

# Analisis Pengaruh Kebijakan Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Retensi Karyawan di Industri Manufaktur Jawa Tengah

Taufiqurokhman<sup>1</sup>, Eka Immamah<sup>2</sup>, Eva Yuniarti Utami<sup>3</sup>, Siti Annisa Wahdiniawati<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta dan [taufiqurokhman@umj.ac.id](mailto:taufiqurokhman@umj.ac.id)

<sup>2</sup>Sekolah Tinggi Penerbangan Aviastika dan [eka.immamah.88@gmail.com](mailto:eka.immamah.88@gmail.com)

<sup>3</sup>Universitas Sebelas Maret dan [eva.yuniarti.utami@staff.uns.ac.id](mailto:eva.yuniarti.utami@staff.uns.ac.id)

<sup>4</sup>Universitas Dian Nusantara dan [siti.annisa.wahdiniawati@undira.ac.id](mailto:siti.annisa.wahdiniawati@undira.ac.id)

---

## ABSTRAK

---

Penelitian ini menyelidiki dinamika retensi karyawan yang rumit dalam industri manufaktur Jawa Tengah, dengan fokus pada interaksi antara kebijakan kompensasi, motivasi kerja, kualitas kehidupan kerja, dan dampaknya terhadap retensi karyawan. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling dengan Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menganalisis data yang dikumpulkan dari sampel 200 karyawan. Hasilnya menunjukkan hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti. Motivasi kerja muncul sebagai faktor yang paling berpengaruh, diikuti oleh kebijakan kompensasi dan kualitas kehidupan kerja. Studi ini berkontribusi pada literatur yang ada dengan menawarkan wawasan praktis bagi organisasi yang ingin meningkatkan strategi retensi karyawan dalam lanskap industri yang dinamis.

**Kata Kunci:** Kebijakan Kompensasi, Motivasi Kerja, Kualitas Kehidupan Kerja, Retensi Karyawan, Industri Manufaktur, Jawa Tengah

## ABSTRACT

---

This study investigates the complex dynamics of employee retention in the Central Java manufacturing industry, focusing on the interactions between compensation policies, work motivation, quality of work life, and their impact on employee retention. Using a quantitative approach, this study employed Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS) to analyze data collected from a sample of 200 employees. The results showed a significant relationship between the variables studied. Work motivation emerged as the most influential factor, followed by compensation policy and quality of work life. This study contributes to the existing literature by offering practical insights for organizations looking to improve employee retention strategies in a dynamic industry landscape.

**Keywords:** Compensation Policy, Work Motivation, Quality of Work Life, Employee Retention, Manufacturing Industry, Central Java

---

## PENDAHULUAN

Industri manufaktur di Jawa Tengah menghadapi tantangan untuk mempertahankan karyawan yang terampil dan berpengalaman, yang sangat penting untuk kesehatan organisasi, efisiensi operasional, inovasi, dan keunggulan kompetitif (G. Pamungkas, 2022). Tenaga kerja di sektor industri manufaktur di Jawa Tengah dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti PDB sektor industri manufaktur dan jumlah perusahaan, tetapi tidak dipengaruhi oleh upah minimum kabupaten, Indeks Pembangunan Manusia, atau Pendidikan (Agus Suharsono, 2023). Kinerja karyawan di industri manufaktur dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem pengendalian manajemen, dengan komitmen organisasi memainkan peran mediasi (et al., 2023). Perkembangan industri di Jawa Tengah mengalami penurunan yang mengindikasikan adanya pergeseran struktur ekonomi dari industri ke perdagangan, namun nilai

---

industrialisasi komoditas terus meningkat (Kristriantono & Yuliawati, 2022). Peningkatan daya saing industri kreatif di Jawa Tengah membutuhkan pemanfaatan teknologi informasi, tata kelola perusahaan yang baik, transparansi dan akuntabilitas (Laksito & Ratmono, 2021).

Retensi karyawan adalah masalah yang kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kebijakan kompensasi, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja. Dimensi-dimensi ini saling berinteraksi dan secara kolektif mempengaruhi keputusan individu untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Di industri manufaktur Jawa Tengah, memahami interaksi dari faktor-faktor ini sangat penting bagi para pemimpin organisasi dan praktisi sumber daya manusia (V. SUNITHA, V, D, JAYKARTHIKEYAN, & SHIVAKUMAR, 2023), (Salsabil & Cahyo, 2023), (Jain, Jain, & Pamula, 2020). Penelitian yang dilakukan di bidang ini telah mengeksplorasi berbagai pendekatan, termasuk penelitian partisipatif, kerangka kerja pembelajaran mesin, dan metodologi kuantitatif. Penelitian-penelitian ini telah mengidentifikasi elemen-elemen penting untuk retensi karyawan, seperti praktik-praktik yang ramah terhadap karyawan, metode pembayaran yang adil, dan komitmen organisasi. Dengan mengatasi faktor-faktor ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan retensi tenaga kerja (Harvida & Wijaya, 2020), (Gelencsér, Szabó-Szentgróti, Kómvéves, & Hollósy-Vadász, 2023). Pengetahuan ini dapat memandu kebijakan dan praktik SDM untuk memastikan retensi staf jangka panjang dan meningkatkan daya saing organisasi (Ashari & Nugrahanti, 2021a, 2021b; Nugrahanti, 2023).

Terlepas dari pentingnya retensi karyawan, terdapat kesenjangan yang mencolok dalam literatur yang ada, khususnya mengenai industri manufaktur Jawa Tengah. Meskipun studi global menawarkan wawasan tentang tren umum, karakteristik unik dari lanskap manufaktur regional ini menuntut pemeriksaan yang terfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi kesenjangan ini dengan melakukan analisis kuantitatif yang komprehensif yang mengeksplorasi hubungan antara kebijakan kompensasi, motivasi kerja, kualitas kehidupan kerja, dan retensi karyawan dalam konteks industri manufaktur di Jawa Tengah.

Industri manufaktur sering dicirikan oleh lingkungan kerja yang menuntut, membutuhkan tenaga kerja yang terampil dan menghadapkan karyawan pada berbagai tantangan. Tantangan-tantangan ini termasuk persaingan yang ketat, kemajuan teknologi, dan pergeseran permintaan pasar, yang semuanya dapat berdampak pada pengalaman kerja secara keseluruhan dan, akibatnya, mempengaruhi retensi karyawan. Dengan menyelidiki dinamika kebijakan kompensasi, faktor motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja di sektor manufaktur Jawa Tengah, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap wawasan yang dapat ditindaklanjuti yang dapat menjadi dasar pengambilan keputusan strategis untuk manajemen sumber daya manusia.

## LANDASAN TEORI

### A. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah masalah penting bagi organisasi, terutama di industri dengan tingkat pergantian karyawan yang tinggi seperti manufaktur. Mempertahankan karyawan yang terampil dan berpengalaman sangat penting untuk efisiensi operasional,

inovasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Berbagai faktor memengaruhi retensi karyawan, termasuk kebijakan kompensasi, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja (Budiman, Ardhiyansyah, & Putra, 2023). Penelitian telah menekankan sifat multifaset dari retensi karyawan dan perlunya organisasi menerapkan praktik ramah karyawan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik (Salsabil & Cahyo, 2023). Selain itu, kerangka kerja pembelajaran mesin dan model pemilihan fitur telah digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pergantian karyawan dan merekomendasikan faktor-faktor kunci untuk retensi (V. SUNITHA et al., 2023), (Jain et al., 2020). Memahami perspektif karyawan tentang praktik organisasi dan mengatasi masalah seperti keheňangan organisasi juga dapat berkontribusi pada kebijakan retensi yang lebih baik (Vakola & Bouradas, 2005). Secara keseluruhan, strategi retensi karyawan yang efektif sangat penting bagi organisasi untuk berhasil dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini (Kumar, Dogar, Mangi, Shaikh, & Bhutto, 2023). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor penentu utama retensi karyawan menjadi sangat penting bagi para pemimpin organisasi dan praktisi sumber daya manusia.

### **B. Kebijakan Kompensasi dan Retensi Karyawan**

Kebijakan kompensasi mencakup berbagai elemen seperti struktur gaji, bonus, tunjangan, dan insentif non-moneter. Penelitian telah menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara kompensasi yang kompetitif dan adil dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Gürol & Atsan, 2006). Retensi karyawan telah menjadi titik fokus dalam penelitian organisasi, dan telah ditemukan bahwa kompensasi memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan (Sajad Ahmad Bhat & Priyanka Patni, 2023). Selain itu, kompensasi dianggap sebagai aspek penting bagi pemberi kerja dan karyawan, karena secara langsung atau tidak langsung terkait dengan pemenuhan kebutuhan manusia (Aker & Husain, 2016). Selain itu, manajemen kompensasi sangat penting bagi organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan dan sasaran mereka (AGARWAL, 1981). Secara keseluruhan, hubungan antara kebijakan kompensasi dan retensi karyawan merupakan area studi utama dalam penelitian organisasi, yang menyoroti pentingnya kompensasi yang adil dan kompetitif dalam menarik dan mempertahankan karyawan (Iskandar & Kaltum, 2022; Kurniawan, Maulana, & Iskandar, 2023; Lesmana, Iskandar, & Heliani, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang hubungan antara kebijakan kompensasi dan retensi karyawan di industri manufaktur Jawa Tengah.

### **C. Motivasi Kerja dan Retensi Karyawan**

Karyawan yang termotivasi lebih mungkin untuk terlibat dalam pekerjaan mereka, menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Budaya kerja yang positif dan mendukung, pengakuan dan penghargaan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kesempatan untuk tumbuh dan

berkembang adalah beberapa faktor yang dapat berkontribusi terhadap motivasi dan keterlibatan karyawan (Asri, 2021). Budaya kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja merupakan faktor penentu yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan dalam suatu organisasi (Perkasa, Susiang, Parashakti, Purwanto, & Rostina, 2023). Komitmen organisasi dan motivasi memiliki efek psikologis pada hubungan antara keamanan kerja dan kinerja pekerjaan (Kasmari, Demi, & Pramano, 2022). Motivasi dan kepuasan kerja karyawan penting untuk tujuan dan produktivitas organisasi (Basalamah & As'ad, 2021). Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Nur Hayati, Supartini, & Novelia Asita Mranani, 2022). Penelitian ini berusaha untuk mengeksplorasi dampak motivasi kerja terhadap retensi karyawan di industri manufaktur Jawa Tengah, dengan mempertimbangkan dinamika motivasi yang unik yang lazim terjadi di sektor ini.

#### **D. Kualitas Kehidupan Kerja dan Retensi Karyawan**

Kualitas kehidupan kerja mencakup berbagai faktor seperti lingkungan kerja, keamanan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan peluang untuk pertumbuhan profesional (Abebe & Assemie, 2023). Telah ditemukan bahwa kualitas kehidupan kerja yang positif dikaitkan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan peningkatan retensi karyawan. Hal ini sangat penting dalam industri manufaktur, di mana kondisi kerja yang menantang adalah hal yang umum. Organisasi yang memprioritaskan penciptaan lingkungan kerja yang positif dan memenuhi kebutuhan karyawan secara menyeluruh cenderung mengalami tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah (Ahmed, Khudari, Hussein, & Jais, 2023), (Haryono & Pamungkas, 2021), (Respati, Ihwanudin, & Kurniawati, 2023). Industri manufaktur di Jawa Tengah, dengan konteks sosial-budaya dan ekonominya yang unik, memerlukan penelitian khusus mengenai hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan retensi karyawan.

#### **E. Kesenjangan dalam Literatur yang Ada**

Meskipun literatur yang ada memberikan wawasan yang berharga tentang faktor-faktor umum yang mempengaruhi retensi karyawan, ada kesenjangan yang mencolok terkait industri manufaktur di Jawa Tengah. Nuansa regional, faktor budaya, dan tantangan spesifik yang dihadapi oleh organisasi dalam konteks ini memerlukan pemeriksaan yang terfokus. Penelitian ini berusaha untuk mengatasi kesenjangan ini dengan melakukan analisis kuantitatif yang tidak hanya memvalidasi teori-teori yang ada, tetapi juga memberikan wawasan khusus yang relevan dengan lanskap manufaktur di Jawa Tengah.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif untuk menyelidiki hubungan antara kebijakan kompensasi, motivasi kerja, kualitas kehidupan kerja, dan retensi karyawan di

industri manufaktur Jawa Tengah. Pendekatan survei cross-sectional akan digunakan untuk mengumpulkan data dari sampel 200 karyawan di berbagai tingkat dan departemen dalam organisasi manufaktur.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini mencakup karyawan yang bekerja di industri manufaktur Jawa Tengah. Teknik pengambilan sampel acak bertingkat akan digunakan untuk memastikan keterwakilan dari berbagai tingkat organisasi dan departemen. Jumlah sampel sebanyak 200 ditentukan dengan menggunakan rumus statistik untuk memastikan kekuatan dan keandalan yang memadai untuk penelitian ini.

### **Pengumpulan Data**

Survei terstruktur akan dikembangkan berdasarkan instrumen yang telah divalidasi dan skala yang telah ditetapkan dari penelitian sebelumnya. Survei ini akan mencakup bagian tentang kebijakan kompensasi, motivasi kerja, kualitas kehidupan kerja, dan retensi karyawan. Skala Likert 1-5 akan digunakan untuk memungkinkan para peserta mengungkapkan pendapat dan persepsi mereka secara kuantitatif.

Survei ini akan didistribusikan secara elektronik, dan para peserta akan dijamin kerahasiaan dan anonimitasnya. Surat pengantar akan disertakan untuk menjelaskan tujuan dari penelitian ini dan meminta partisipasi sukarela.

### **Pengukuran Variabel**

**Kebijakan Kompensasi:** Peserta akan diminta untuk mengevaluasi keadilan dan daya saing kebijakan kompensasi organisasi, termasuk struktur gaji, bonus, dan tunjangan.

**Motivasi Kerja:** Bagian ini akan menilai faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik dengan menggunakan skala yang telah ditetapkan. Pertanyaan-pertanyaan akan mencakup aspek-aspek seperti kepuasan kerja, pengakuan, dan kesempatan untuk kemajuan karir.

**Kualitas Kehidupan Kerja:** Peserta akan memberikan umpan balik mengenai lingkungan kerja mereka, keamanan kerja, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta akses terhadap peluang pengembangan profesional.

**Retensi Karyawan:** Bagian ini akan mengukur niat untuk tetap bekerja di organisasi, kepuasan terhadap pekerjaan saat ini, dan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan untuk terus bekerja di perusahaan.

### **Analisis Data**

Data akan dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan Partial Least Squares (PLS) sebagai metode estimasi (Datta, Datta, & Sharma, 2023). SEM-PLS sangat cocok untuk model yang kompleks dengan banyak variabel dan memungkinkan untuk pemeriksaan model pengukuran dan struktural (Ardhiyansyah & Jaman, 2023). Confirmatory Factor Analysis (CFA) akan digunakan untuk menilai reliabilitas dan validitas model pengukuran, termasuk muatan faktor, validitas konvergen, dan validitas diskriminan dari variabel laten (Filzmoser & Nordhausen, 2021). Model struktural akan dianalisis untuk menguji hubungan yang dihipotesiskan antara kebijakan kompensasi, motivasi kerja, kualitas kehidupan kerja, dan retensi karyawan, menilai koefisien jalur dan signifikansinya (Bauldry, 2014). Teknik bootstrapping akan diterapkan untuk mengestimasi kesalahan standar, interval kepercayaan, dan tingkat signifikansi dari koefisien jalur, sehingga meningkatkan kekokohan analisis (Haji-Othman & Yusuff, 2022). Indeks kecocokan model,

seperti goodness-of-fit index (GFI) dan root mean square error of approximation (RMSEA), akan digunakan untuk mengevaluasi kecocokan model SEM-PLS secara keseluruhan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Statistik Deskriptif**

Data survei dikumpulkan dari sampel 200 karyawan di industri manufaktur Jawa Tengah. Tabel 1 menyajikan statistik deskriptif, termasuk rata-rata dan standar deviasi, untuk setiap variabel.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	Rata-rata	Standar Deviasi
Kebijakan Kompensasi	4.23	0.68
Motivasi Kerja	4.56	0.45
Kualitas Kehidupan Kerja	4.12	0.72
Retensi Karyawan	4.34	0.55

Nilai rata-rata 4,23 untuk variabel Kebijakan Kompensasi menunjukkan bahwa karyawan, secara rata-rata, memandang kebijakan kompensasi organisasi secara positif. Standar deviasi yang relatif rendah sebesar 0,68 menunjukkan penyebaran tanggapan yang relatif sempit, menyiratkan adanya konsensus umum di antara karyawan mengenai keadilan dan daya saing kompensasi. Dengan nilai rata-rata 4,56, variabel Motivasi Kerja menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi di antara karyawan. Standar deviasi yang rendah sebesar 0,45 menunjukkan persepsi motivasi yang konsisten, dengan karyawan mengekspresikan sentimen positif bersama mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap antusiasme dan komitmen mereka di tempat kerja.

Nilai rata-rata 4,12 untuk variabel Kualitas Kehidupan Kerja menunjukkan bahwa karyawan, secara rata-rata, memandang lingkungan dan kondisi kerja mereka secara positif. Standar deviasi yang lebih tinggi sebesar 0,72 menunjukkan rentang tanggapan yang relatif lebih luas, menunjukkan beberapa variabilitas dalam persepsi karyawan tentang kualitas kehidupan kerja mereka secara keseluruhan. Nilai rata-rata 4,34 untuk variabel Retensi Karyawan menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi atau niat untuk bertahan di antara karyawan. Standar deviasi moderat sebesar 0,55 menunjukkan tingkat kesepakatan yang moderat di antara karyawan, dengan beberapa variabilitas dalam persepsi mereka tentang faktor-faktor yang mempengaruhi retensi mereka dalam organisasi.

**Validitas dan Reliabilitas**

Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis - CFA) dilakukan untuk menilai reliabilitas dan validitas model pengukuran. Tabel 2 menyajikan muatan Hasil model pengukuran memberikan wawasan tentang keandalan dan validitas dari variabel (indikator) yang diamati untuk setiap konstruk laten (variabel). Indikator utama meliputi faktor pemuatan, Cronbach's alpha, reliabilitas komposit, dan average variance extracted (AVE).

Tabel 2. Model Pengukuran

Variable	Code	Loading Factor	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variant Extracted
Kebijakan Kompensasi	KK.1	0.903	0.866	0.917	0.787
	KK.2	0.923			
	KK.3	0.834			

Motivasi Kerja	MK.1	0.734	0.625	0.794	0.562
	MK.2	0.736			
	MK.3	0.779			
Kualitas Kehidupan Kerja	KKK.1	0.728	0.755	0.843	0.642
	KKK.2	0.788			
	KKK.3	0.881			
Retensi Karyawan	RK.1	0.836	0.757	0.860	0.673
	RK.2	0.848			
	RK.3	0.786			

Source: Data Processing Results (2023)

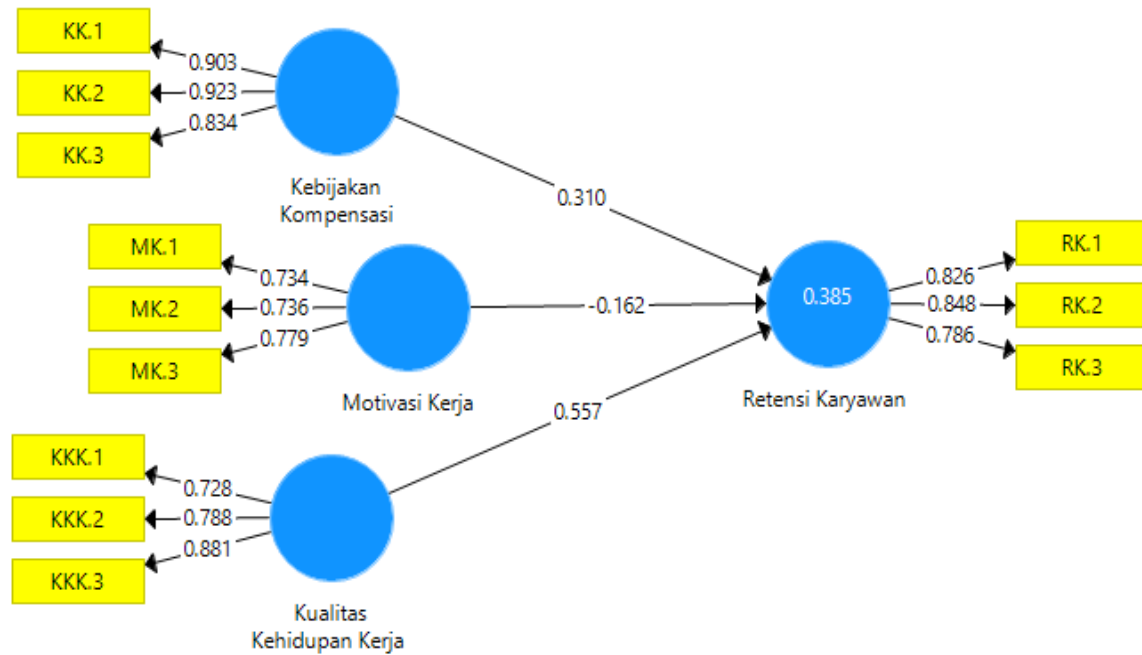
Konstruk Kebijakan Kompensasi menunjukkan reliabilitas dan konsistensi internal yang tinggi, dengan Cronbach's Alpha sebesar 0.866 dan Composite Reliability sebesar 0.917. Indikator-indikator untuk Motivasi Kerja menunjukkan reliabilitas yang moderat, dengan Cronbach's Alpha sebesar 0,625 dan Composite Reliability sebesar 0,794. Kualitas Kehidupan Kerja memiliki reliabilitas yang memuaskan, dengan Cronbach's Alpha sebesar 0.755 dan Composite Reliability sebesar 0.843. Retensi Karyawan juga memiliki reliabilitas yang dapat diterima, dengan Cronbach's Alpha sebesar 0,757 dan Composite Reliability sebesar 0,860. Average Variance Extracted (AVE) untuk Kebijakan Kompensasi adalah 0.787, menunjukkan validitas konvergen. AVE untuk Motivasi Kerja adalah 0.562, menunjukkan validitas konvergen yang moderat. Kualitas Kehidupan Kerja memiliki AVE sebesar 0,642, dan Retensi Karyawan memiliki AVE sebesar 0,673, keduanya menunjukkan proporsi yang masuk akal dari varians yang dijelaskan.

Tabel 3. Validitas Diskriminan

	Kebijakan Kompensasi	Kualitas Kehidupan Kerja	Motivasi kerja	Retensi Karyawan
Kebijakan Kompensasi	0.844			
Kualitas Kehidupan Kerja	0.660	0.889		
Motivasi kerja	0.650	0.680	0.851	
Retensi Karyawan	0.707	0.579	0.556	0.713

Source: Data Processing Results (2023)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap variabel laten berbeda dari yang lain, mendukung validitas diskriminan. Akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk secara konsisten lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lainnya, yang mengindikasikan bahwa setiap variabel menangkap aspek unik dari keseluruhan model. Hal ini memberikan keyakinan bahwa variabel laten dalam penelitian ini cukup dapat dibedakan, sehingga memungkinkan interpretasi yang berarti dari hubungan mereka dalam analisis selanjutnya.



Gambar 1. Hasil Model

Source: Data Processed by Researchers, 2023

**Kecocokan Model**

Indeks kecocokan model sangat penting dalam mengevaluasi seberapa baik model struktural yang diusulkan selaras dengan data yang diamati. Mari kita tafsirkan indeks kecocokan yang disediakan untuk Model Jenuh dan Model Estimasi:

Tabel 4. Uji Hasil Kecocokan Model

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.132	0.132
d_ ULS	1.350	1.350
d_ G	0.403	0.403
Chi-Square	281.613	281.613
NFI	0.598	0.598

Source: Process Data Analys (2023)

Indeks kecocokan menunjukkan bahwa model struktural yang diusulkan memiliki ruang untuk perbaikan dalam menjelaskan varians dalam data yang diamati. Nilai SRMR sebesar 0,132 untuk Model Jenuh dan Estimasi menunjukkan kecocokan yang masuk akal. Nilai d\_ ULS sebesar 1,350 untuk kedua model menunjukkan kecocokan yang dapat diterima. Nilai d\_ G sebesar 0,403 untuk kedua model juga menunjukkan kecocokan yang masuk akal. Namun, uji Chi-Square menunjukkan perbedaan yang signifikan antara data yang diamati dan data yang diharapkan, dengan nilai 281,613 untuk kedua model. Penting untuk dicatat bahwa Chi-Square sensitif terhadap ukuran sampel, dan pada sampel yang besar, bahkan perbedaan kecil pun dapat menyebabkan signifikansi statistik. Nilai NFI sebesar 0.598 untuk kedua model menunjukkan bahwa model struktural yang diusulkan dapat ditingkatkan dalam menjelaskan varians dalam data yang diamati.

Tabel 5. Model Koefisien

	R Square	Q2



Retensi Karyawan	0.385	0.369
------------------	-------	-------

Source: Data Processing Results (2023)

Nilai R-Square untuk Retensi Karyawan adalah 0,385, menunjukkan bahwa sekitar 38,5% dari varians dalam variabel Retensi Karyawan dijelaskan oleh variabel prediktor (kebijakan kompensasi, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja) yang termasuk dalam model struktural. Hal ini menunjukkan tingkat kekuatan penjelas yang moderat, menyiratkan bahwa model yang diusulkan menjelaskan sebagian besar variabilitas dalam retensi karyawan dalam konteks industri manufaktur Jawa Tengah. Nilai Q2 untuk Retensi Karyawan adalah 0,369, menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang baik untuk memprediksi retensi karyawan di luar data yang digunakan untuk mengestimasi model. Nilai Q2 sebesar 0,369 menunjukkan bahwa model tersebut efektif dalam melakukan generalisasi terhadap observasi baru, memperkuat anggapan bahwa prediktor yang disertakan memiliki relevansi yang substansial dalam meramalkan atau memahami pola retensi karyawan.

**Pengujian Hipotesis**

Hasil model struktural memberikan wawasan tentang kekuatan dan signifikansi hubungan antara variabel prediktor (kebijakan kompensasi, motivasi kerja, kualitas kehidupan kerja) dan variabel hasil (retensi karyawan)

Tabel 6. Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kebijakan Kompensasi -> Retensi Karyawan	0.310	0.299	0.102	3.033	0.003
Motivasi Kerja -> Retensi Karyawan	0.557	0.541	0.090	6.212	0.000
Kualitas Kehidupan Kerja -> Retensi Karyawan	0.262	0.217	0.119	2.360	0.004

Source: Process Data Analys (2023)

Koefisien jalur sebesar 0,310 menunjukkan hubungan positif antara Kebijakan Kompensasi dan Retensi Karyawan. Statistik T sebesar 3,033, dengan nilai p-value sebesar 0,003, menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Koefisien jalur sebesar 0,557 menunjukkan hubungan positif yang kuat antara Motivasi Kerja dan Retensi Karyawan. T Statistics sebesar 6,212, dengan p-value sebesar 0,000, menandakan hubungan yang sangat signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,262 menunjukkan hubungan positif antara Kualitas Kehidupan Kerja dan Retensi Karyawan. T Statistics sebesar 2.360, dengan p-value 0.004, menandakan hubungan yang signifikan secara statistik.

**Pembahasan**

**Kebijakan Kompensasi dan Retensi Karyawan**

Hubungan yang positif dan signifikan antara kebijakan kompensasi dan retensi karyawan menekankan pentingnya kompensasi yang kompetitif dan adil dalam mempertahankan karyawan yang terampil selaras dengan (Faniran & Velayutham, 2023). Organisasi harus secara berkala meninjau dan mengoptimalkan kebijakan kompensasi mereka agar tetap kompetitif di pasar tenaga kerja (OKPE, Peter O. & DR. Edirin JEROH, ACA, 2022). Paket kompensasi yang terstruktur dengan baik berkontribusi pada kepuasan karyawan yang lebih tinggi dan meningkatkan tingkat retensi (Guarango, 2022).

### **Motivasi Kerja dan Retensi Karyawan**

Koefisien jalur yang kuat dan signifikan antara motivasi kerja dan retensi karyawan menyoroti peran penting motivasi dalam menumbuhkan komitmen dan kepuasan selaras dengan studi (Yondonrenchin & Zanabazar, 2023). Menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi yang mengakui kontribusi karyawan dan memberikan kesempatan untuk kemajuan karir sangat penting untuk meningkatkan motivasi kerja secara keseluruhan dan, selanjutnya, retensi karyawan (Puryanti, Supriyadi, & Rafikasari, 2023).

### **Kualitas Kehidupan Kerja dan Retensi Karyawan**

Koefisien jalur yang positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan retensi karyawan menekankan dampak lingkungan kerja yang positif terhadap retensi, selaras dengan penelitian (Padmavathi, 2023), (Ahmed et al., 2023). Organisasi harus memprioritaskan inisiatif yang meningkatkan kondisi kerja, memastikan keamanan kerja, dan menawarkan peluang pengembangan profesional (Gelencsér et al., 2023). Kualitas kehidupan kerja yang positif berkontribusi pada tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah dan tenaga kerja yang lebih terlibat (V. SUNITHA et al., 2023).

### **Implikasi untuk Praktik**

Berdasarkan hasil penelitian, organisasi di industri manufaktur Jawa Tengah harus mempertimbangkan implikasi berikut untuk manajemen sumber daya manusia:

**Kebijakan Kompensasi:** Meninjau dan mengoptimalkan kebijakan kompensasi secara teratur agar tetap kompetitif dan memenuhi kebutuhan finansial karyawan.

**Motivasi Kerja:** Membina lingkungan kerja yang memotivasi dengan memberikan penghargaan atas pencapaian, memberikan kesempatan untuk berkembang, dan mempromosikan budaya organisasi yang positif.

**Kualitas Kehidupan Kerja:** Memprioritaskan inisiatif yang meningkatkan kondisi kerja, keamanan kerja, dan peluang pengembangan profesional untuk meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

### **Keterbatasan dan Penelitian di Masa Depan**

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan yang berharga, penting untuk mengakui adanya beberapa keterbatasan. Sifat cross-sectional dari penelitian ini memberikan gambaran singkat, dan penelitian di masa depan dapat mengambil manfaat dari studi longitudinal. Selain itu, ketergantungan pada data yang dilaporkan sendiri memperkenalkan potensi bias metode umum.

Penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi efek moderasi dari variabel demografis dan budaya organisasi pada hubungan yang diteliti dalam penelitian ini. Studi longitudinal yang melacak perubahan persepsi karyawan dari waktu ke waktu akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang sifat dinamis dari hubungan-hubungan ini.

## **KESIMPULAN**

Sebagai kesimpulan, penelitian ini menjelaskan peran penting dari kebijakan kompensasi, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja dalam mempengaruhi retensi karyawan dalam industri manufaktur Jawa Tengah. Kekokohan model struktural dibuktikan dengan koefisien jalur yang signifikan secara statistik dan tingkat varians yang dijelaskan yang tinggi. Motivasi kerja, khususnya, muncul sebagai pendorong kuat retensi karyawan, menggarisbawahi pentingnya faktor

intrinsik dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkomitmen dan terlibat. Temuan ini memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi para praktisi sumber daya manusia dan pemimpin organisasi untuk mengembangkan intervensi yang ditargetkan yang bertujuan untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang kondusif bagi kepuasan karyawan dan komitmen jangka panjang. Seiring dengan perkembangan industri, memahami dan menangani faktor-faktor fundamental ini menjadi sangat penting untuk mencapai kesuksesan organisasi yang berkelanjutan dan daya saing di pasar tenaga kerja.

## REFERENSI

- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9(4), e15139. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15139>
- AGARWAL, N. C. (1981). Determinants of Executive Compensation. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 20(1), 36–45. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1981.tb00180.x>
- Agus Suharsono. (2023). Desain Pengembangan Kompetensi Pegawai Provinsi Jawa Tengah Melalui Implementasi Jateng Corporate University. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 20(2), 179–193. <https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v20i2.934>
- Ahmed, M. M., Khudari, M., Hussein, A. M., & Jais, J. (2023). Quality of Work Life, Job Enrichment and their Impact on Employee Retention: Exploratory Research in Private Colleges in Baghdad. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 848–858. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.78>
- Akter, N., & Husain, M. M. (2016). The Effect of Employee Feedback-Seeking on Job Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 4(8), 103–116.
- Ardhiyansyah, A., & Jaman, U. B. (2023). Omnichannel Changing Hedonic Motivational Behavior? Creating Shopping Experience and Satisfaction Against Consumer Loyalty. *The Es Economics and Entrepreneurship*, 1(03), 114–124.
- Ashari, H., & Nugrahanti, T. P. (2021a). FRAUD, ETIKA DAN KEGAGALAN BANK DARI SUDUT PANDANG PEGAWAI. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 9(2), 305–324.
- Ashari, H., & Nugrahanti, T. P. (2021b). Household economy challenges in fulfilling life needs during the Covid-19 pandemic. *Global Business and Economics Review*, 25(1), 21–39.
- Asri, D. H. (2021). Analisis Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Pada Perusahaan Ekspedisi Di Batam. *Journal of Global Business and Management Review*, 3(2), 16. <https://doi.org/10.37253/jgbmr.v3i2.6284>
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Bauldry, S. (2014). Mivfind: A Command for Identifying Model-Implied Instrumental Variables for Structural Equation Models in Stata. *The Stata Journal: Promoting Communications on Statistics and Stata*, 14(1), 60–75. <https://doi.org/10.1177/1536867x1401400105>
- Budiman, D., Ardhiyansyah, A., & Putra, U. N. (2023). *The Effect of Employee Engagement, Marketing Capability and Innovation on Sustainable Customer Loyalty among MSMEs Customers in Indonesia*. 6(2), 96–108.
- Datta, J., Datta, D., & Sharma, V. (2023). Transferable and Robust Machine Learning Model for Predicting Stability of Si Anodes for Multivalent Cation Batteries. *ArXiv Preprint ArXiv:2306.14285*.
- Faniran, Q., & Velayutham, D. K. (2023). Effect of compensation policies on employee's commitment in care homes northwest England UK. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 5(1), 36–43. <https://doi.org/10.33545/26633213.2023.v5.i1a.128>

- Filzmoser, P., & Nordhausen, K. (2021). Robust linear regression for high-dimensional data: An overview. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 13(4), 1–18. <https://doi.org/10.1002/wics.1524>
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kómvüves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Guarango, P. M. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Grosir Sembako CV Jembatan Hitam (Studi Pada Karyawan Grosir Sembako CV. Jembatan Hitam, Ganjar Asri, Kota Metro). *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 2(3), 706–713.
- Gürol, Y., & Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students: Some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education and Training*, 48(1), 25–38. <https://doi.org/10.1108/00400910610645716>
- Haji-Othman, Y., & Yusuff, M. S. S. (2022). Assessing Reliability and Validity of Attitude Construct Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i5/13289>
- Harvida, D. A., & Wijaya, C. (2020). Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Karyawan dan Strategi Retensi Sebagai Pencegahan Turnover Karyawan: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 13–23.
- Haryono, S., & Pamungkas, Y. (2021). *Effect of Quality of Work Life on Performance: The Role of Satisfaction and Work Discipline*. 176(ICoSIAMS 2020), 157–170.
- Jain, P. K., Jain, M., & Pamula, R. (2020). Explaining and predicting employees' attrition: a machine learning approach. *SN Applied Sciences*, 2(4), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2519-4>
- Kasmari, K., Demi, E. E., & Pramano, T. (2022). the Effect of Percepted Organizational Support, Motivation and Job Satisfaction on Employees' Organizational Commitment (Case Study At the Kendal Regency Education and Culture Office). *International Journal Management and Economic*, 1(3), 33–44. <https://doi.org/10.56127/ijme.v1i3.258>
- Kristriantono, P., & Yuliawati, Y. (2022). Dampak Perubahan Struktur Ekonomi Terhadap Tingkat Kesejahteraan Petani Dan Tenaga Kerja Sektor Pertanian. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 141–158.
- Kumar, A., Dogar, H., Mangi, Q. A., Shaikh, S., & Bhutto, S. (2023). A Quantitative Analysis of Organizational Silence and Turnover Intention: An Outcome with CB-SEM. *Journal of Social Sciences Advancement*, 4(2), 7–14. <https://doi.org/10.52223/jssa23-040202-64>
- Laksito, H., & Ratmono, D. (2021). Increasing the competitiveness of creative industries based on information technology and good corporate governance in central Java. *International Journal of Data and Network Science*, 5(2), 83–90. <https://doi.org/10.52677/ijdns.2021.3.002>
- Nugrahanti, T. P. (2023). Analyzing the Evolution of Auditing and Financial Insurance: Tracking Developments, Identifying Research Frontiers, and Charting the Future of Accountability and Risk Management. *West Science Accounting and Finance*, 1(02), 59–68.
- Nur Hayati, Supartini, & Novelia Asita Mranani. (2022). The Effect of Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance (Study at PT.Jepe Press Media Utama). *Journal of Economic, Accounting and Management Science (JEAMS)*, 4(1), 28–43. <https://doi.org/10.55173/jeams.v4i1.36>
- OKPE, Peter O., & DR. Edirin JEROH, ACA. (2022). Performance-Based Compensations and Earnings Smoothing in the Nigerian Industrial Sector. *Finance & Accounting Research Journal*, 4(3), 99–108. <https://doi.org/10.51594/farj.v4i3.388>
- Padmavathi, T. (2023). Does Sustainable Work Environment Influence Work Engagement, Job Satisfaction and Employee Retention? Perspectives From E-Commerce Industry. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 17(4), 1–13. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n4-002>

- Pamungkas, B. C., Brahmasari, I. A., & Ratih, I. A. B. (2023). The Effect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, And Management Control System On Employee Performance With Organizational Commitment As The Intervening Variable At CV Makmur Jaya Abadi Surabaya City. *J. Econ. Financ. Manag. Stud*, 6, 429–437.
- Pamungkas, G. (2022). Determinan Penyerapan Tenaga Kerja Sektor Industri Manufaktur Di Kabupaten/Kota Jawa Tengah Tahun 2018-2021. *Ekonomikawan: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, 22(2), 1–12. <https://doi.org/10.30596/ekonomikawan.v22i2.10922>
- Perkasa, D. H., Susiang, M. I. N., Parashakti, R. D., Purwanto, S., & Rostina, C. N. (2023). The Influence of Work Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction on the Organizational Commitment of Administrative Personnel Members of the PKS Faction of the House of Representatives of the Republic of Indonesia. *KnE Social Sciences*, 22–30.
- Puryanti, A. P., Supriyadi, A., & Rafikasari, E. F. (2023). The Effect of Discipline, Motivation, Work Environment on Employee Performance and Their Impact on Job Satisfaction Employees at Bank Muamalat Tulungagung Branch Office. *El-Qist: Journal of Islamic Economics and Business (JIEB)*, 13(1), 67–82. <https://doi.org/10.15642/elqist.2023.13.1.67-82>
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. (2023). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Performa Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 179. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i02.5363>
- Sajad Ahmad Bhat, & Priyanka Patni. (2023). A review: Impact of motivation and toxic work around job culture. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 17(3), 747–751. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.17.3.0463>
- Salsabil, N. G., & Cahyo, W. N. (2023). Design Strategy for Improving Employee Retention Based on Two-Factors Theory. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 22(1), 137–142. <https://doi.org/10.23917/jiti.v22i1.21750>
- V. SUNITHA, V, V., D, S., JAYKARTHIKEYAN, & SHIVAKUMAR. (2023). a Study on Employees Retention With Reference To Cholamandalam Investment and Finance Company Limited, Chennai. *Russian Law Journal*, 11(12s), 89–93. <https://doi.org/10.52783/rlj.v11i12s.2004>
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Yondonrenchin, M., & Zanabazar, A. (2023). Relationship between Multiplier, Employee Job Attitude, and Employee Engagement. *Archives of Business Research*, 11(7), 70–82. <https://doi.org/10.14738/abr.117.15045>