitian dapat dilakukan lebih detail dengan cakupan yang lebih luas kepada karyawan yang bekerja di kantor I, *Head Office*. Klasifikasi pada kelompok usia tertentu juga dapat membuat hasil penelitian dimengerti dari sudut pandang generasi tersebut. Misalnya apabila penelitian dilakukan pada karyawan generasi X dan Z bisa menghasilkan respon yang berbeda. Karena memang tiap generasi terbukti memiliki perilaku yang berbeda. Selain itu, penelitian ini juga dapat dimanfaatkan untuk menguji pada berbagai bidang di luar bidang properti. Penelitian bersifat ketenagakerjaan yang mana merupakan komponen penting pada sebuah perusahaan. Pada penelitian ini *healthy workplace* tidak memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*. Namun, pada berbagai perusahaan bidang *tech* seperti *Google*, *Netflix*, maupun *Microsoft* mereka menyediakan fasilitas terbaik untuk memberikan *job satisfaction* bagi karyawannya. Hal ini perlu dibuktikan, bila model ini berpengaruh yang sama maupun tidak terhadap industri yang berbeda.

Keterbatasan Penelitian

Pada periode penelitian terdapat batasan dan hambatan yang muncul. Beberapa hambatan yang dialami adalah: (1) 2 orang karyawan berhalangan mengisi kuesioner selama periode penelitian berlangsung; (2) satu dari responden diambil merupakan karyawan *outsourc*e. Selain itu, karyawan yang memiliki status mulai dari *manager* hingga *driver* mempengaruhi terjadinya perbedaan kemampuan responden dalam memahami item pertanyaan dalam kuesioner.

REFERENSI

- Ashoer, M, Taufan, RR, Syahnur, MH, & ... (2020). Determinants of Consumersâ€™ E-satisfaction in E-commerce Website: Role of E-service Quality Dimensions. ... International Journal of ..., ischolar.ssclldl.in, <https://ischolar.ssclldl.in/index.php/tijbm/article/view/198323>
- Asir, M, Mulyono, S, Husna, AIN, Adhitama, S, Ariyanto, A, & ... (2022). Komunikasi Bisnis., books.google.com, <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=NXu7EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA136&dq=asir+komunikasi+bisnis&ots=GQhofb7xR1&sig=60laFpKfBTgSzSOtIsFdQvyprA8>
- Ayuhana, WA, Syamsurizaldi, S, & ... (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pengadilan Agama Muara Labuh Dan Pengadilan Agama Koto. Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik, jakp.fisip.unand.ac.id, <http://jakp.fisip.unand.ac.id/index.php/jakp/article/view/29>
- Bharath, M (2023). Something beyond paycheque to boosting employee retention: evidence from a South Indian hospital. Vilakshan-XIMB Journal of Management, emerald.com, <https://doi.org/10.1108/XJM-03-2021-0072>
- CNNIndonesia. (2022). *Pertumbuhan Ekonomi RI Berhasil Ciptakan Kerja Bagi 4.25 juta orang*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20221107130607-532-870500/pertumbuhan-ekonomi-ri-berhasil-ciptakan-kerja-bagi-425-juta-orang>
- Databoks. (2021). *Penduduk Berusia 15 Tahun ke Atas yang Berhenti Bekerja Setahun Terakhir*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/12/24/penduduk-berhenti-bekerja-naik-49-dalam-setahun-terakhir-pada-2020>
- Dewi, KTS, & Supartawan, G (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Lpd Di Kecamatan Buleleng. Jurnal Riset Entrepreneurship, journal.umg.ac.id, <https://journal.umg.ac.id/index.php/jre/article/view/5154>
- Dos Santos, P. M., & Cirillo, M. A. (2021). Construction of the average variance extracted index for construct validation in structural equation models with adaptive regressions. Communications in Statistics: Simulation and Computation. <https://doi.org/10.1080/03610918.2021.1888122>
- Duryadi, D (2021). Metode Penelitian Ilmiah: Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis Dan Analisis Smartpls. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik
- Falcon, M, Chen, CE, Bandari, R, Kocher, B, & ... (2021). Impact of evidence-based psychotherapy on employee retention. Medical Research ..., esmed.org, <https://esmed.org/MRA/mra/article/view/2574>
- Fang, YC, Chen, JY, Zhang, XD, Dai, XX, & ... (2020). The impact of inclusive talent development model on turnover intention of new generation employees: the mediation of work passion. International Journal of ..., mdpi.com, <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/17/6054>
- Hardini, D (2020). Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif. Pustaka Ilmu, Yogyakarta
- Jufrizen, & Ramadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara, 3(1), 66–79.
- Kumar, S (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, Wiley Online Library, <https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Mulang, H (2022). Analysis of the effect of organizational justice, work life balance on employee engagement and turnover intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, goldenratio.id, <https://www.goldenratio.id/index.php/grhrm/article/view/169>
- Martelli, J., & Greener, S. (2018). An Introduction to Business Research Methods (Vol. 3).
- Oktavia, SD, & Ali, S (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kolaboratif, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada PT Graha Megatama Indonesia selama Pandemi Covid-19. Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi, owner.polgan.ac.id, <http://owner.polgan.ac.id/index.php/owner/article/view/750>

- Pratama, EN, Suwarni, E, & ... (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Person Organization Fit sebagai Variabel Moderasi. *Journals of Economics ...*, jurnal.teknokrat.ac.id, <http://jurnal.teknokrat.ac.id/index.php/JEB/article/view/86>
- Silaen, NR, Setyagustina, K, Ningsih, LK, Sari, AP, & ... (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia (Manusia, Data Dan Analisis)., books.google.com, https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=YbhVEAAAOBAJ&oi=fnd&pg=PA63&dq=%22no+via+ruth+silaen%22+manajemen+sumber+daya+manusia&ots=VhlPqy-_m6&sig=VPI7g-YNosJeY6nib3MgUtp6CiQ
- Susilana, R (2010). Populasi dan Sampel (Modul 6)., Bandung: FIP UPI
- Suyono, J, Eliyana, A, & Ratmawati, D (2020). The nightmare of turnover intentions for companies in Indonesia. *Opción: Revista de Ciencias ...*, dialnet.unirioja.es, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7643172>
- Vanarse, R (2019). Organizational commitment and job satisfaction., empyrealpublishinghouse.com, <https://www.empyrealpublishinghouse.com/pdf/dr-renuka-vanarse.pdf>
- Voordt, TJM van der, & Jensen, PA (2021). Value Adding Management of buildings, workplaces, facilities and services. *A Handbook of Management ...*, taylorfrancis.com, <https://doi.org/10.1201/9781003128786-12>
- Wang, H, Jin, Y, Wang, D, Zhao, S, Sang, X, & Yuan, B (2020). Job satisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: results from structural equation modeling. *BMC family practice*, Springer, <https://doi.org/10.1186/s12875-020-1083-8>
- Younas, M, & Bari, M Waseem (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. ... *research-Ekonomika istraživanja*, hrcak.srce.hr, <https://hrcak.srce.hr/file/369790>