

Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Peluang Promosi terhadap Retensi Karyawan di Industri Manufaktur di Jawa Timur

Ida Farida¹, Nanny Mayasari², Anas Romzy Hibrida³

¹STIE TRISAKTI; hj.idafaridase08@gmail.com

²Universitas Nusa Cendana; nanny.mayasari@gmail.com

³universitas Negeri Manado (UNIMA); anashibrida@unima.ac.id

Article Info

Article history:

Received November, 2024

Revised November, 2024

Accepted November, 2024

Kata Kunci:

Retensi Karyawan, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Peluang Promosi, Industri Manufaktur

Keywords:

Employee Retention, Compensation, Job Satisfaction, Promotion Opportunities, Manufacturing Industry

ABSTRAK

Penelitian ini menginvestigasi pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan kesempatan promosi terhadap retensi karyawan di industri manufaktur di Jawa Timur. Pendekatan kuantitatif digunakan, dengan melibatkan 180 responden dari berbagai perusahaan manufaktur. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terstruktur dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan Partial Least Squares (PLS). Temuan menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif yang paling kuat terhadap retensi karyawan, diikuti oleh kepuasan kerja dan peluang promosi, yang semuanya signifikan secara statistik. Hasil ini menyoroti pentingnya paket kompensasi yang kompetitif, membina lingkungan kerja yang mendukung, dan memberikan peluang peningkatan karir yang jelas untuk meningkatkan retensi. Studi ini menawarkan rekomendasi praktis bagi manajer sumber daya manusia untuk meningkatkan strategi retensi karyawan dalam lingkungan manufaktur yang kompetitif. Penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi faktor-faktor tambahan dan perspektif kualitatif untuk memberikan wawasan yang lebih dalam tentang dinamika retensi.

ABSTRACT

This study investigates the effects of compensation, job satisfaction, and promotion opportunities on employee retention in the manufacturing industry in East Java. A quantitative approach was used, involving 180 respondents from various manufacturing companies. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed by Structural Equation Modeling (SEM) using Partial Least Squares (PLS). The findings show that compensation has the strongest positive influence on employee retention, followed by job satisfaction and promotion opportunities, all of which are statistically significant. These results highlight the importance of competitive compensation packages, fostering a supportive work environment, and providing clear career advancement opportunities to increase retention. The study offers practical recommendations for human resource managers to improve employee retention strategies in a competitive manufacturing environment. Future research may explore additional factors and qualitative perspectives to provide deeper insights into retention dynamics.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Name: Ida Farida

Institution: STIE TRISAKTI

Email: hj.idafaridase08@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Retensi karyawan merupakan masalah penting dalam industri manufaktur karena adanya permintaan yang kompetitif untuk pekerja terampil. Strategi retensi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, semangat kerja, dan mengurangi biaya perekrutan serta pelatihan. Salah satu strategi utama adalah menawarkan kompensasi dan tunjangan yang kompetitif, termasuk tunjangan kesehatan, rencana pensiun, dan bonus kinerja, yang secara signifikan memotivasi karyawan untuk tetap bersama Perusahaan (Hossain & Mahmood, 2018). Selain itu, peluang pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan meningkatkan keterampilan serta kepuasan karyawan, yang berkontribusi pada tingkat retensi yang lebih tinggi (Hendriati et al., 2024; Kusumo & Mon, 2024). Budaya organisasi yang kuat dan komunikasi yang transparan juga memainkan peran penting dalam menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen karyawan, sehingga mengurangi tingkat pergantian (Hendriati et al., 2024). Di sisi lain, kebijakan keseimbangan kehidupan kerja, seperti jam kerja fleksibel dan opsi kerja jarak jauh, terbukti dapat mengurangi kejenuhan dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada retensi karyawan (Mangal & Dhamija, 2023). Kepuasan karyawan menjadi faktor mediasi penting dalam retensi, karena karyawan yang merasa puas cenderung memiliki niat pergantian yang lebih rendah (Kusumo & Mon, 2024). Selain itu, pengakuan dan penghargaan rutin atas prestasi karyawan berfungsi sebagai alat motivasi yang mendorong loyalitas dan validasi terhadap kinerja mereka (Garg & Rastogi, 2006).

Mempertahankan karyawan di sektor manufaktur Jawa Timur sangat penting karena pertumbuhan industri yang cepat dan pasar tenaga kerja yang dinamis. Strategi retensi karyawan yang efektif tidak hanya menjaga efisiensi operasional, tetapi juga meminimalkan biaya yang terkait dengan perputaran karyawan yang tinggi, seperti biaya perekrutan, pelatihan, dan hilangnya produktivitas. Budaya organisasi yang kuat berdampak positif pada retensi karyawan dengan menumbuhkan kepuasan dan keterlibatan, dengan bukti dari industri manufaktur Indonesia yang menunjukkan penurunan tingkat pergantian karyawan yang signifikan (Hendriati et al., 2024). Selain itu, paket tunjangan yang menarik memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh sebuah studi di industri pakaian jadi di mana tunjangan yang kompetitif berkorelasi dengan tingkat retensi yang lebih tinggi (Dissanayake & Silva, 2024). Menyediakan program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan dan kepuasan karyawan, terutama di sektor manufaktur (Hendriati et al., 2024). Saluran komunikasi internal yang transparan juga berkontribusi terhadap komitmen dan retensi karyawan (Hendriati et al., 2024). Untuk meningkatkan retensi, organisasi harus mengembangkan rencana retensi strategis dengan memahami kebutuhan dan motivasi karyawan (O'Connell, 2005). Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, termasuk mengatasi tingkat stres dan menumbuhkan komitmen karyawan, dapat mengurangi perputaran karyawan (Schabasser, 2024). Selain itu, membina hubungan positif antara karyawan dan atasan secara signifikan berdampak pada retensi, sebagaimana dibuktikan dalam penelitian di berbagai industri (Dissanayake & Silva, 2024).

Pengaruh gabungan dari kompensasi, kepuasan kerja, dan peluang promosi terhadap retensi karyawan di industri manufaktur di Jawa Timur dapat dipahami melalui wawasan dari berbagai penelitian. Kompensasi merupakan faktor signifikan yang mempengaruhi retensi karyawan, dengan penelitian yang menunjukkan bahwa paket kompensasi yang adil dan kompetitif

berdampak positif pada retensi dengan membuat karyawan merasa aman secara finansial dan dihargai atas kontribusinya (Rahmat, 2024; Suprayitno, 2024). Di sektor manufaktur, kompensasi secara langsung terkait dengan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi tingkat retensi (Kommuri & Arumugam, 2024). Kepuasan kerja memainkan peran mediasi dalam hubungan antara faktor organisasi dan retensi karyawan, meningkatkan hubungan emosional antara karyawan dan tempat kerja mereka dan mengarah pada tingkat retensi yang lebih tinggi (Kiragu & Marwa, 2022). Faktor-faktor seperti kondisi kerja, pelatihan, dan pengembangan merupakan kontributor penting bagi kepuasan kerja, sehingga penting untuk mempertahankan karyawan di industri manufaktur (Zulkefli et al., 2023). Selain itu, pengembangan karir dan peluang promosi sangat penting untuk memberi sinyal kepada karyawan bahwa pertumbuhan mereka adalah prioritas bagi organisasi, mendorong komitmen jangka panjang dan mengurangi perputaran (Rahmat, 2024; Suprayitno, 2024). Organisasi yang berinvestasi dalam peluang pengembangan karir mengalami dampak positif yang signifikan terhadap retensi karyawan (Suprayitno, 2024).

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan peluang promosi terhadap retensi karyawan di perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Dengan memeriksa faktor-faktor ini melalui lensa pendekatan kuantitatif, penelitian ini berusaha untuk memberikan bukti empiris tentang kepentingan relatif mereka dan bagaimana mereka berinteraksi untuk mempengaruhi retensi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Retensi Karyawan

Retensi karyawan dalam industri manufaktur sangat penting karena ketergantungan pada tenaga kerja terampil dan investasi besar dalam pelatihan. Tingkat retensi yang tinggi mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan serta memastikan kelangsungan operasional. Insentif finansial, seperti gaji dan bonus kompetitif, menjadi motivator utama karyawan, sebagaimana disoroti dalam studi sektor garmen dan FMCG (Mangal & Dhamija, 2023). Lingkungan kerja positif dengan komunikasi terbuka dan kepemimpinan yang baik juga meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan. Selain itu, peluang pengembangan karier dan pembelajaran seumur hidup terbukti penting dalam mempertahankan karyawan, seperti yang ditunjukkan dalam berbagai studi sektor manufaktur dan perbankan (Devi & Indoria, 2023; Tabasum & Shaikh, 2022).

2.2 Kompensasi dan Retensi Karyawan

Kompensasi adalah salah satu faktor paling signifikan yang mempengaruhi retensi karyawan. Kompensasi mencakup semua imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka (Minarso et al., 2024; Prihatiningtyas, 2016). Paket kompensasi yang kompetitif tidak hanya menarik talenta, tetapi juga memotivasi karyawan untuk tetap bersama organisasi (Suprayitno, 2024). Menurut hirarki kebutuhan Maslow, keamanan finansial adalah kebutuhan dasar yang, jika terpenuhi, akan menumbuhkan loyalitas. Studi seperti yang dilakukan oleh Musyarofah & Kh (2024) menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai merupakan pendorong utama pergantian karyawan, terutama di industri yang membutuhkan tenaga kerja terampil. Dengan demikian, penelitian ini membuat hipotesis:

H1: Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan.

2.3 Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan

Kepuasan kerja mengacu pada evaluasi emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka (Brough et al., 2008). Hal ini dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti keamanan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dukungan manajerial, dan pengakuan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin untuk tetap berkomitmen pada organisasi mereka (Tran & Tran, 2023). Teori Dua Faktor Herzberg mengkategorikan kepuasan kerja sebagai motivator yang meningkatkan retensi karyawan (Temory, 2023). Studi empiris secara konsisten menemukan bahwa kepuasan kerja mengurangi niat keluar masuk karyawan dan

mendorong karyawan untuk bertahan dalam jangka panjang (Berutu et al., 2024; Sari & Gaol, 2024). Berdasarkan temuan ini, penelitian ini mengusulkan:

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan.

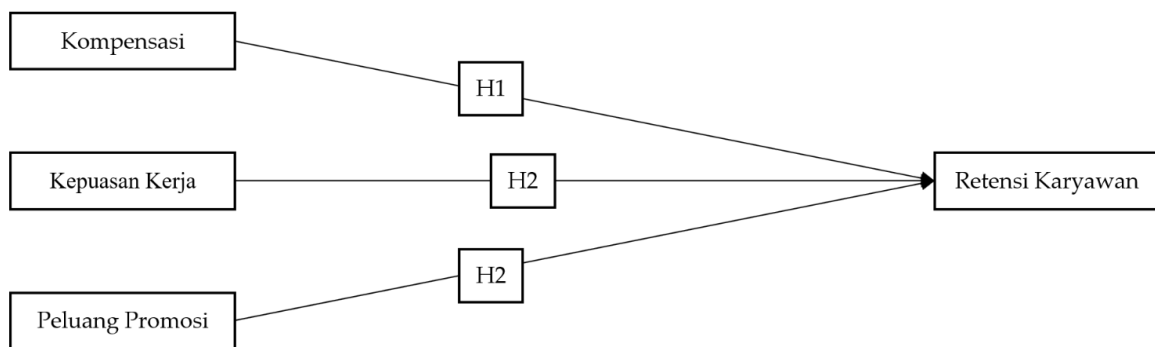
2.4 Kesempatan Promosi dan Retensi Karyawan

Kesempatan promosi mengacu pada kemampuan organisasi untuk memberikan prospek kemajuan karir kepada karyawan (Musyarofah & Kh, 2024). Pertumbuhan karir adalah aspek penting dari pengembangan profesional karyawan dan sering dikaitkan dengan peningkatan tanggung jawab, pengakuan, dan keuntungan finansial (Lestari et al., 2023). Menurut Teori Ekuitas, karyawan membandingkan peluang mereka untuk berkembang dengan rekan-rekan mereka, yang dapat mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Penelitian oleh Jafor et al. (2023) menyoroti bahwa karyawan lebih cenderung bertahan di organisasi yang memprioritaskan promosi internal (Kapur, n.d.). Oleh karena itu, penelitian ini membuat hipotesis:

H3: Kesempatan promosi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan.

2.5 Kerangka Teoritis

Penelitian ini menggunakan beberapa kerangka teori untuk mengeksplorasi hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja, kesempatan promosi, dan retensi karyawan. Hirarki Kebutuhan Maslow menyoroti pentingnya memenuhi kebutuhan finansial dan psikologis karyawan untuk meningkatkan retensi, sementara Teori Dua Faktor dari Herzberg menggarisbawahi peran motivator seperti kepuasan kerja dan pertumbuhan karir dalam membangun loyalitas karyawan. Selain itu, Teori Keadilan menekankan bahwa keadilan dalam kompensasi dan peluang peningkatan karir sangat memengaruhi retensi. Meskipun penelitian sebelumnya telah membahas dampak individu dari faktor seperti kompensasi atau kepuasan kerja terhadap retensi, studi ini mengeksplorasi efek gabungan dari kompensasi, kepuasan kerja, dan peluang promosi dalam industri manufaktur di Jawa Timur, yang masih jarang dibahas. Dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), penelitian ini menganalisis kepentingan relatif dari faktor-faktor tersebut dalam memengaruhi retensi karyawan. Tinjauan komprehensif ini menjadi dasar bagi kerangka kerja penelitian dan hipotesis yang akan memandu penyelidikan empiris pada bagian selanjutnya.



Gambar 1. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

3. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif untuk menganalisis hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja, peluang promosi, dan retensi karyawan di industri manufaktur di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional, mengumpulkan data pada satu titik waktu untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antar variabel.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini terdiri dari karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur di Jawa Timur, dengan teknik pengambilan sampel non-probabilitas purposive sampling yang

digunakan untuk memilih responden yang memenuhi kriteria tertentu, seperti bekerja penuh waktu dan memiliki setidaknya satu tahun pengalaman kerja di perusahaan mereka saat ini. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 180 karyawan, melebihi persyaratan minimum untuk analisis Structural Equation Modeling (SEM), seperti yang direkomendasikan oleh Hair dkk. (2010), yang menyarankan jumlah sampel setidaknya 100-150 untuk hasil SEM yang dapat diandalkan.

3.3 Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang dirancang untuk mengukur variabel-variabel yang diminati, yang dibagi menjadi dua bagian: informasi demografis, termasuk usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, posisi, dan lama bekerja, dan pertanyaan-pertanyaan yang menilai kompensasi, kepuasan kerja, peluang promosi, dan retensi karyawan dengan menggunakan skala Likert mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Untuk memastikan partisipasi yang luas dan kemudahan bagi responden, kuesioner didistribusikan baik secara fisik maupun digital.

3.4 Analisis Data

Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan Partial Least Squares (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 3.0. Perangkat lunak ini dipilih karena kemampuannya dalam mengelola hubungan variabel yang kompleks bahkan dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Analisis meliputi beberapa langkah: analisis deskriptif untuk merangkum data demografis dan tanggapan kuesioner; evaluasi model pengukuran, menilai reliabilitas melalui Cronbach's alpha dan composite reliability (CR) dengan ambang batas 0,70, dan validitas menggunakan Average Variance Extracted (AVE) dengan ambang batas 0. 50; evaluasi model struktural, yang menguji koefisien jalur untuk signifikansi hubungan, mengukur daya penjas model menggunakan koefisien determinasi (R²), dan menilai kontribusi variabel independen melalui effect size (f²); dan pengujian hipotesis, dilakukan dengan menggunakan bootstrapping dengan 500 subsampel untuk menentukan signifikansi statistik dari koefisien jalur.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Statistik Deskriptif

Karakteristik demografis sampel memberikan gambaran umum mengenai latar belakang responden, yang mencerminkan keragaman dan relevansi dengan penelitian ini. Di antara 180 responden, 60% adalah laki-laki dan 40% perempuan. Mayoritas (70%) termasuk dalam kelompok usia produktif 25-40 tahun, dengan 20% berusia 18-24 tahun dan 10% berusia di atas 41 tahun. Sebagian besar responden (65%) memiliki gelar sarjana, sementara 20% memiliki ijazah sekolah menengah atas, dan 15% memiliki gelar master. Pengalaman kerja bervariasi, dengan 50% memiliki 4-10 tahun, 25% memiliki 1-3 tahun, dan 25% memiliki masa kerja lebih dari 11 tahun. Mengenai posisi pekerjaan, 50% berada di manajemen menengah, 35% di posisi entry-level, dan 15% di manajemen senior. Status perkawinan menunjukkan 60% menikah dan 40% lajang. Demografi ini menyoroti tenaga kerja yang sebagian besar adalah laki-laki, berpendidikan tinggi, dan berpengalaman, dengan konsentrasi pada posisi manajemen menengah, yang memberikan dasar yang kuat untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan.

4.2 Evaluasi Model Pengukuran

Model pengukuran dinilai dengan menggunakan metrik reliabilitas dan validitas untuk memastikan bahwa konstruk-konstruk tersebut diukur dengan tepat. Evaluasi ini melibatkan analisis faktor loading, Cronbach's alpha (CA), Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk.

Tabel 1. Validitas dan Keandalan

Variable	Code	Loading Factor	CA	CR	AVE
Kompensasi	Ko.1	0.836	0.896	0.924	0.712

	Ko.2	0.915			
	Ko.3	0.905			
	Ko.4	0.863			
Kepuasan Kerja	Ko.5	0.679	0.866	0.904	0.653
	KK.2	0.854			
	KK.3	0.767			
	KK.4	0.795			
	KK.5	0.755			
Peluang Promosi	PP.1	0.769	0.864	0.908	0.712
	PP.2	0.888			
	PP.3	0.853			
	PP.4	0.860			
Retensi Karyawan	RK.1	0.796	0.842	0.894	0.680
	RK.2	0.885			
	RK.3	0.829			
	RK.4	0.784			

Evaluasi model pengukuran menegaskan reliabilitas dan validitas semua konstruk berdasarkan ambang batas yang telah ditetapkan. Faktor-faktor pemuatan untuk indikator-indikator secara umum melebihi 0,70, dengan nilai antara 0,60-0,70 diterima dalam kasus-kasus di mana keandalan model secara keseluruhan kuat. Untuk Kompensasi, semua indikator menunjukkan faktor loading di atas 0,836, dengan Cronbach's Alpha (0,896), Composite Reliability (0,924), dan AVE (0,712) yang melebihi ambang batas, yang mengindikasikan reliabilitas dan validitas yang kuat. Indikator Kepuasan Kerja berkisar antara 0,679 hingga 0,854, dengan satu indikator sedikit di bawah 0,70 namun tetap dipertahankan karena metrik keseluruhan yang kuat (CA: 0,866, CR: 0,904, AVE: 0,653). Peluang Promosi menunjukkan muatan indikator antara 0,769 dan 0,888, dengan konsistensi internal yang tinggi (CA: 0,864, CR: 0,908) dan AVE 0,712. Untuk Retensi Karyawan, semua indikator berkisar antara 0,784 hingga 0,885, didukung oleh Cronbach's Alpha (0,842), Composite Reliability (0,894), dan AVE (0,680). Secara keseluruhan, model pengukuran untuk semua konstruk - Kompensasi, Kepuasan Kerja, Peluang Promosi, dan Retensi Karyawan - dapat diandalkan dan valid, sehingga menjamin ketangguhan analisis.

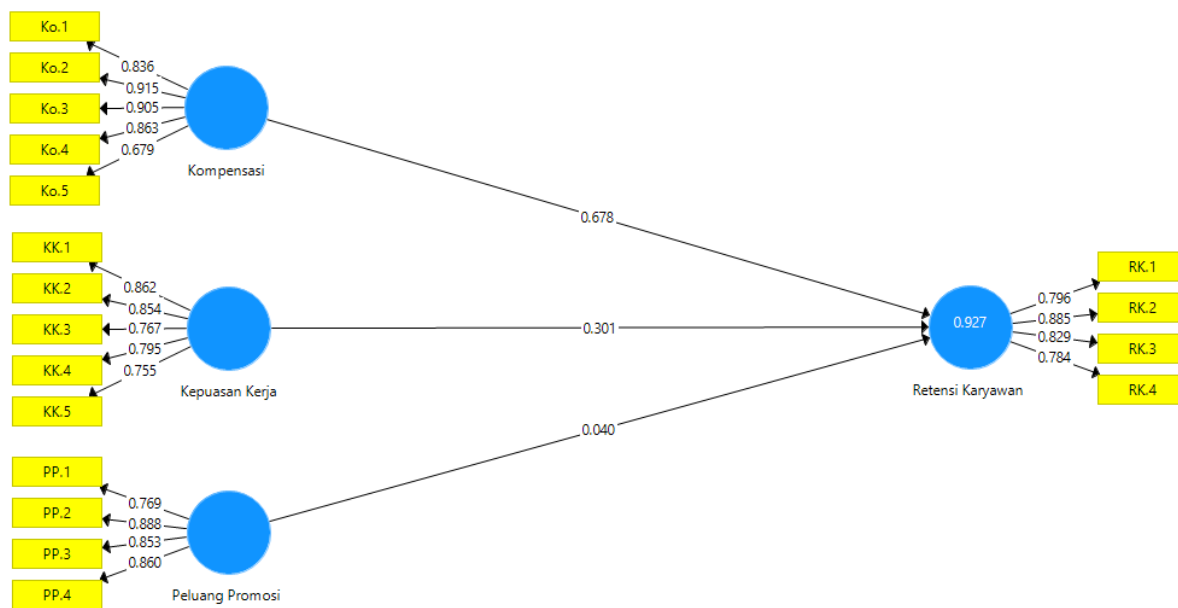
4.3 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan mengacu pada sejauh mana sebuah konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain dalam model. Hal ini memastikan bahwa konstruk mengukur fenomena yang berbeda. Kriteria Fornell-Larcker dan matriks korelasi biasanya digunakan untuk menilai validitas diskriminan. Menurut Kriteria Fornell-Larcker, akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

Tabel 2. Validitas Diskriminan

	Kepuasan Kerja	Kompensasi	Peluang Promosi	Retensi Karyawan
Kepuasan Kerja	0.808			
Kompensasi	0.771	0.844		
Peluang Promosi	0.783	0.738	0.844	
Retensi Karyawan	0.856	0.940	0.776	0.824

Analisis validitas diskriminan menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki nilai akar kuadrat AVE (0,808) yang lebih besar daripada korelasinya dengan Kompensasi (0,771), Peluang Promosi (0,783), dan Retensi Karyawan (0,856). Namun, korelasi dengan Retensi Karyawan (0,856) yang sedikit lebih tinggi mengindikasikan kemungkinan tumpang tindih. Kompensasi memiliki akar kuadrat AVE (0,844) yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Kepuasan Kerja (0,771), Peluang Promosi (0,738), dan Retensi Karyawan (0,940), tetapi korelasi tinggi dengan Retensi Karyawan (0,940) menunjukkan potensi masalah validitas diskriminan. Peluang Promosi menunjukkan akar kuadrat AVE (0,844) yang lebih besar daripada korelasinya dengan Kepuasan Kerja (0,783), Kompensasi (0,738), dan Retensi Karyawan (0,776), sehingga validitas diskriminannya cukup memadai. Namun, pada Retensi Karyawan, akar kuadrat AVE (0,824) sedikit lebih rendah daripada korelasinya dengan Kompensasi (0,940), yang mengindikasikan kemungkinan adanya tumpang tindih antara kedua konstruk tersebut.



Gambar 2. Model Internal

4.4 Model Fit

Model fit menilai seberapa baik model struktural yang diusulkan sesuai dengan data yang diamati. Dalam Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), model fit dievaluasi menggunakan beberapa indeks, seperti Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), Normed Fit Index (NFI), dan Chi-Square (χ^2). Hasil analisis menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,062, yang berada di bawah ambang batas 0,08, menandakan kecocokan yang baik antara korelasi yang diamati dan yang diprediksi oleh model. NFI sebesar 0,913 melampaui ambang batas 0,90, mengindikasikan kecocokan model yang memadai. Nilai Chi-Square sebesar 345,52 dianggap sesuai untuk ukuran sampel 180 responden, di mana nilai yang lebih kecil menunjukkan kecocokan yang lebih baik. Selain itu, ukuran diskrepansi d_{ULS} (0,458) dan d_G (0,221) yang rendah semakin mendukung kesimpulan bahwa model memiliki kecocokan yang baik. Secara keseluruhan, model ini menunjukkan kecocokan yang memadai berdasarkan nilai SRMR dan NFI, didukung oleh nilai Chi-Square dan ukuran diskrepansi yang rendah. Hasil ini memvalidasi kelayakan model yang diusulkan untuk menganalisis pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Peluang Promosi terhadap Retensi Karyawan dalam industri manufaktur.

4.5 Hypothesis Testing

Hypothesis testing evaluates the strength and significance of the relationships between constructs in the structural model. The results from the bootstrapping process provide key statistics,

including the Original Sample (O), Sample Mean (M), Standard Deviation (STDEV), T-Statistics, and P-Values, which are used to determine whether the hypotheses are supported.

Tabel 3. Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan	0.301	0.296	0.045	6.711	0.000
Kompensasi -> Retensi Karyawan	0.678	0.679	0.044	15.495	0.000
Peluang Promosi -> Retensi Karyawan	0.240	0.243	0.044	3.902	0.004

Hasil analisis menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara variabel-variabel penelitian dengan retensi karyawan. Pada H1 (Kepuasan Kerja → Retensi Karyawan), koefisien jalur (O) sebesar 0,301 menunjukkan hubungan positif moderat, dengan T-Statistics sebesar 6,711 (> 1,96) dan P-Value 0,000 (< 0,05), mengindikasikan signifikansi statistik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung tetap bertahan di organisasi, sesuai dengan Herzberg’s Two-Factor Theory yang menekankan pentingnya kepuasan intrinsik dalam mendorong retensi. Pada H2 (Kompensasi → Retensi Karyawan), koefisien jalur (O) sebesar 0,678 menunjukkan hubungan positif yang kuat, didukung oleh T-Statistics 15,495 (> 1,96) dan P-Value 0,000 (< 0,05). Kompensasi menjadi faktor paling berpengaruh dalam retensi karyawan, di mana gaji, bonus, dan manfaat kompetitif berperan penting, terutama di sektor manufaktur yang mengutamakan insentif finansial. Pada H3 (Peluang Promosi → Retensi Karyawan), koefisien jalur (O) sebesar 0,240 menunjukkan hubungan positif moderat, dengan T-Statistics 3,902 (> 1,96) dan P-Value 0,004 (< 0,05). Peluang promosi yang jelas meningkatkan retensi karyawan, karena persepsi adanya jalur karier yang transparan mendorong loyalitas, sejalan dengan Equity Theory yang menyarankan bahwa keadilan dalam promosi memperkuat komitmen karyawan.

4.6 Discussion

The findings of this study highlight the critical role of compensation, job satisfaction, and promotion opportunities in influencing employee retention in the manufacturing industry in East Java. The results provide valuable insights into how these factors contribute to retaining employees in a competitive and labor-intensive sector.

The Role of Compensation in Employee Retention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terkuat terhadap retensi karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,678 dan nilai p yang sangat signifikan (0,000). Hal ini menekankan pentingnya gaji, bonus, dan manfaat yang kompetitif dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Kompensasi tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial dasar karyawan, sebagaimana dijelaskan dalam Maslow’s Hierarchy of Needs, tetapi juga berfungsi sebagai motivator langsung untuk mempertahankan karyawan (Febyanti & Suwandana, 2024). Dalam industri manufaktur, di mana tenaga kerja terampil sangat diminati dan tingkat pergantian karyawan dapat menjadi mahal, paket kompensasi yang menarik sangat penting untuk mengurangi tingkat keluar-masuk karyawan (Katabalo & Mwita, 2024; Rahmat, 2024). Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, seperti Rahmat (2024), yang menegaskan bahwa karyawan yang merasa kompensasinya adil dan kompetitif cenderung lebih berkomitmen pada organisasi. Implikasi manajerial: Organisasi sebaiknya secara rutin membandingkan struktur kompensasinya dengan standar industri untuk memastikan daya saing. Pemberian bonus berbasis kinerja dan insentif non-moneter, seperti asuransi kesehatan dan tunjangan pensiun, juga dapat meningkatkan retensi karyawan.

The Influence of Job Satisfaction on Employee Retention

Kepuasan kerja ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,301 dan nilai p (0,000). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan lingkungan kerja, keamanan pekerjaan, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan cenderung bertahan di organisasi. Temuan ini sejalan dengan Herzberg's Two-Factor Theory, yang mengidentifikasi kepuasan kerja sebagai motivator utama untuk loyalitas karyawan. Kepuasan kerja mendorong keterikatan emosional dan psikologis dengan organisasi. Dalam konteks manufaktur, faktor seperti kondisi kerja yang aman, komunikasi yang jelas, dan manajemen yang mendukung sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja (Bibi et al., 2018; Sari & Gaol, 2024). Perusahaan perlu meningkatkan lingkungan kerja secara keseluruhan dengan menangani keluhan karyawan, menjamin keamanan pekerjaan, dan mendorong hubungan positif antar anggota tim. Mekanisme umpan balik karyawan yang rutin dan program pengakuan prestasi dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja.

The Role of Promotion Opportunities in Employee Retention

Peluang promosi juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan retensi karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,240 dan nilai p (0,004). Karyawan yang melihat adanya peluang pengembangan karier yang jelas dan adil dalam organisasi lebih cenderung untuk tetap berkomitmen. Sesuai dengan Equity Theory, ketika karyawan melihat rekan kerja lainnya dipromosikan, mereka membandingkan prospek pengembangan karier mereka sendiri, yang memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Dalam industri manufaktur, pengembangan karier menjadi daya tarik penting untuk mempertahankan tenaga kerja terampil. Program pelatihan, inisiatif peningkatan keterampilan, dan promosi internal memberikan sinyal kepada karyawan bahwa pengembangan karier mereka dihargai oleh organisasi (Liu et al., 2024; Suhairi & Nurbaiti, 2024; Ummah, 2019). Perusahaan perlu menetapkan kebijakan promosi yang transparan dan menyediakan peluang pelatihan secara rutin untuk mengembangkan keterampilan karyawan. Jalur pengembangan karier harus dikomunikasikan dengan jelas kepada seluruh karyawan untuk membangun kepercayaan dan komitmen jangka panjang.

Comparison with Previous Studies

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya di bidang manajemen sumber daya manusia. Sebagai contoh, studi oleh (Siddiqui, 2024; Suprayitno, 2024) dan (Bibi et al., 2018) menyoroti peran penting kompensasi dalam mempertahankan karyawan di berbagai industri. Penelitian tentang Herzberg's Two-Factor Theory mendukung pentingnya motivator intrinsik seperti kepuasan kerja dalam mengurangi tingkat keluar-masuk karyawan. Selain itu, peran peluang promosi telah dikonfirmasi oleh berbagai studi yang menekankan kebutuhan akan pertumbuhan karier dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi spesifik pada literatur dengan fokus pada sektor manufaktur di Jawa Timur, di mana interaksi antara faktor-faktor ini dan retensi karyawan masih jarang dieksplorasi.

Implications for the Manufacturing Industry in East Java

Industri manufaktur di Jawa Timur menghadapi tantangan unik, seperti persaingan tinggi untuk tenaga kerja terampil dan biaya turnover yang signifikan. Hasil penelitian ini memberikan wawasan praktis untuk mengatasi tantangan tersebut, yaitu melalui kebijakan kompensasi strategis dengan memastikan struktur gaji yang kompetitif untuk menarik dan mempertahankan talenta; meningkatkan kepuasan kerja dengan memperbaiki kondisi tempat kerja, memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan, serta menangani keluhan secara cepat; dan menciptakan peluang pengembangan karier melalui jalur pertumbuhan yang terstruktur, pelatihan, serta kebijakan promosi yang transparan.

Limitations and Recommendations for Future Research

Meskipun memberikan kontribusi yang signifikan, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu fokus regional yang spesifik pada Jawa Timur sehingga temuan mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke wilayah atau industri lain; pendekatan kuantitatif yang digunakan, di

mana penelitian kualitatif dapat melengkapi hasil ini dengan menggali persepsi karyawan secara lebih mendalam; serta variabel yang terbatas, di mana penelitian mendatang dapat memasukkan faktor tambahan seperti gaya kepemimpinan, keseimbangan kerja-hidup, atau budaya organisasi. Dengan mengatasi keterbatasan ini, penelitian di masa depan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika retensi karyawan.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, kepuasan kerja, dan peluang promosi secara signifikan memengaruhi retensi karyawan di industri manufaktur di Jawa Timur. Kompensasi muncul sebagai faktor paling krusial, menekankan pentingnya struktur gaji yang kompetitif untuk mempertahankan tenaga kerja terampil. Kepuasan kerja dan peluang promosi juga memainkan peran penting, menyoroti perlunya lingkungan kerja yang mendukung dan jalur pengembangan karier yang jelas. Temuan ini menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam retensi karyawan, yang mengintegrasikan insentif finansial dengan motivator intrinsik seperti kepuasan kerja dan peluang pertumbuhan. Strategi ini tidak hanya mengurangi biaya turnover tetapi juga mendorong loyalitas dan produktivitas jangka panjang. Bagi manajer sumber daya manusia, implikasinya jelas: prioritaskan kompensasi yang kompetitif, investasikan dalam inisiatif kepuasan karyawan, dan ciptakan kebijakan promosi yang transparan untuk membangun tenaga kerja yang berkomitmen. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan temuan ini dengan mengeksplorasi variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup, atau menggunakan metode kualitatif untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang dinamika retensi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Berutu, M. N. F. K., Cindy, R., & Agus, I. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Amalia Bontang. *Economic Reviews Journal*, 3(2), 883–892.
- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. A. (2018). HRM practices and employee retention: The moderating effect of work environment. In *Applying partial least squares in tourism and hospitality research* (pp. 129–152). Emerald Publishing Limited.
- Brough, P., Holt, J., Bauld, R., Biggs, A., & Ryan, C. (2008). The ability of work–life balance policies to influence key social/organisational issues. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 261–274.
- Devi, K., & Indoria, D. (2023). *Significance of employee training and development programs for skill enhancement, career growth, and employee retention*.
- Dissanayake, D., & Silva, H. (2024). A Comparative Study on Factors Affecting Employee Retainability. *International Journal of Social Statistics*, 1(01).
- Febyanti, N. P. R., & Suwandana, I. G. M. (2024). PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 13(5).
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572–587.
- Hendriati, Y., Sufa, S. A., Telaumbanua, E., & Uhai, S. (2024). Analysis of the Impact of Organizational Culture, Employee Training, and Internal Communication on Employee Retention: A Case Study in the Manufacturing Industry in Indonesia. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(1), 644–656.
- Hossain, G., & Mahmood, M. (2018). Employee turnover in the garment industry in Bangladesh: An organization-level perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(2), 129–149.
- Jafor, M. A., Wadud, M. A. H., Nur, K., & Rahman, M. M. (2023). Employee Promotion Prediction Using Improved AdaBoost Machine Learning Approach. *AIUB Journal of Science and Engineering (AJSE)*, 22(3), 258–266.
- Kapur, R. (n.d.). *Encouraging Meaningful Work and Promotional Opportunities: Essential in Leading to Progression of Human Resources*.
- Katabalo, C. V., & Mwitwa, K. M. (2024). The role of compensation on job satisfaction, employee performance and organisational performance. *Science Mundi*, 4(1), 137–148.

- Kiragu, L. N., & Marwa, M. S. (2022). Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention in a Private Commercial Bank in Nairobi County, Kenya. *African Journal of Empirical Research*, 3(1), 105–114.
- Kommuri, U. K., & Arumugam, T. (2024). Greenwashing Unveiled: How it Impacts Stakeholder Perception as Well as Sustainability Realities. *PRESIDENCY COLLEGE (AUTONOMOUS)*, 96.
- Kusumo, P., & Mon, M. D. (2024). The Role of Training and Satisfaction to Increase Employee Retention in the Manufacturing Industry in Batam. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 9(1), 38–50.
- Lestari, A., Rijal, S., Prameswari, Y., Tjahyanto, T., & Budiman, D. (2023). The Effect of Position Promotion, Training, Leadership Style on Employee Career Development in One of the Start Up Companies. *West Science Business and Management*, 1(03), 157–168.
- Liu, X., Zhang, Y., & Qian, Z. (2024). Employee Retention Intention Study Based on the Relationship Analysis of Leadership Appreciation Expression, Labour Climate, and Family Support Rate. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 35, 658–665.
- Mangal, V., & Dhamija, S. (2023). The Impact of Employee Retention Strategies on Fast-Moving Consumer Goods Manufacturers in India: An Analysis using AMO Model and ANOVA. *Journal of Advanced Zoology*, 44, 1241–1251.
- Minarso, M. F., Wibowo, R. A., & Prasetyo, T. (2024). Pemberian Kompensasi untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan Kontruksi. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(2), 918–929.
- Musyarafah, N., & Kh, N. N. (2024). Analysis of Employee Performance Through Compensation: Literature Review. *Kalijaga: Jurnal Penelitian Multidisiplin Mahasiswa*, 1(1), 17–19.
- O'Connell, A. (2005). *Employee Retention and Customer Relationships in Services Industry*.
- Prihatiningtyas, S. (2016). KOMPENSASI SEBAGAI PENYEMANGAT KERJA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (STUDI KONSEP KOMPENSASI DAN KINERJA KARYAWAN). *Aplikasi Administrasi: Media Analisa Masalah Administrasi*, 110–120.
- Rahmat, A. S. (2024). PENGARUH KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA PERUMDA AIR MINUM TIRTA LATIMOJONG (PAMTL) KABUPATEN LUWU. *PENGARUH KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA PERUMDA AIR MINUM TIRTA LATIMOJONG (PAMTL) KABUPATEN LUWU*, 7(3), 726–738.
- Sari, N. K., & Gaol, D. L. (2024). The Effect of Motivation and Work Environment on Employee Job Satisfaction (Case Study at PT. Latexindo). *International Journal of Society and Law*, 2(1), 206–220.
- Schabasser, C. (2024). Keeping your staff: a guideline for successful retention strategies. *Proceedings of London International Conferences*, 10, 88–101.
- Siddiqui, N. N. (2024). Optimising Motivation and Retention of Airline Employees Through the Application of Herzberg's Two-Factor Theory. In *New Innovations in AI, Aviation, and Air Traffic Technology* (pp. 357–387). IGI Global.
- Suhairi, S., & Nurbaiti, N. (2024). The Influence of Training and Career Development on Employee Retention Mediated by Job Satisfaction. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 8(2), 203–224.
- Suprayitno, D. (2024). Assessing the Effect of Compensation Packages, Work-Life Balance Policies, and Career Development Opportunities on Employee Retention: A Case Study of MSME Employee. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 1561–1592.
- Tabasum, S., & Shaikh, A. R. (2022). Impact of employee engagement on employee performance with mediating effect of employee retention. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 2(2), 1–20.
- Temory, M. D. (2023). The Investigation of Effects of Job Satisfaction on Performance Among Academicians Using Herzberg's Theory. *European Journal of Logistics, Purchasing and Supply Chain Management*, 11(1), 26–42.
- Tran, P. P., & Tran, M. P. (2023). How differences in job stress, work-life balance, and workplace well-being pre- and post-Covid. A bibliometric approach. *ICB 2023*, 361.
- Ummah, M. S. (2019). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-gene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MEL_ESTARI

Zulkefli, N. A., Seman, S. A., Othman, N., & Tahir, H. M. (2023). The Relationship between Work Environment and Employee Retention in Construction and Manufacturing Firms in Semenyih, Selangor, Malaysia. *Jurnal Evolusi*, 4(1).