

Dampak Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi (*Impact of Compensation on Employee Retention with Job Satisfaction as a Mediation*)

Bunga Dinda Hernawan¹, Veronika Agustini Srimulyani^{2*}

Program Studi Manajemen, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Surabaya^{1,2}

Okebunga11@gmail.com¹, veronika.agustini.s@ukwms.ac.id^{2*}



Riwayat Artikel

Diterima pada 16 Januari 2022

Revisi 1 pada 20 Januari 2022

Revisi 2 pada 17 Februari 2022

Revisi 3 pada 13 April 2022

Disetujui pada 14 April 2022

Abstract

Purpose: The study aims to analyze the direct and indirect impact of compensation on employee retention with job satisfaction as a mediation.

Research methodology: The study sample was 50 permanent employees of PT Daya Surya Sejahtera Ponorogo Regency. Data analysis includes data quality testing, classical assumptions, hypotheses. Hypothesis testing uses path analysis from hierarchical regression analysis.

Results: Hypothesis testing results show that: 1) compensation has a positive significant effect on job satisfaction; 2) job satisfaction has a positive significant effect on employee retention; 3) compensation has a positive significant effect on employee retention; 4) job satisfaction acts as a full mediation indirect effect of compensation on employee retention.

Limitations: The study focused on the direct and indirect impact of compensation on employee retention with job satisfaction as a mediation, and only on 50 permanent employees at one of the retail companies in Ponorogo district.

Contribution: This finding proves that compensation for the form of appreciation given by the company to employees for employee contributions plays an important role in improving job satisfaction and employee retention in the company. This finding can be used as a development material for further research, especially the review of employee retention in retail businesses that are currently growing rapidly in Indonesia.

Keywords: Compensation, Job Satisfaction, Employee Retention

How to Cite: Hernawan, B. D., Srimulyani, V. A. (2021). Dampak Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi. *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis*, 1(2), 115-125..

1. Pendahuluan

Aset terpenting dalam perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM) atau disebut human capital yang dapat membantu dalam menjalankan operasional perusahaan agar dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu human capital menjadi perhatian utama manajemen perusahaan dalam upaya mencapai visi, misi, dan serta tujuan perusahaan secara efektif. Turn over karyawan dalam lingkungan yang berubah dan sangat kompetitif di sebagian besar organisasi di dunia saat ini mengalami peningkatan, sehingga turn over karyawan merupakan tantangan besar bagi banyak organisasi ([Irrabor & Okolie, 2019](#)). Mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, terutama karyawan terbaik adalah tantangan yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi mana pun ([Winoto Tj., et al., 2021](#)), dan salah satu strategi yang dapat dilakukan perusahaan dalam mempertahankan SDM dengan program retensi karyawan. Secara khusus, retensi karyawan adalah proses di mana karyawan didorong untuk tetap bersama organisasi untuk jangka waktu maksimum atau sampai penyelesaian

proyek.

Untuk mengurangi turn over karyawan, perusahaan dapat memperhatikan faktor-faktor memengaruhi retensi karyawan, salah satunya adalah kepuasan kerja (Biaison, 2020; Motlou, et al., 2016). Kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang bernilai positif yang timbul dari sebuah pekerjaan maupun dari suatu penilaian atas karakteristiknya (Robbins & Judge, 2015:46). Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai hasil dari penilaian pengalaman kerja seseorang yang dapat menimbulkan suatu nilai yang positif (Mathis & Jackson, 2017:121). Kepuasan kerja mewakili sejauh mana kesesuaian antara harapan dengan penghargaan riil (Biaison, 2020). Ketika penghargaan yang diberikan perusahaan dapat memenuhi harapan karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin rendah niat karyawan keluar dari perusahaan sehingga retensi karyawan semakin tinggi. Pada kajian lain (Adil et al., 2020) menunjukkan bahwa paket kompensasi merupakan predictor kepuasan kerja dan kepuasan kerja memengaruhi secara positif signifikan pada retensi karyawan.

Kompensasi memainkan peran penting dalam menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan berbakat. Gaji diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawannya untuk layanan yang diberikan baik dari aspek waktu, usaha, dan keterampilan (Mabaso & Dlamini, 2017). Kompensasi adalah semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari hubungan kerja dan memiliki dua komponen utama yaitu pembayaran finansial secara langsung seperti upah, gaji, insentif, komisi, bonus, serta pembayaran finansial tidak langsung seperti tunjangan finansial misalnya asuransi yang dibayar oleh pemberi kerja (Dessler, 2015). Pemberian kompensasi yang sesuai dengan kontribusi karyawan kepada perusahaan dalam peran tugas yang menjadi tanggung jawabnya dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan berdampak pada tingkat retensi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Bisnis retail di berbagai wilayah di Indonesia, termasuk di Kabupaten Ponorogo berkembang cukup pesat, dari mulbisnis retail lokal sampai bisnis retail nasional yang beroperasi dengan sistem franchising seperti PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. yang membawahi Alfamart, Alfamidi, dan Lawson serta PT Indomarco Prismatama dengan merek Indomaret mengalami juga mengalami peningkatan antara 6-9% (Tamara, 2019). Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi para pelaku bisnis retail dalam upaya mempertahankan karyawan-karyawan potensial yang dimiliki, karena bagi karyawan dengan adanya perkembangan bisnis retail yang berskala nasional yang membuka toko di berbagai wilayah menjadi peluang bagi karyawan untuk berpindah ke perusahaan retail yang mampu menjanjikan kesejahteraan yang lebih baik. Demikian halnya, bagi PT Daya Surya Sejahtera yang termasuk dalam salah satu perusahaan retail dengan menyediakan kebutuhan sehari-hari juga menghadapi tantangan yang sama dengan pelaku bisnis retail lainnya dalam meningkatkan retensi karyawan, seiring dengan bertambahnya toko retail yang dimiliki yang tersebar pada 18 kecamatan di Kabupaten Ponorogo. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kompensasi finansial dan non finansial yang diberikan perusahaan pada kepuasan kerja dan retensi karyawan. Kompensasi yang semakin sesuai harapan karyawan dapat meningkatkan retensi karyawan baik langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediating. Hasil kajian diharapkan menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam upaya semakin mewujudkan pengelolaan human capital yang semakin baik, mengingat human capital yang memiliki pengaruh penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Secara rinci, tujuan kajian ini adalah: 1) menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja; 2) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan; 3) menganalisis berpengaruh tidak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Retensi Karyawan

Retensi adalah elemen penting dari pendekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum, Retensi karyawan tidak hanya penting hanya untuk mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk merekrut dan melatih, tetapi lebih penting untuk mempertahankan karyawan bertalenta agar tidak keluar dari perusahaan. Retensi karyawan adalah usaha perusahaan untuk dapat menciptakan dan meningkatkan kondisi kerja yang dapat mendorong karyawan untuk dapat bekerja

dalam perusahaan tersebut dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain untuk bekerja (Wirawan, 2015). Retensi karyawan mengacu pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan (Rajathi & Pavithra, 2018). Retensi karyawan secara umumnya artinya adalah niat karyawan untuk tetap setia pada tempat kerja mereka saat ini (Huang et al., 2006). Hal ini muncul ketika karyawan didorong untuk tetap dalam organisasi untuk waktu yang lama atau sampai proyek yang sedang berlangsung selesai (Bidisha, 2013). Retensi karyawan merupakan usaha atau teknik yang digunakan manajemen perusahaan untuk dapat menciptakan dan meningkatkan lingkungan kerja yang dapat mendorong dan menjaga karyawan untuk dapat bekerja di organisasi dalam waktu yang lama dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah bekerja ke perusahaan lain.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah faktor yang paling penting untuk kesuksesan organisasi, karena dapat meningkatkan retensi karyawan di organisasi. Kepuasan kerja adalah respons ekspresif terhadap suatu pekerjaan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pekerja memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja diartikan sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan karyawan memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006); keadaan emosional yang positif dan merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang (Mathis & Jackson, 2017); perasaan yang positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya (Robbins & Judge, 2015). Kepuasan kerja adalah persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan karyawan memberikan hal yang bernilai serta dukungan pihak eksternal atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Apabila seseorang mengharapkan atau mendapatkan sesuatu yang bernilai dalam pekerjaan maupun hasil atas usahanya dalam bekerja maka seseorang akan merasakan kepuasan dalam pekerjaan yang dijalani.

Faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja di negara-negara berkembang meliputi: (i) gaji yang baik; (ii) pembayaran gaji secara teratur; (iii) tunjangan yang menarik; (iv) lingkungan kerja yang kondusif; (v) kepemimpinan yang berkualitas dan hubungan sosial; (vi) keadilan yang dirasakan dari sistem promosi dalam suatu organisasi (Irabor & Okolie, 2019). Faktor-faktor ini adalah dorongan yang akan menghasilkan perasaan puas, pemenuhan, dan kebahagiaan, yang merupakan ciri khas kepuasan kerja.

Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu alasan mengapa karyawan bekerja. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya. Kompensasi adalah salah satu fungsi inti dari manajemen personalia yang setiap karyawan mendapatkan imbalan atas jasanya menyediakan dalam organisasi (Adil et al., 2020). Kompensasi didefinisikan sebagai jumlah remunerasi keuangan dan non-keuangan, ditawarkan kepada karyawan oleh pengusaha untuk penyediaan layanan berharga karyawan (Osibanjo et al., 2014). Kompensasi adalah semua bentuk bayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan (Dessler, 2015). Kompensasi adalah bentuk apresiasi/penghargaan atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi karyawan kepada perusahaan yang berbentuk baik yang diterimakan langsung maupun tidak langsung

Pengembangan Hipotesis

Ketidakpuasan dan kepuasan kerja tidak hanya tergantung pada sifat pekerjaan, tetapi juga tergantung pada harapan yang diberikan atas pekerjaan itu sendiri. Seorang pekerja yang puas belum tentu lebih produktif daripada yang tidak puas, terkadang pekerja senang dengan pekerjaan mereka karena mereka tidak harus bekerja keras. Kepuasan kerja karyawan tidak ditentukan oleh satu faktor saja. Faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja diantaranya: 1) faktor psikologi, seperti sikap terhadap pekerjaan; 2) faktor sosial dan hubungan ke karyawan; 3) faktor fisik, seperti lingkungan kerja fisik,

dan 4) faktor finansial seperti gaji, tunjangan, insentif, promosi ([Robbins & Judge, 2015](#)). Paket remunerasi atau kompensasi yang menarik dan kompetitif digolongkan sebagai salah satu faktor yang sangat penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karena memenuhi keinginan keuangan dan material. Beberapa hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif kompensasi terhadap kepuasan kerja ([Aisyah & Faeni, 2021](#); [Wirayudha & Adayani, 2020](#); [Adil et al., 2020](#); [Winoto Tj et al., 2021](#)).

H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah sesuatu yang dicari orang dalam bekerja dan merupakan elemen kunci dari retensi karyawan, dan hal ini terjadi apabila karyawan merasa nyaman secara fisik dan psikologis. Kepuasan kerja karyawan menentukan apakah karyawan akan keluar atau tetap bertahan di dalam perusahaan ([Lisdiyanti, 2015](#)). Memberi kesempatan untuk berprestasi; mengetahui dan mengakui kontribusi pekerja; menciptakan pekerjaan yang bermanfaat dan yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan karyawan; memberikan tanggung jawab sebanyak mungkin kepada setiap anggota tim; memberikan kesempatan untuk maju dalam organisasi melalui internal promosi; menawarkan kesempatan pelatihan dan pengembangan adalah elemen kepuasan yang meningkatkan retensi karyawan ([Irabor & Okolie, 2019](#)). Beberapa kajian empiris terdahulu menunjukkan dampak positif signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan ([Lisdiyanti, 2015](#); [Rachmawati, 2018](#); [Rajathi dan Pavithra, 2018](#); [Irabor dan Okolie, 2019](#); [Wirayudha & Adayani, 2020](#); [Biason, 2020](#); [Adil et al., 2020](#); [Winoto Tj et al., 2021](#)).

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

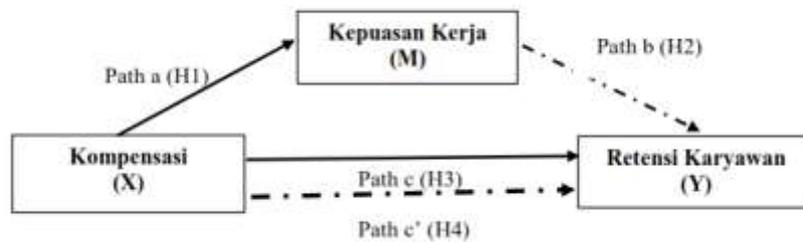
Banyak faktor yang memengaruhi tingkat retensi karyawan pada suatu perusahaan. Hasil kajian Jackson mengungkapkan bahwa *turn over* karyawan yang tinggi disebabkan oleh ketidakbahagiaan dengan pekerjaan, kompensasi yang tidak memadai, kondisi yang tidak aman dan tidak sehat, harapan yang tidak realistis, proses atau peralatan kerja yang tidak layak, dan penyaringan kandidat yang buruk ([Irabor & Okolie, 2019](#)). Hasil kajian lain menunjukkan bahwa *compensation packages* (*salary, rewards, bonus, allowances*) berkorelasi secara positif signifikan dengan kepuasan kerja dan retensi karyawan, dan kepuasan kerja memengaruhi secara signifikan positif retensi karyawan ([Adil et al., 2020](#)).

Kompensasi diidentifikasi sebagai motivator; dan oleh karena itu, strategi kunci retensi ([Gardner et al., 2004](#)), yang memiliki hubungan langsung dengan retensi karyawan ([Hyttter, 2007](#)). Dengan adanya kompensasi yang diberikan menarik, sesuai harapan dan kontribusi karyawan dapat memacu partisipasi karyawan sehingga para karyawan bersedia bekerja dengan penuh tanggung jawab dan memiliki partisipasi tinggi di lingkungan perusahaan. Kompensasi dapat mempengaruhi retensi karyawan ketika kompensasi memenuhi asas layak dan adil bagi karyawan. Beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan ([Rachmawati, 2018](#); [Putra & Utama, 2018](#); [Wirayudha & Adnyani, 2020](#)).

H3: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan karena merupakan sumber penghasilan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhannya sehari-hari bersama keluarga dan penting juga bagi perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* serta mengurangi angka *turnover* karyawan. Jika karyawan puas dengan pekerjaan dan perusahaan tempat bekerja, karyawan akan termotivasi untuk tidak mencari pekerjaan lain dan bertahan di perusahaan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompensasi memengaruhi retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi ([Wirayudha & Adnyani, 2020](#); [Winoto Tj et al., 2021](#)).

H4: Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.



Gambar 1. Model Penelitian

Keterangan:

Path a = $M = \alpha + \beta X + e$ (Model 1)

Path c = $Y' = \alpha + \beta X + e$ (Model 2)

Path b dan c' = $Y'' = \alpha + \beta X + \beta M + e$ (Model 3)

Model penelitian pada gambar 1 menunjukkan bahwa kompensasi sebagai variabel independent (X) diprediksikan memengaruhi langsung tingkat kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (M), kompensasi juga mempengaruhi tidak langsung tingkat retensi karyawan sebagai variabel dependen (Y) melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi. Sebagai variabel mediasi, kepuasan kerja disyaratkan juga memengaruhi secara signifikan tingkat retensi karyawan

3. Metodologi Penelitian

Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif yaitu metode yang digunakan dalam suatu penelitian berlandaskan filsafat positivism, yang dapat digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, kemudian pengumpulan data menggunakan instrument penelitian analisis data yang memiliki sifat kauntitatif atau statistic, dengan tujuan untuk pengujian hipotesis yang ada dalam penelitian (Sugiyono, 2017). Jenis penelitian kausal yaitu penelitian konklusif, yang tujuan utamanya adalah menemukan hubungan sebab akibat. Metode pengumpulan data variabel penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Sampel penelitian sebanyak 50 karyawan tetap dengan kriteria telah bekerja selama minimal 5 tahun, diambil dari 95 karyawan tetap PT Daya Surya Sejahtera, Kabupaten Ponorogo. Definisi operasional dan pengukuran variabel disajikan pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Dimensi Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah Indikator
Retensi Karyawan	Retensi karyawan didefinisikan secara operasional sebagai persepsi karyawan atas usaha manajemen perusahaan untuk menciptakan dan meningkatkan lingkungan kerja yang dapat mendorong dan menjaga karyawan untuk dapat bekerja di organisasi dalam waktu yang lama dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah bekerja ke perusahaan lain		7 item Skala Likert dari 1 sampai 5 poin.

Kepuasan Kerja	kepuasan kerja didefinisikan secara operasional sebagai persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan karyawan memberikan hal yang bernilai serta dukungan pihak eksternal atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan itu sendiri 9 item • Imbalan 10 item • Supervisi atasan 15 item • Rekan kerja 8 item • Kesempatan promosi 8 item 	Skala Likert dari 1 sampai 5 poin
Kompensasi	kompensasi secara operasional sebagai sebuah bentuk apresiasi/penghargaan atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi karyawan kepada perusahaan yang berbentuk baik yang diterimakan langsung maupun tidak langsung.	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi finansial 6 item • Kompensasi non finansial 2 item 	Skala Likert dari 1 sampai 5 poin.

Analisis data yang digunakan meliputi analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, dan pengujian hipotesis menggunakan *hierarchical regression analysis*, diolah dengan menggunakan IBM SPSS versi 22

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian yang disajikan berikut meliputi karakteristik responden, deskripsi variabel dan hasil analisis jalur dengan menggunakan *hierarchical regression analysis*.

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dari hasil pengumpulan data dengan kuesioner disajikan pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Karakteristik Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki – laki	28	56
2.	Perempuan	22	44
3.	Total	50	100
No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	32-27	14	28
2.	28-32	16	32
3.	32-37	8	16
4.	38-42	9	18
5.	43-57	3	6
	Total	50	100
No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1.	5 – 10 tahun	40	80
2.	11 – 15 tahun	7	14
3.	16-20 tahun	3	6
	Total	50	100

Sumber: Perhitungan penulis (2021).

Tabel 2. menunjukkan responden penelitian didominasi oleh responden perempuan dengan jumlah sebanyak 22 (44%) serta responden laki-laki dengan jumlah 28 (56%). Dari hasil tersebut dapat menjelaskan bahwa responden laki laki merupakan yang paling banyak dalam penelitian ini. Hasil dari identifikasi karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat bahwa nilai tertinggi dari deskripsi usia responden sebesar 32% yaitu karyawan yang berusia 28 – 32 tahun sebanyak 16 orang dari total responden 50 orang, urutan kedua ada pada usia 23 – 27 tahun dengan presentase 28%, urutan ketiga yaitu pada usia 38 - 42 tahun dengan presentase sebesar 18%, urutan keempat pada usia 33 – 37 tahun dengan presentase sebesar 16%, dan urutan terakhir yaitu pada usia 43 - 57 tahun dengan total presentase 3% karyawan. Dilihat dari masa kerja responden diketahui bahwa PT. Daya Surya Sejahtera memiliki karyawan dengan masa kerja yang beragam. Nilai tertinggi dari deskripsi lama masa kerja sebesar 80% adalah karyawan dengan masa kerja 5 tahun sampai dengan 10 tahun atau sebanyak 40 orang dari total responden 50 orang. Urutan kedua adalah karyawan dengan masa kerja 11 - 15 tahun dengan presentase 14% atau sebanyak 7 orang, yang urutan terakhir adalah karyawan yang memiliki masa kerja 16 - 20 tahun dengan presentase sebesar 6% atau sebanyak 3 orang..

Deskripsi Variabel

Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden atas pengukuran variabel, diperoleh nilai rata - rata variabel berikut:

Tabel 3. Nilai Rata-Rata Variabel Penelitian

Variabel	Nilai rata-rata	Kriteria
Retensi Karyawan	3.73	Tinggi
Kepuasan Kerja	3.82	Tinggi
Kompensasi	3.99	Tinggi

Sumber: Perhitungan penulis (2021)

Nilai rata-rata kompensasi **tinggi** (3.99) artinya kompensasi yang diberikan perusahaan baik aspek kompensasi finansial baik kompensasi langsung seperti gaji pokok dan insentif maupun kompensasi tidak langsung berupa asuransi dan fasilitas serta kompensasi non finansial dari pejerjaan dan lingkungan kerja, mendapatkan tanggapan baik dari karyawan PT. Daya Surya Sejahtera Ponorogo. Nilai rata-rata kepuasan kerja **tinggi** (3.82) artinya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT Daya Surya Sejahtera Ponorogo tinggi. Demikian juga untuk nilai rata-rata retensi karyawan tinggi (3,73) artinya keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan pekerjaannya di PT. Daya Surya Sejahtera Ponorogo **tinggi**.

Hasil Uji t (Hierarchical Regression Analysis/HRA)

Pengujian hipotesis menggunakan uji t dengan menggunakan tingkat signifikansi (α) 5% pada pengujian satu sisi (sisi positif). Pengujian dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel dan nilai sig dengan α . Perhitungan t tabel menggunakan rumus $df = n-k$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel bebas (Ghozali, 2018: 98). Model Persamaan 1 dan 2 $df = 50 - 1 = 49$ maka diperoleh t tabel 1.676, dan untuk persamaan 3 $df = 50-2 = 48$ maka t tabel 1.677. Tabel 4 berikut merupakan ringkasan uji regresi linier sederhana dan regresi linier berganda.

Tabel 4. Ringkasan HRA

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien beta (standardized)	t hitung	Nilai Sig.	Kesimpulan
Persamaan 1 (Jalur a) : $M = \alpha + \beta_i X + e = M = 1.321 + 0.627X$					
Kompensasi	Kepuasan Kerja	0.762	8.154	0.000	H1, diterima
Persamaan 2 (jalur c): $Y = \alpha + \beta_i X + e = Y = 0.641 + 0.776X$					
Kompensasi	Retensi Karyawan	0.654	5.990	0.000	H3, diterima

Persamaan 3 (Jalur b dan c'): $Y = \alpha + \beta_1X + \beta_2M + e = Y = -0,599 + 0,186X + 0,939M$

Kompensasi	Retensi Karyawan	0.157	1.112	0.136	
Kepuasan Kerja	Retensi Karyawan	0.652	4.611	0.000	H2, diterima

Sumber: Perhitungan penulis (2021)

Berdasarkan hasil uji pengaruh variabel kompensasi secara parsial terhadap kepuasan kerja (jalur a) diperoleh t hitung $8.154 > t$ tabel 1.676 dengan nilai sig. $0.000 < 0.05$ berarti H1 diterima, artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap retensi karyawan (jalur b) diperoleh t hitung $4.611 > t$ tabel 1.677 dengan nilai sig. $0.000 < 0.05$ berarti H2 diterima, artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil uji pengaruh secara parsial variabel kompensasi terhadap retensi karyawan (jalur c) diperoleh t hitung $5.990 > t$ tabel 1.676 dan nilai sig. $0.000 < 0.05$ maka H3 diterima, artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Hasil analisis jalur, diperoleh nilai koefisien beta (standardized) jalur c' (persamaan 3) menurun dari 0.654 (persamaan 2) dengan nilai sig $0.000 < 0.05$ (pengaruhnya signifikan) menjadi sebesar 0.157 dengan nilai sig $0.136 > 0.05$ (tidak signifikan). Hal ini berarti pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dengan dimasukkannya kepuasan kerja (variabel pemediasi) ke dalam persamaan regresi, pengaruhnya menjadi tidak signifikan, sedangkan pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan (jalur b) adalah positif dan signifikan. Suatu variabel disebut pemediasi jika variabel tersebut ikut memengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan kriteria (dependen), dengan syarat bahwa variabel independen mempengaruhi variabel pemediasi, yang pada gilirannya mempengaruhi variabel dependen ([Baron & Kenny, 1986](#)). Berdasarkan pendapat tersebut, artinya H4 diterima, yaitu kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi. *Perfect/full mediation* terjadi ketika tidak adanya efek yang signifikan dari variabel independen ke dependen ketika variabel pemediasi dimasukkan dalam persamaan ([Baron & Kenny, 1986](#)). Dari uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa peran kepuasan kerja dalam pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan adalah *perfect mediation* atau *full mediation*.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dari pengujian hipotesis diperoleh t hitung $8.154 > t$ tabel 1.676 dengan nilai sig. $0.000 < 0.05$, hal ini kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Adanya pengaruh positif dari kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan tetap PT. Daya Surya Sejahtera diperkuat dengan nilai rata-rata yang tinggi (3.99) dari tanggapan responden atas kompensasi finansial dan nonfinansial. Demikian juga nilai rata-rata secara keseluruhan kepuasan kerja juga tinggi (3.82). Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif kompensasi terhadap kepuasan kerja ([Wirayudha & Adayani, 2020](#); [Adil et al., 2020](#); [Winoto Tj et al., 2021](#)). Semakin layak pemberian kompensasi akan memberikan rasa puas yang semakin tinggi kepada karyawan. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan mengenai faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja ([Robbins & Judge, 2015:49](#)) yang diantaranya: faktor psikologi (seperti sikap terhadap pekerjaan), faktor sosial dan hubungan keorganisasian, faktor fisik (seperti lingkungan kerja fisik) dan faktor finansial (seperti gaji, tunjangan, insentif, promosi).

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Faktor-faktor penentu retensi karyawan yang diantaranya: komponen organisasional, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan karyawan ([Mathis & Jackson, 2017:129](#)). Kepuasan kerja karyawan menentukan apakah karyawan akan keluar atau tetap bertahan di dalam perusahaan ([Lisdiyanti, 2015](#)). Dari hasil pengujian diketahui bahwa kepuasan kerja yang diukur dari dimensi pekerjaan itu sendiri, imbalan, supervisi atasan, rekan kerja, dan kesempatan promosi memengaruhi secara positif dan signifikan pada retensi karyawan. Artinya jika kepuasan kerja semakin tinggi maka semakin tinggi pula retensi karyawan di perusahaan. Tingginya kepuasan kerja dari karyawan tetap PT Daya Surya Sejahtera (3.82) diimbangi dengan tingginya retensi karyawan

(3.78). Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu ([Lisdiyanti, 2015](#); [Rachmawati, 2018](#); [Rajathi dan Pavithra, 2018](#); [Irabor dan Okolie, 2019](#); [Wirayudha dan Adayani, 2020](#); [Biason, 2020](#); [Adil et al., 2020](#); [Winoto Tj et al., 2021](#)) yang juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan kepuasan terhadap retensi karyawan. Semakin tinggi rasa puas karyawan, maka semakin dapat mempertahankan retensi karyawan.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan

faktor yang memengaruhi tingkat retensi karyawan pada suatu perusahaan, salah satu faktornya adalah kompensasi yaitu semua bentuk bayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja karyawan ([Dessler, 2015](#)). Dari hasil pengujian (tabel 4) diketahui variabel kompensasi secara parsial memengaruhi secara positif dan signifikan pada retensi karyawan. Hasil diperkuat dengan rata-rata tanggapan responden atas kompensasi (3.99) dan retensi karyawan (3.73) adalah tinggi. Beberapa penelitian terdahulu ([Rachmawati, 2018](#); [Putra & Utama, 2018](#); [Wirayudha & Adnyani, 2020](#)) juga memberikan hasil yang sejalan yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap retensi karyawan. Penelitian ini mampu memberikan hasil yang dapat mengindikasikan kompensasi sebagai sebuah bentuk apresiasi yang diterima oleh karyawan dari perusahaan atas kontribusinya pada perusahaan yang baik yang diterimakan langsung maupun tidak langsung secara signifikan dapat meningkatkan retensi karyawan pada perusahaan.

Pengaruh Kompensasi Secara Tidak Langsung Terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi

Dari hasil pengujian hipotesis melalui analisis jalur diperoleh hasil kompensasi berpengaruh tidak langsung pada retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai *perfect mediation* atau *full mediation*) Hal ini berarti kepuasan kerja memediasi secara sempurna pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan. Ketika kepuasan kerja sebagai mediator bersama-sama diregresikan dengan kompensasi terhadap retensi karyawan ternyata kompensasi tidak mampu memengaruhi secara langsung terhadap retensi karyawan, melainkan melalui kepuasan kerja baru selanjutnya berdampak pada retensi karyawan. Hal ini mengindikasikan adanya kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan dapat retensi karyawan sebagai konsekuensi tidak langsung atas kompensasi yang diberikan kepada para karyawan. Karyawan puas dengan pekerjaan dan hal lain yang terkait dengan pekerjaan maka karyawan termotivasi untuk tidak mencari pekerjaan lain dan bertahan di perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu ([Wirayudha dan Adnyani, 2020](#); [Winoto Tj et al., 2021](#)) yang menunjukkan kompensasi dapat memberikan pengaruh pada retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *mediating*.

5. Kesimpulan

Hasil penelitian pada karyawan tetap pada PT Daya Surya Sejahtera Kabupaten Ponorogo dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kompensasi pada kepuasan kerja, sehingga apabila kompensasi (finansial dan non finansial) yang diberikan semakin memenuhi harapan karyawan maka akan memberikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- b. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja pada retensi karyawan, sehingga apabila kepuasan karyawan semakin tinggi maka semakin tinggi pula retensi karyawan pada pekerjaan dan perusahaan.
- c. Kompensasi secara langsung dapat memberikan pengaruh yang positif signifikan pada retensi karyawan, sehingga semakin sesuai kompensasi yang diberikan perusahaan dengan harapan karyawan maka semakin tinggi retensi karyawan pada pekerjaan dan perusahaan.
- d. Kepuasan kerja terbukti memediasi secara sempurna (*perfect/full mediation*) pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap retensi karyawan.

Limitasi dan Studi Lanjutan

Penelitian ini berfokus pada dampak langsung dan tidak langsung kompensasi terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi dengan hanya mengambil sampel sebesar 50 karyawan tetap pada salah satu perusahaan retail di Kabupaten Ponorogo. Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan perusahaan-perusahaan retail sejenis untuk mendapatkan jumlah sampel yang memadai dan sekaligus sebagai bahan perbandingan dengan penelitian ini dalam pengujian pengaruh antar variabel yang sejenis. Penambahan variabel dapat dilakukan untuk kajian selanjutnya, misalnya kepemimpinan dan *work-life balance*.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi menjadi prediktor yang signifikan atas kepuasan kerja dan retensi karyawan, demikian juga kepuasan kerja berperan sebagai mediator hubungan kompensasi dengan retensi karyawan. Beberapa implikasi praktis yang perlu mendapatkan perhatian manajemen perusahaan sebagai berikut:

- a. Paket kompensasi yang diberikan kepada karyawan baik dalam bentuk kompensasi finansial dan non finansial, harus menarik dan kompetitif agar retensi karyawan semakin lebih tinggi.
- b. Manajemen perusahaan dapat memfokuskan perhatian pada dimensi-dimensi kepuasan kerja baik yang berhubungan dengan pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja dan atasan, serta peluang promosi bagi karyawan. Hal ini perlu dilakukan agar perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam meretensi karyawan, terlebih karyawan-karyawan kunci.

Ucapan terima kasih

Ucapan terima kasih disampaikan kepada pimpinan dan karyawan PT Daya Surya Sejahtera Kabupaten Ponorogo atas kesediaannya menjadi obyek penelitian

Referensi

- Adil, H., Rao, C. V. Kannaji, Qasim Ayaz, M.Q., & Shinwari, A. (2020). Effect of Compensation Packages on Job Satisfaction and Employees' Retention: A Case of Jalalabad-based Private Universities of Afghanistan. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 8(2), 26-35.
- Aisyah, N., & Faeni, D. P. (2021). Pengaruh Self-Efficacy, Quality of Work Life dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan PT. Antara Sukses Express di Kota Tangerang. *Studi Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 1(1), 1-8.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bidisha, L. D., Mukulesh, B. (2013) Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(1), 8-16.
- Biason, R. (2020). The effect of job satisfaction on employee retention. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8(3), 405-413.
- Dessler, G. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro
- Gardner, D.G., Van Dyne, L., Pierce, J.L. (2004). The effects of pay level on organization based self-esteem and performance. A field-study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 307-322
- Huang, I.C., Lin, H.V., Chuang, C.H. (2006). Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower*, 27(5), 491-508.
- Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1), 59-79.
- Irbor, I.E., & Okolie, U.C. (2019). A Review of Employees' Job Satisfaction and Its Affect on Their Retention. Annals of Spiru Haret University. *Economic Series*, 19(2), 93-114, doi: <https://doi.org/10.26458/1924>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi, Alih Bahasa V. A Yuwono*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Lisdayanti, L., Lie, D., Butarbutar, M., & Wijaya, A. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan pada PT Bumi Sari Prima Pematangsiantar. *Maker: Jurnal Manajemen*, 1(1), 30-38.

- Mabaso, C.M & Dlamini, B. I. (2018). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11 (2), 80-90.
- Mathis, Robert L., & John H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: (edisi ke-10)*. Jakarta. Salemba Empat.
- Motlou, R.G., Singh, S., & Karodia, A.M. (2016). An evaluation of the impact of job satisfaction on employee retention at Lonmin Rowland Shaft North West Province. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (10).
- Osibanjo, O.A., Adeniji, A.A., Falola, H.O., Heirmsac, P.T. (2014) Compensation package: a strategic tool for employees' performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*, 25, 65-84.
- Putra, I. P. A. P. A., & Utama, I. W. M. Pengaruh Budaya Organisasi Komitmen Organisasional Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 7(11), 5930-5954.
- Rahmawati, R.A. (2018). *The Effect of Compensation, Work Environment and Job Satisfaction on Employee Retention A Case Study: Banking Industry*. <https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/9741/JURNAL%20PUBLIKASI.pdf>.
- Rajathi, V.M.A. & Pavithra P. (2018). Impact of Job Satisfaction on Employee Retention of IT Professionals. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (ijtsrd)*, 2(3), 382-385.
- Robbins, Stephen P., dan Judge, Timothy A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Tamara, N.H. (2019). *Perubahan Peta Persaingan Bisnis Retail di Indonesia*. <https://katadata.co.id/nazmi/analisisdata/5f1279ce2f3bb/perubahan-peta-persaingan-bisnis-retail-di-indonesia>, pada Rabu 21 April (2021).
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indonesia. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wirayudha, C. A., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Kompensasi dan Pengembangan Karir Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan BPR Lestari. *E-Jurnal Manajemen*, 9(5), 1676-1695.
- Winoto Tj., H., Tecoalu, M., dan Wijaya, S. (2021). The Effect of Compensation and Supervisor Support Mediated by Job Satisfaction on Employee Retention (Case Study at PT Pradu). *Primanomics (Jurnal Ekonomi dan Bisnis)*, 19 (1).