

**PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI PADA PENGARUH
KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP RETENSI
KARYAWAN PADA LAZISMU SOLO RAYA**

Nisa Hanifah^{1*}, Jati Waskito²

^{1,2}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta

Email: b100200269@student.ums.ac.id¹

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk peran kepuasan kerja sebagai mediasi pada pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan pada Lazismu Solo Raya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode kuantitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data primer. Penelitian ini menggunakan seluruh karyawan Lazismu Solo Raya sebagai populasi penelitian. Metode mengambil sampel dipenelitian berikut menggunakan *non probability* dengan teknik *purposive sampling*. Jumlah sampel penelitian ini 150 responden. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah melalui studi lapangan berupa kuesioner online secara personal Dalam teknik analisis data pada penelitian berikut bermetode SEM PLS. Hasil penelitian ini bahwa kompensasi, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir, Retensi Karyawan

Abstract

The purpose of this research is for the role of job satisfaction as mediation in the influence of compensation and career development on employee retention at Lazismu Solo Raya. The method used in this research is quantitative method. The type of data used in this research is primary data. This study uses all Lazismu Solo Raya employees as the research population. The method of taking samples in the following study uses non probability with purposive sampling technique. The number of samples in this study was 150 respondents. The data sources used in this study used primary data. The data collection method used is through field studies in the form of personalized online questionnaires In the data analysis technique in the following research using SEM PLS method. The results of this study that compensation, career development have a positive and significant effect on employee retention. Compensation and career development have a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee retention. Compensation has a positive and significant effect on employee retention through job satisfaction. Career development has a positive and significant effect on employee retention through job satisfaction.

Keywords: Job Satisfaction, Compensation, Career Development, Employee Retention

PENDAHULUAN

Forum Zakat Nasional LAZISMU Penggunaan Keputusan Menteri Agama Perpres Nomor 90 Tahun 2022 berupaya melakukan pemberdayaan masyarakat melalui pengelolaan zakat, infak, wakaf, dan dana amal lainnya yang berasal dari perorangan, lembaga, perusahaan, dan

lembaga lainnya. Lazismu tidak menerima semua sumber kejahatan. Undang-undang Republik Indonesia Peraturan Nomor 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang.

Forum ZIS termasuk Lembaga Amil Zakat dan Infaq Sedekah

Muhammadiyah (LAZISMU) harus selalu meningkatkan kinerjanya untuk menjamin keberlangsungan organisasi dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Pengukuran kinerja dan sistem pengelolaan lembaga zakat harus bermakna untuk memantau dan menjaga kontrol atas proses penjaminan organisasi, untuk mencapai tujuan sasaran organisasi. Kinerja forum zakat juga bergantung pada sumber daya, proses dan pemangku kepentingan (Mohd Noor et al., 2012).

Sebagai organisasi yang bergerak di bidang sosial keagamaan, upaya pengentasan kemiskinan merupakan salah satu tujuan utama Gerakan Muhammadiyah. Melalui penyelenggaraan zakat yang profesional sebagai bagian dari rukun Islam yang ketiga, diharapkan kemiskinan dapat diatasi melalui lembaga Amil Zakat, Infaq dan Shadaqah Muhammadiyah atau Lazismu yang didirikan pada tahun 2022. Pada tahun 2022, Zakat di Indonesia sebesar Rp. 327 triliun, tercapainya penghimpunan ZIS dan dana sosial keagamaan lainnya (DSKL) sebesar Rp. 21,3 triliun, hanya sekitar 6%. Kesenjangan yang sangat besar ini mungkin disebabkan oleh banyak faktor, antara lain pemahaman tentang zakat dan peraturan yang belum mengikat. Berdasarkan kedua potensi tersebut, hasil yang dihimpun lembaga masih belum bisa mencapai titik optimal.

Pencarian Sumber Daya Manusia yang baik merupakan kunci awalan dalam pembentukan perusahaan. Perusahaan yang baik maka membutuhkan karyawan yang berbobot atau berkualitas (Al-sharafi et al., 2018). Karyawan merupakan aset terpenting disebuah perusahaan ataupun institansi manapun, karena mereka menjadi pusat pertumbuhan yang berlanjut dan signifikan. Pemeliharaan karyawan juga mengikuti dalam pengaruh karyawan terhadap perusahaan tersebut (Sitati et al., 2016). Pengkretrutan yang benar dalam mencari karyawan membuat awalan yang pantas dalam mencari karyawan yang

cepat. Perjanjian alat NLOS (perjanjian kerja sama) yang telah di sepakati pada awal pengrekrutan mendapatkan pengaruh semangat dan keinginan karyawan yang akan tetap menjadikan kesempatan untuk perusahaan agar menjadi maju.

Perjanjian yang bermutu dan menepati perjanjian tersebut agar para karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Menjadikan karyawan yang baik, seperti mendengarkan masukan ataupun membuat reward kepada karyawan juga dapat dibentuk oleh HRD agar karyawan merasa pantas untuk dipertahankan. Mahsud dari dipertahankannya yaitu jika terdapat karyawan yang baik dan berpotensi maka perusahaan seharusnya mempertahankan. Karena semua akan paham jika mendapatkan dan mempertahankan karyawan itu penting. Memotivasi karyawan agar bertahan lebih lama pada perusahaan dan mengurangi angka *turnover* yang ada.

Salah satu masalah yang dihadapi manajemen sumber daya manusia adalah *turnover intention*, yaitu keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain untuk mendapatkan atau mencari kondisi yang lebih baik. Kondisi ini dapat merugikan perusahaan dalam hal biaya penyediaan banyak program pelatihan dan pengembangan serta kekuatan kualitas sumber daya (Prihanjana, 2013). Setiap perusahaan memiliki angka *turnover*, bisa dilihat bahwa jika perusahaan memiliki angka *turnover* yang tinggi membuat suatu tanda tanya yang besar bagi suatu perusahaan tersebut.

Agar angka *turnover* dapat di tekan dengan cara pemberdayaan karyawan, seperti halnya menjanjikan kompensasi, pengembangan karir dan lainnya menuju penekanan angka *turnover* dan akan menuju kepuasan kerja, sehingga karyawan bertahan (Rahayu et al., 2019). Retensi karyawan adalah kebijakan dan praktik yang memandu masa kerja jangka panjang karyawan di organisasi. Menjaga karyawan yang berkualitas merupakan suatu tantangan yang dihadapi oleh semua

organisasi, terutama karena adanya perubahan dalam dinamika pasar tenaga kerja (Karodia et al., 2016). Semakin seorang karyawan yakin bahwa organisasi atau perusahaannya mempunyai strategi SDM yang fokus pada kesejahteraan profesional, maka semakin sedikit kemungkinan pekerja tersebut mengabaikan organisasi tempat dia bekerja (Ricardo S. Biason, 2020).

Memperkuat retensi karyawan adalah elemen kunci dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi. Upaya untuk memelihara loyalitas karyawan dan menjaga tingkat retensi dapat menjadi penentu keberhasilan dalam meningkatkan kinerja, memperoleh keunggulan kompetitif, dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan perusahaan (Cachón-Rodríguez et al., 2022).

Setelah dilakukannya retensi karyawan perusahaan pun seharusnya membantu karyawan dalam pelatihan dan pengembangan. Memfasilitasi apa yang dibutuhkan karyawan. Pelatihan dan pengembangan akan berdampak baik untuk organisasi juga karyawan itu sendiri. Pengembangan karir yang jelas dalam suatu perusahaan menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan untuk terus memberikan kontribusi bagi perusahaan. Pengembangan karir yang dimaksud meliputi promosi, pelatihan, dan pengembangan keterampilan untuk menunjang pekerjaan karyawan di perusahaan (Putra & Rahyuda, 2016). Pelatihan atau program pengembangan karir yang dilakukan perusahaan membuat karyawan lebih terlibat dalam kegiatan organisasi.

Memberikan dukungan organisasi melalui bentuk kompensasi dan penghargaan memperkuat pemahaman karyawan bahwa perusahaan menghargai serta mengenali kontribusi mereka. Hal ini menanamkan niat baik di antara karyawan kepada perusahaan serta menguatkan hubungan antara keduanya. Apabila karyawan mendapatkan dukungan yang

mendapat dari organisasi dan pimpinan, maka mereka akan menunjukkan respons positif yang dapat tercermin dalam umpan balik yang menguntungkan bagi perusahaan. Dengan membagikan kompensasi yang sebanding terhadap karyawan, organisasi dapat meningkatkan retensi karyawan (Cachón-Rodríguez et al., 2022).

Setelah pemberian kompensasi dan pengembangan karir, karyawan akan memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan sungguh diperlukan sebab menjadi alasan utama mengapa karyawan bertahan di perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan kesejahteraan karyawan yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas kerja, sehingga karyawan mampu membagikan keterlibatan yang sebesar-besarnya terhadap kinerja perusahaan. Organisasi sebaiknya lebih menaruh perhatian tunjangan karyawan yang mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas kerja agar karyawan dapat memberikan keterlibatan maksimal pada organisasi (Murtiningsih, 2020).

Tujuan penelitian ini ialah menganalisis peran kepuasan kerja sebagai mediasi pada pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan pada Lazismu Solo Raya.

Tinjauan Pustaka

Kompensasi

Kompensasi ialah bentuk penghargaan yang diberikan kepada para pegawai sebagai imbalan atas jasa dan kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi atau perusahaan. Menurut (Sukmadew & Dewi, 2020) Kompensasi (reward) merupakan alat yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk menghargai kinerja karyawan. Kompensasi berarti gaji yang ditawarkan, tunjangan, atau apa pun yang diberikan organisasi kepada karyawannya (Khatun et al., 2023). Kompensasi ialah jenis penghargaan yang diberikan kepada anggota staf sebagai

imbalan atas upaya mereka kepada perusahaan. (Putra & Rahyuda, 2016).

yang terkait dengan kepuasan kerja di kalangan karyawan.

Pengembangan Karir

Pengembangan merupakan kegiatan pendidikan di dalam perusahaan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Hal ini dianggap sebagai variabel independen yang secara langsung berdampak positif terhadap retensi karyawan (Cachón-Rodríguez et al., 2022).

Pengembangan sumber daya manusia ialah aktivitas SDM yang sangat penting yang mencakup manajemen, evaluasi kinerja, pengembangan organisasi, perencanaan dan pengembangan karir individu, serta pelatihan dan pengembangan. Tujuan dari pengembangan ialah untuk membekali anggota staf agar dapat beradaptasi dengan perubahan dan perluasan dalam organisasi. Terlibat dalam inisiatif pelatihan dan pengembangan dapat membantu karyawan menyelaraskan diri dengan strategi perusahaan mereka (Chelangat & Gachunga, 2016)

Kepuasan Kerja

Sikap seseorang secara keseluruhan terhadap pekerjaan mereka dan ketidaksesuaian antara kompensasi yang mereka terima dengan apa yang mereka rasakan seharusnya mereka terima adalah faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja mereka (Htun, 2022). Pengertian lain dari kepuasan kerja adalah kumpulan dari berbagai perasaan dan keyakinan seseorang terhadap pekerjaannya saat ini (Murtiningsih, 2020). Menurut teori Dua Faktor Herzberg (1959) dalam (Maharamah et al., 2023) Keberadaan faktor pemuas, seperti penghargaan, diyakini memiliki dampak pada kinerja karyawan. Melalui pemberian kompensasi sebagai salah satu bentuk penghargaan kepada karyawan, diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja mereka. Dalam penelitian ini, teori motivasi dua faktor Herzberg digunakan untuk mengeksplorasi elemen motivasi

Loyalitas yang kuat dan berharga dengan organisasi dikembangkan oleh karyawan yang puas dengan pekerjaannya dan mereka berniat untuk melayani organisasi lebih lama di tempat kerja (Iqbal et al., 2017).

Retensi Karyawan

Retensi karyawan ialah suatu kebijakan dan praktik yang bertujuan untuk mendorong karyawan agar tetap berada dalam organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama (Uba et al., 2023). Mempertahankan karyawan yang baik merupakan tantangan bagi semua organisasi dan sulit karena perubahan pasar tenaga kerja (Mabaso & Dlamini, 2017). Menurut (Sitati et al., 2016) upaya untuk meretensi karyawan adalah suatu proses di mana perusahaan menciptakan suasana yang memotivasi karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi, sekaligus memberikan manfaat yang saling menguntungkan baik bagi perusahaan maupun karyawan. Retensi karyawan merupakan konsep yang kompleks dan tidak memiliki metode khusus yang satu ukuran cocok untuk mempertahankan karyawan di dalam perusahaan. (Karodia et al., 2016)

Retensi karyawan didefinisikan sebagai "gerakan sukarela oleh perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang melibatkan karyawan untuk jangka panjang" (Ogundare, 2022).

Hipotesis penelitian

Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kompensasi dan retensi karyawan (Choi & Dickson, 2009). Selanjutnya, Kompensasi berdampak positif terhadap retensi karyawan, namun pelatihan & pengembangan, serta budaya organisasi, tidak berpengaruh positif

terhadap retensi karyawan (Murtiningsih, 2020).

H1: Diduga kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan

Temuan penelitian oleh (Pradipta & Suwandana, 2019) bahwa pengembangan karir secara signifikan mempengaruhi retensi karyawan di Vodafone Ghana Limited. Al-sharafi et al (2018) menyiratkan bahwa pengembangan karir memiliki peran krusial dalam suatu organisasi dan dapat membawa dampak positif terhadap niat karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi. Organisasi diharapkan untuk memberikan dukungan kepada karyawan dengan cara meningkatkan program pelatihan dan pengembangan karir, sehingga karyawan dapat membuat komitmen jangka panjang terhadap organisasi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh (Karodia et al., 2016) bahwa pengembangan karir meningkatkan retensi karyawan pada perusahaan. Pada penelitian disimpulkan bahwa peluang pengembangan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan (Khatun et al., 2023).

H2: Diduga pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Penerapan sistem kompensasi yang adil, setara, dan memotivasi memungkinkan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif (Putra & Rahyuda, 2016). Dengan demikian perusahaan atau organisasi harus memberikan kompensasi yang layak bagi karyawannya atas usaha, tugas, dan prestasinya agar mereka merasa dihargai, memiliki kepuasan kerja, dan tetap setia pada organisasi. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Murtiningsih, 2020).

H3: Diduga kompensasi berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karir ialah kondisi yang menunjukkan peningkatan status seseorang dalam organisasi; pengembangan karir juga membantu karyawan menyadari potensi mereka. Karena alasan-alasan tersebut, terdapat korelasi positif antara pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan (Darma & Supriyanto, 2017). Ketersediaan pengembangan karir di dalam suatu perusahaan diharapkan dapat meningkatkan status karyawan. Harapannya, melalui upaya tersebut, karyawan dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi karena mendapatkan kejelasan mengenai jenjang karir yang diterapkan oleh perusahaan. Penelitian sebelumnya oleh (Pradipta & Suwandana, 2019) bahwa pengembangan karir berdampak signifikan pada kepuasan kerja. Pengembangan karir dapat dijelaskan sebagai suatu proses di mana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk meraih kesuksesan dalam pekerjaan yang sedang mereka lakukan saat ini, serta untuk masa depannya (Amalia & Mardiansyah, 2022).

H4: Diduga pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh (Pradipta & Suwandana, 2019) mengatakan bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan pada retensi karyawan, karena semakin tingginya tingkat kepuasan kerja maka akan lebih rendahnya niat untuk keluarnya karyawan. Oleh karena itu kepuasan kerja faktor terpenting yang harus diperhatikan. (Sukmadew & Dewi, 2020) menemukan bahwa kepuasan kerja berdampak pada retensi karyawan, karena ketika karyawan merasa puas terhadap

pekerjaannya maka meningkatkan tingkat retensi.

H5: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Kompensasi dan Retensi Karyawan

Kompensasi yang tinggi dalam perusahaan akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja yang pada gilirannya akan membuat retensi karyawan semakin tinggi (Pradipta & Suwandana, 2019). Semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan maka kepuasan kerja perawat akan meningkat sehingga tingkat retensi karyawan akan semakin tinggi. Kompensasi dalam penelitian ini terdiri dari gaji, upah, insentif, tunjangan dan fasilitas. Kepuasan kerja dalam penelitian ini terdiri dari pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, dan rekan kerja. (Pradipta & Suwandana, 2019) menyatakan bahwa *reward* atau kompensasi berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Selanjutnya, kompensasi karyawan dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan.

H6: Diduga kepuasan kerja dapat memediasi secara signifikan pada pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan.

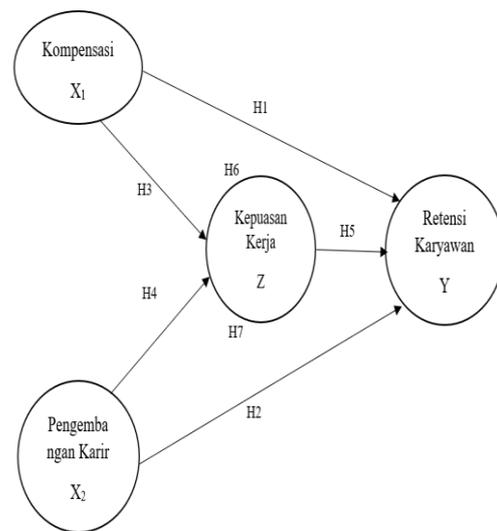
Pengaruh Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Pengembangan Karir dan Retensi Karyawan

Pengambilan keputusan karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja; jika pekerja merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan diapresiasi, mereka cenderung tidak akan meninggalkan perusahaan; di sisi lain, jika pekerja merasa tidak puas dengan posisi mereka, mereka akan cenderung melakukannya (Pradipta & Suwandana, 2019). Karyawan sepatutnya dengan kenyataan bahwa mereka mungkin meninggalkan perusahaan jika tidak diberikan peluang pengembangan karier (Darma & Supriyanto, 2017). Semakin

besar peluang bagi karyawan untuk mengembangkan karier, akan semakin meningkatkan kepercayaan diri individu dalam mengasah kompetensinya. Hal ini dapat berdampak pada semakin kuatnya keinginan karyawan untuk tetap berada di dalam perusahaan, terutama jika mereka dapat menemukan posisi yang sejalan dengan minat dan kemampuan mereka (Nurmalitasari, 2021).

H7: Diduga kepuasan kerja dapat memediasi secara signifikan pada pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian metode kuantitatif deskriptif. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja mempengaruhi retensi karyawan dengan bertindak sebagai mediator antara gaji dan pertumbuhan karier.

Penelitian ini menggunakan seluruh karyawan Lazismu Solo Raya sebagai populasi penelitian. Metode mengambil sampel dipenelitian berikut menggunakan *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Pada penelitian ini, jumlah sampel yang digunakan mencapai 150 responden. Pendekatan ini merujuk pada pandangan (Sugiyono, 2019), yang

menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk penelitian berada dalam rentang antara 30 hingga 500. Dengan demikian, penentuan jumlah sampel sebanyak 150 responden dianggap memenuhi kriteria tersebut dan dianggap layak untuk penelitian ini.

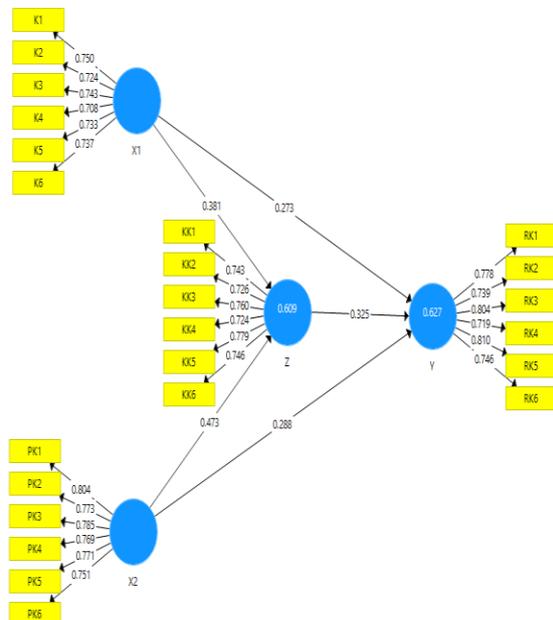
Data primer digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini. Kuesioner yang diberikan kepada anggota staf Lazismu Solo Raya digunakan dalam penelitian ini.

Metode pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah melalui studi lapangan dengan menggunakan kuesioner online yang disebarluaskan secara personal. Metodenya berikut memakai bantuan fasilitas *Google Form* untuk menyebarkan kuesioner guna memperoleh data yang dibutuhkan. Pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan disusun menggunakan skala Likert.

Analisis data pada penelitian ini, digunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Model



Gambar 2. Outer Model

Uji Validitas

Convergent Validity

Ketika nilai outer loadings > 0,7, sebuah indikator dianggap memenuhi. Bobot setiap indikator atau item ditampilkan sebagai ukuran setiap variabel dengan nilai outer loadings.

Tabel 1. Nilai Outer Loadings

Variabel	Indikator	Outer Loadings
Kompensasi (X1)	X1.1	0,750
	X1.2	0,724
	X1.3	0,743
	X1.4	0,708
	X1.5	0,733
	X1.6	0,737
Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0,804
	X2.2	0,773
	X2.3	0,785
	X2.4	0,769
	X2.5	0,771
	X2.6	0,751
Retensi Karyawan (Y)	Y.1	0,778
	Y.2	0,739
	Y.3	0,804
	Y.4	0,719
	Y.5	0,810
	Y.6	0,746
Kepuasan Kerja (Z)	Z.1	0,743
	Z.2	0,726
	Z.3	0,760
	Z.4	0,724
	Z.5	0,779
	Z.6	0,746

Tabel 1 menunjukkan bahwa setiap indikator variabel penelitian memiliki *outer loadings* > 0.7. Artinya semua indikator dianggap layak atau valid untuk digunakan dalam penelitian ini.

Discriminant Validity

Jika setiap nilai loading pada suatu variabel laten lebih besar dari nilai loading pada variabel laten lainnya, maka model tersebut memiliki validitas diskriminan yang sangat baik.

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted

Variabel	AVE	Keterangan
Kompensasi (X1)	0,537	Valid
Pengembangan Karir (X2)	0,602	Valid
Retensi Karyawan (Y)	0,588	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0,557	Valid

Dari tabel 2, diinterpretasikan bahwa nilai AVE variabel kompensasi sebesar $0,537 > 0,5$; variabel pengembangan karir memiliki nilai AVE sebesar $0,602 > 0,5$; AVE untuk variabel retensi karyawan $0,588 > 0,5$; terakhir, nilai AVE untuk variabel kepuasan kerja memiliki $0,557 > 0,5$. Artinya bahwa, setiap variabel laten tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik.

Perhitungan *cross loading* menghasilkan nilai yang mengindikasikan bahwa setiap indikator pada variabel kompensasi, pengembangan karir, retensi karyawan, dan kepuasan kerja memiliki nilai *cross loading* di atas nilai *cross loading* variabel laten masing-masing, sesuai dengan hasil uji validitas diskriminan. Karena semua nilai *cross loading* $> 0,5$, maka instrument penelitian dianggap valid secara diskriminan.

Uji Reabilitas

Composite Reliability

Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability*-nya $> 0,7$ (Ghozali, 2019). Tabel 3, hasil pengujian

Tabel 3. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Kompensasi (X1)	0,874
Pengembangan Karir (X2)	0,901
Retensi Karyawan (Y)	0,895
Kepuasan Kerja (Z)	0,883

Dari Tabel 3, didapat *composite reliability* variabel kompensasi ialah 0,874; variabel pengembangan karir ialah 0,901; variabel retensi karyawan ialah 0,895; dan kepuasan kerja ialah 0,883. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel tersebut memiliki nilai *composite reliability* $> 0,7$ yang diartikan variabel penelitian tersebut reliabel.

Cronbach's Alpha

Kriteria penilaian variabel apabila nilai *cronbach's alpha* tiap variabel $> 0,7$ maka dikatakan reliabel (Ghozali, 2019).

Tabel 4. Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Kompensasi (X1)	0,828
Pengembangan Karir (X2)	0,868
Retensi Karyawan (Y)	0,860
Kepuasan Kerja (Z)	0,841

Nilai *cronbach's alpha* variabel kompensasi ialah 0,828; variabel pengembangan karir 0,868; variabel retensi karyawan ialah 0,860; serta kepuasan kerja 0,841. Artinya, semua variabel diatas dikatakan reliabel.

Uji Multikolinieritas

Tujuan dari uji ini adalah untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya korelasi antara masing-masing variabel independen. Jika nilai VIF < 5 , maka persyaratan berikut ini berlaku untuk uji multikolinieritas.

Tabel 5. Collinearity Statistic (VIF)

Variabel	Kompensasi	Pengembangan Karir	Retensi Karyawan	Kepuasan Kerja
Kompensasi (X1)			2,156	1,785
Pengembangan Karir (X2)			2,358	1,785
Retensi Karyawan (Y)				2,555
Kepuasan Kerja (Z)				

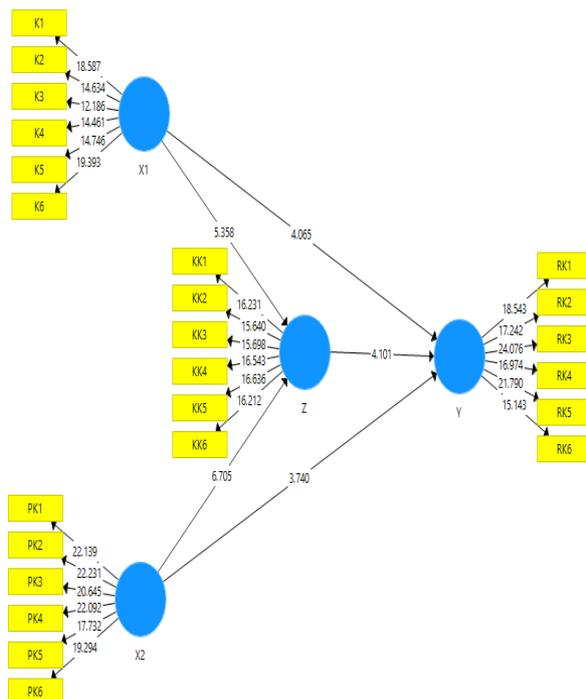
Didapat hasil inner dari variabel kompensasi pada retensi karyawan sebesar 2,156; variabel pengembangan karir pada retensi karyawan ialah 2,358; variabel kepuasan kerja pada retensi karyawan 2,555; variabel kompensasi pada kepuasan kerja 1,785; dan variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja 1,785. Masing-masing nilai hasil uji multikolinieritas diatas < 5. Artinya tidak ada multikolinieritas

Gambar 3. Inner Model

Tabel 6. Nilai R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Retensi Karyawan (Y)	0,627	0,619
Kepuasan Kerja (Z)	0,609	0,603

Inner Model



Tabel 6, memaparkan hasil R² dari model penelitian ini, variabel retensi karyawan sebesar 0,627 atau 62,70% yang artinya retensi karyawan dijelaskan oleh variabel kompensasi dan variabel pengembangan karir, sedangkan sisanya sebesar 37,30% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Kemudian, variabel kepuasan kerja memiliki nilai koefisien determinasi sebesar 0,609 atau 60,90% yang artinya variasi variabel kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel kompensasi dan variabel pengembangan karir, sedangkan sisanya sebesar 39,10% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Selanjutnya, penilaian *Q-square goodness of fit* menghasilkan nilai *Q square* ialah 0.8542, yang menunjukkan bahwa tingkat keragaman variabel independen

dalam menjelaskan variabel dependen adalah 85%, dengan sisanya 15% masih dipengaruhi oleh faktor eksternal. Oleh karena itu, berdasarkan temuan tersebut, dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki *goodness of fit* yang baik.

Tabel 7. Hasil Analisis NFI

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,070	0,070
d_ ULS	1,475	1,475
d_ G	0,578	0,578
Chi-Square	467,426	467,426

Dari tabel 7, didapatkan bahwa nilai NFI atau indikator model fit memiliki nilai > 0,1 atau lebih tinggi; yang mana diartikan bahwa model tersebut baik.

Hasil Pengujian Hipotesis

Uji Path Coefficients

Dampak langsung antar variabel ditunjukkan dengan persyaratan uji untuk nilai p kurang dari 0,05. t-Statistik 1,96 (ambang batas signifikan = 5%) adalah nilai signifikansi yang digunakan dalam investigasi ini.

Tabel 8. Path Coefficients (Direct Effect)

	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Kompensasi (X1) -> Retensi Karyawan (Y)	H1	0,273	3,742	0,000	Positif Signifikan
Pengembangan Karir (X2) -> Retensi Karyawan (Y)	H2	0,288	4,120	0,000	Positif Signifikan
Kompensasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	H3	0,381	5,506	0,000	Positif Signifikan
Pengembangan Karir (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	H4	0,473	6,650	0,000	Positif Signifikan
Kepuasan Kerja (Z) -> Retensi Karyawan (Y)	H5	0,325	3,967	0,000	Positif Signifikan

Berikut adalah hasil interpretasinya PLS dengan metode *bootstrapping*:

- Hipotesis pertama menguji apakah kompensasi berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan. Dari tabel 8, didapat nilai *t-Statistic* ialah 3,742 dengan besar pengaruh 0,273 dan nilai *p-value* ialah 0,000. Dengan nilai *t-Statistic* > 1.96 dan nilai *p value* < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa H1 diterima.
- Hipotesis kedua menguji apakah pengembangan karir berdampak

positif dan signifikan pada retensi karyawan. Dari tabel 8, didapat nilai *t-Statistic* ialah 4,120 dengan besar pengaruh sebesar 0,288 dan nilai *p-value* ialah 0,000. Dengan nilai *t-Statistic* > 1.96 dan nilai *p value* < 0.05, artinya H2 diterima.

- Hipotesis ketiga menguji apakah kompensasi berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Dari tabel 8, didapat nilai *t-Statistic* 5,506 dengan besar pengaruh ialah 0,381 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Dengan

- nilai t-Statistic > 1.96 dan nilai p value < 0.05, artinya H3 diterima.
- Hipotesis keempat menguji apakah pengembangan karir berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Dari tabel 8, menunjukkan nilai t-Statistic 6,650 dengan besar pengaruh ialah 0,473 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dengan nilai t-Statistic > 1.96 dan nilai p value < 0.05, artinya H4 diterima.
 - Hipotesis kelima menguji apakah kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan. Dari tabel 8, didapat nilai t-Statistic sebesar

3,267 dengan besar pengaruh ialah 0,325 dan nilai p-value 0,000. Dengan nilai t-Statistic > 1.96 dan nilai p value < 0.05, artinya H5 diterima

Uji Indirect Effect

Kriteria pengujian jika nilai P-Value > 0,05 maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen pada suatu variabel endogen, artinya pengaruhnya adalah langsung ((Ghozali, 2019). Di bawah ini merupakan nilai *specific indirect model*.

Tabel 9. Indirect Effect

	<i>Original Sample</i>	<i>t-Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Kompensasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Retensi Karyawan (Y)	0,124	3,161	0,002	Positif Signifikan
Pengembangan Karir (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Retensi Karyawan (Y)	0,154	3,418	0,001	Positif Signifikan

Berdasarkan tabel 9, diperoleh hasil bahwa:

- Hipotesis keenam menguji apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompensasi pada retensi karyawan. Berdasarkan tabel 9, bahwa nilai *t-statistic* ialah 3,161 yang artinya > 1.96 dengan nilai *p value* 0,002 yang artinya < 0.05. Artinya H6 diterima.
- Hipotesis ketujuh menguji apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Berdasarkan tabel 9, bahwa nilai *t-statistic* sebesar 3,418 yang artinya > 1.96 dengan nilai *p value* sebesar 0,001 yang artinya < 0.05. Artinya H7 diterima.

Pembahasan Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki dampak yang besar terhadap retensi karyawan. Komponen gaji adalah salah satu

dari banyak variabel yang dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Gaji yang kompetitif akan meningkatkan retensi karyawan dalam bisnis. Pendapatan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan, baik dalam bentuk komoditas, uang tunai, atau aset lain, disebut sebagai kompensasi (Pradipta & Suwandana, 2019). Selain itu, pekerja menerima bayaran atas tenaga kerja yang telah mereka sumbangkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaji terus memberikan dampak yang signifikan dalam mempertahankan karyawan di perusahaan karena anggota staf yang dibayar dengan baik merasa bahwa atasan mereka menghargai mereka.

Sejalan dengan temuan oleh (Swambawa Putra, 2016) bahwa kompensasi berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil dan pembahasan bahwa pengembangan karir memengaruhi retensi karyawan. Pentingnya pengembangan karir dalam suatu organisasi dapat mengakibatkan peningkatan keinginan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi (Rahayu et al., 2019). Pada prinsipnya, organisasi perlu memberikan dukungan kepada karyawan untuk mengamankan komitmen jangka panjang, yang dapat dicapai melalui peningkatan program pelatihan dan pengembangan karir. Dengan menyediakan peluang pengembangan karir yang signifikan, organisasi dapat mendorong karyawan untuk tetap berkontribusi dalam jangka waktu yang lama, sekaligus meningkatkan tingkat loyalitas terhadap perusahaan secara tidak langsung. Pengembangan karir membuka pintu bagi pelatihan, promosi jabatan, dan pengembangan keterampilan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan di dalam organisasi.

Sejalan dengan temuan (Al-sharafi et al., 2018) bahwa pengembangan karir berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa kompensasi berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Pekerjaan didefinisikan sebagai sejauh mana suatu pekerjaan dapat memuaskan individu karyawan. Pada dasarnya, remunerasi dalam bentuk tunjangan, gaji, bonus, fasilitas, biaya perjalanan, dan cuti berbayar memiliki dampak langsung dan substansial terhadap kepuasan kerja (Putra & Rahyuda, 2016). Artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Selanjutnya kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, semakin baik kompensasi yang diterima oleh seorang

karyawan, maka akan semakin baik pula kepuasan kerjanya.

Sejalan dengan temuan oleh (Darma & Supriyanto, 2017) bahwa kompensasi berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pengembangan karir berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Pengembangan karir dapat dijelaskan sebagai suatu proses peningkatan kemampuan kerja individu yang bertujuan untuk mencapai karir yang diinginkan (Darma & Supriyanto, 2017). Pada intinya, pengembangan karier menawarkan keuntungan yang pasti bagi para pekerja, khususnya dalam bentuk pekerjaan yang memuaskan dan lingkungan kerja yang berkualitas tinggi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh pengembangan karier karena ini adalah strategi formal yang digunakan oleh organisasi untuk menjamin bahwa para pekerjanya memiliki pelatihan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan saat dibutuhkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rahayu et al., 2019) bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil dan pembahasan diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk tinggal atau meninggalkan organisasi, jika mereka karyawan percaya bahwa mereka diperlukan secara adil dan mendapatkan penghargaan, mereka tidak akan mungkin untuk meninggalkan organisasi sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung meninggalkan organisasinya. Menambahkan bahwa

kepuasan kerja memiliki hubungan yang negatif dengan *turnover intention*, yang mengartikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Selanjutnya, semakin besar kepuasan kerja maka akan semakin tinggi retensi karyawan, dapat dikatakan karyawan yang puas memiliki niat yang lebih tinggi untuk bertahan dengan perusahaan. Oleh karena itu kepuasan kerja faktor terpenting yang harus diperhatikan. Dengan demikian, kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan, karena ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya maka meningkatkan tingkat retensi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Biason, 2017) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Kompensasi dan Retensi Karyawan

Kepuasan kerja karyawan berkorelasi langsung dengan kompensasi, jika karyawan menerima kompensasi yang adil atas kontribusi mereka kepada perusahaan, mereka juga akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, yang akan berujung pada keinginan mereka untuk bertahan lebih lama di perusahaan.

Sejalan dengan temuan oleh (Pradipta & Suwandana, 2019) bahwa kompensasi berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Pengembangan Karir dan Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pengembangan karir berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Pada dasarnya, kepuasan kerja yang lebih besar dan retensi karyawan dalam organisasi berkorelasi langsung dengan peluang pengembangan profesional yang ditawarkan kepada anggota staf.

Kesempatan untuk peningkatan karir juga berdampak positif pada keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan (retensi karyawan).

Sejalan dengan temuan (Pradipta & Suwandana, 2019) bahwa pengembangan karir berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan diperoleh bahwa kompensasi, pengembangan karir berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan. Kompensasi dan pengembangan karir berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan. Kompensasi berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Pengembangan karir berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-sharafi, H., Hassan, M. E. M., & Alam, S. S. (2018). The Effect of Training and Career Development on Employees Retention –A Study on the Telecommunication Organizations in Yemen. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(2), 420–430. <https://doi.org/10.32861/jsr.spi2.420.430>
- Amalia, L., & Mardiansyah, R. (2022). *Model of Job Motivation, Compensation and Career Development on Job Satisfaction of Employees at Sahid Sudirman Residence Apartment*. August.
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95.

- Chelangat, Z., & Gachunga, H. (2016). Effect of Reward Management Practices on Organizational Commitment in State Corporation in Kenya: A Case Study of Kefri. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 3(3), 325–346.
- Choi, Y., & Dickson, D. R. (2009). A case study into the benefits of management training programs: Impacts on hotel employee turnover and satisfaction level. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 9(1), 103–116.
<https://doi.org/10.1080/15332840903336499>
- Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017). The Effect of Compensation on Satisfaction and Employee Performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 1(1), 66.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18860/mec-j.v1i1.4524>
- Ghozali, I. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate*. Universitas Diponegoro.
- Htun, W. T. (2022). Employees Job Satisfaction and Retention at Workplace. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 4342–4346.
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention. *Review of Public Administration and Management*, 05(03). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>
- Karodia, A. M., Motlou, R. G., & Singh, S. (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), 15–49.
- Khatun, M., Rahman, Sk. N., & Khatun, M. (2023). Impact of Development Opportunities and Compensation on Employee Retention: a Comparative Study on Banking Industry of Bangladesh. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 8(1), 40–63.
<https://doi.org/10.46827/ejmms.v8i1.1400>
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 80–90.
<https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90>
- Maharamah, I. D., Soepatini, S., & Waskito, J. (2023). Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jasa Konstruksi di Surakarta. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(3).
- Mohd Noor, A. H., Abdul Rasool, M. S., Abdul Rahman, R., Md Yusof, R., & Ali, S. M. (2012). Assessing performance of nonprofit organization: A framework for zakat institutions. *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 5(1), 12–22.
- Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33–50.
<https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>
- Nurmalitasari, S. (2021). Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Karyawan Tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–15.
- Ogundare, E. A. (2022). The Impact Of Intrinsic And Extrinsic Motivations On Employee Satisfaction And Retention In Malaysia. *International Journal of Accounting and Business Management (Online)*, 30(30), 1–30.

- Pradipta, P. S. A., & Suwandana, I. G. M. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(4), 2409–2438.
- Prihanjana, I. P. I. (2013). Recommendation on Decreasing the Employee's Turnover Rate Using the Analysis of Pushing and Pulling Factors. *J. Adm. Kebijak. Kesehat*, 11(1), 38–43.
- Putra, I. B. G. S., & Rahyuda, A. G. (2016). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Retensi Kerja. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(2), 810–837.
- Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2019). The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 79–89.
- Ricardo S. Biason. (2020). The Effect of Job Satisfaction to Employee Retention. *Internation Journal Of Economics, Commerce and Management*, 8(3), 405–413.
- Sitati, N. O. R. A. H., Were, S., & Waititu, G. A. (2016). Effects of career development on employee retention in hotels in Kenya. *Business and Change Management*, 3(4), 940–955.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Sukmadew, A. W., & Dewi, S. K. (2020). Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 9(3), 1089–1108.
- Uba, L. C., Enudu, T. O., & Okonkwo, A. O. (2023). Motivation Strategy And Employee Retention Of Restaurant Businesses In Enugu Metropolis,