

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Pada umumnya, kompensasi diberikan untuk menarik karyawan yang berkualitas, memberikan insentif kepada karyawan dengan kinerja yang sangat baik, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan produktif untuk loyalitas yang tinggi. Menurut Hasibuan (2011: 118), menyatakan bahwa kompensasi merujuk pada pemasukan dalam bentuk barang, uang, dan elemen lainnya yang akan diterima oleh pegawai sebagai penghargaan. Sesuai dengan pendapat Mudayen (2010), kompensasi mencakup imbalan atau ganjaran yang secara rutin diberikan oleh perusahaan, baik dalam bentuk moneter (finansial) atau bukan moneter (non-finansial). Menurut Lubis (2015) berpendapat bahwa kompensasi memiliki signifikansi yang tinggi bagi karyawan, karena berfungsi sebagai penilaian nilai yang diperoleh oleh karyawan berdasarkan prestasi kerjanya.

Menurut Sumarto (2009), menyatakan bahwa faktor kompensasi yang menarik akan mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi, sehingga retensi karyawan dapat dipertahankan. Sebaliknya, tingkat kompensasi yang rendah mendorong karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan dan

meninggalkan organisasi, mengakibatkan penurunan retensi. Menurut Rachmawati (2011:146) menjelaskan bahwa kompensasi mencakup semua bentuk penghargaan yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan di perusahaan, termasuk gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan seperti tunjangan kesehatan, hari raya, uang makan, cuti, dan lainnya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk penggantian atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan dan diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas tugas yang mereka jalankan, melibatkan berbagai aspek seperti penggantian dalam bentuk finansial, fasilitas, serta peluang kemajuan dalam karir.

b. Teori Kompensasi

Menurut R. Wayne Mondy (2008:5) menyatakan bahwa “Teori keadilan (equity theory) adalah teori motivasi yang menyatakan bahwa seseorang menilai kinerja dan sikapnya dengan cara membandingkan kontribusinya pada pekerjaan dan keuntungan yang diperoleh dari kontribusi tersebut dengan kontribusi dan keuntungan orang lain yang sebanding, yang ia pilih-serta yang dalam kenyataannya bisa menyerupai atau tidak menyerupai mereka.” menurut teori keadilan, orang-orang

termotivasi untuk mengurangi setiap ketidakadilan yang dipersepsikan. Mereka berusaha untuk membuat rasio hasil terhadap input sebanding. Ketika ketidakadilan terjadi, orang yang membuat perbandingan berusaha untuk membuat rasio tersebut sebanding dengan mengubah hasil maupun inputnya. Pemahaman akan teori keadilan sangatlah penting karena teori tersebut terkait dengan kompensasi. Organisasi harus menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan-karyawan yang kompeten. Karena sistem kompensasi pada sebuah perusahaan memainkan peran besar dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut, organisasi harus mengupayakan adanya keadilan.

c. Faktor-faktor Kompensasi

Menurut Hasibuan (2011 : 127) ada faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam pemberian kompensasi karyawan sebagai berikut:

- 1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- 2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- 3) Serikat buruh/Organisasi Karyawan
- 4) Produktivitas kerja karyawan
- 5) Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppresnya
- 6) Biaya hidup (cost of living)
- 7) Posisi Jabatan karyawan
- 8) Pendidikan dan pengalaman karyawan

9) Kondisi perekonomian nasional

10) Jenis dan sifat pekerjaan.

d. Jenis-jenis kompensasi

Menurut Simamora (2004) dalam Sinambela (2016:223) menyebutkan bahwa jenis-jenis kompensasi terdiri dari 2 jenis yaitu:

- 1) kompensasi finansial yang dibagi menjadi 2 yaitu kompensasi langsung (bayaran pokok, bayaran prestasi, bayaran insentif, dan bayaran tertanggung) dan kompensasi tidak langsung (program perlindungan, bayaran diluar jam kerja, dan fasilitas).
- 2) kompensasi non finansial yang dibagi menjadi 2 yaitu; pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian) dan Kompensasi (kebijakan yang sehat, supervisor yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan Kompensasi yang nyaman).

e. Indikator Kompensasi (Shinta 3)

Indikator dalam kompensasi untuk karyawan berbeda-beda, Menurut Hasibuan (2012:86), yaitu:

- 1) Gaji

Gaji adalah sejumlah uang yang dibayarkan dari perusahaan ke pekerja dalam kurun waktu yang sama.

2) Upah

Upah adalah hak pekerja yang didapat pekerja dari perusahaan yang berbentuk uang sebagai imbalan yang dibayarkan menurut tingkatan atau jenis pekerjaan yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan.

3) Insentife

Insentif adalah suatu tambahan atau bonus berupa uang, barang dan lain sebagainya yang diberikan perusahaan kepada pekerja untuk meningkatkan kinerja seseorang dalam bekerja.

4) Tunjangan

Tunjangan adalah tambahan pendapatan diluar gaji yang didapat dari perusahaan, lembaga, atau institusi tempat bekerja.

5) Fasilitas sarana & sarana.

Fasilitas sarana & sarana adalah tempat dan peralatan guna mendukung lancarnya aktivitas perusahaan.

2. Komitmen Organisasional

a. Definisi komitmen organisasional

Menurut Robbins & Judge (2015), komitmen organisasional merupakan keadaan di mana karyawan mendukung perusahaan dan memelihara ikatan anggota organisasi. Komitmen organisasional menunjukkan tingkat keterikatan yang tinggi terhadap organisasi, mendorong karyawan untuk tetap berada dalam lingkungan organisasi (Darmika & Sriathi, 2019). Konsep

komitmen organisasional melibatkan keyakinan dan partisipasi karyawan untuk mendukung tujuan, nilai-nilai, dan misi perusahaan (Dewi & Riana, 2019)

Menurut Robbins & Judge (2015) Komitmen organisasional merupakan keadaan karyawan memihak perusahaan serta mempertahankan keanggotaannya. Komitmen organisasional merupakan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi sehingga karyawan memiliki kecenderungan untuk tetap berada di dalam organisasi (Darmika & Sriathi, 2019). Komitmen organisasional adalah sikap karyawan untuk tetap berada di perusahaan dan membantu perusahaan mencapai misi, nilai yang perusahaan serta tujuan dari perusahaan (Dewi & Riana, 2019).

Komitmen organisasional berfungsi sebagai faktor yang mendukung retensi karyawan. Komitmen mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dan dilakukan secara berkesinambungan, dengan anggota organisasi secara konsisten menunjukkan antusiasme dan kontribusi terhadap kesuksesan serta pertumbuhan perusahaan (Dockel, 2006). Menurut Robbins (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasional mencirikan keadaan di mana karyawan mendukung perusahaan dan mempertahankan status keanggotaannya dalam entitas tersebut.

Dari beberapa pendapat para pakar diatas, dapat disimpulkan bahwa, Komitmen organisasional adalah keinginan

karyawan untuk terus berada dalam perusahaan dan terlibat aktif dalam usaha untuk mencapai tujuan, nilai-nilai, dan misi perusahaan.

b. Teori komitmen organisasional

Menurut Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa “pekerja yang berkomitmen akan semakin kurang terlibat pengunduran diri, sekalipun mereka tidak puas, karena mereka memiliki rasa kesetiaan keterikatan terhadap organisasi.” Di sisi lain, pekerja yang tidak berkomitmen, yang merasa kurang setia pada organisasi, akan cenderung menunjukkan tingkat kehadiran ditempat kerja yang lebih rendah. Riset telah memperkuat pendapat teoritis ini. Memang tampak bahwa sekalipun para pekerja saat ini tidak bahagia dengan pekerjaannya. Mereka bersedia berkorban untuk organisasi jika mereka cukup berkomitmen.

★ Apabila perusahaan memberikan perhatian sepenuhnya dan membangun kepercayaan karyawan, hal ini akan menghasilkan komitmen. Jika komitmen dari karyawan berhasil terbentuk, maka perusahaan akan memiliki karyawan yang memiliki loyalitas yang kuat, yang pada gilirannya akan menjaga dan bahkan meningkatkan tingkat retensi perusahaan. Begitu Pula bagi karyawan akan merasa puas jika perusahaan tersebut memberikan komitmen organisasi yang tinggi ke karyawan.

c. Faktor-faktor komitmen organisasional

Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Riadi (2017) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional terdiri dari:

1. Karakteristik pribadi individu

ciri-ciri pribadi individu dapat dikategorikan menjadi dua variabel, yakni faktor demografis yang mencakup jenis kelamin, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan masa kerja di organisasi. Sementara itu, variabel disposisional melibatkan kepribadian dan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi. Variabel ini memiliki korelasi yang lebih kuat dengan komitmen terhadap organisasi, karena perbedaan pengalaman tiap anggota dalam lingkungan organisasi ikut memainkan peran.

2. Karakteristik organisasi

Yang termasuk ke dalam karakteristik organisasi yaitu: struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi serta bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan.

3. Pengalaman organisasi

Faktor ini tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, peran mereka dalam organisasi, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau manajer mereka.

d. Indikator komitmen organisasional (Shinta 2)

Menurut Kreitner & Kinicki (2014) menyatakan bahwa terdapat tiga indikator dari komitmen organisasional, diantaranya:

a) Komitmen afektif

Komitmen ini merujuk pada ikatan emosional yang dimiliki oleh setiap individu terhadap perusahaan. Individu-individu dengan tingkat komitmen afektif ini merasakan keinginan kuat untuk terus bekerja di dalam perusahaan karena mereka berbagi pandangan dan mendukung tujuan organisasi, serta siap untuk turut serta dalam pencapaian tujuan perusahaan.

b) Komitmen berkelanjutan

Komitmen ini merujuk pada pertimbangan tentang apa yang harus karyawan korbankan apabila meninggalkan perusahaan tersebut karena karyawan bertahan dalam perusahaan tersebut untuk pemenuhan kebutuhan.

c) Komitmen normatif

Komitmen ini merujuk pada perasaan karyawan dimana mereka merasa ada tanggungjawab yang harus dipatuhi dan tetap loyal pada perusahaan dikarenakan tekanan dari yang lain dan mereka ingin memenuhi harapan atasan mereka.

3. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2014:193), kepuasan kerja adalah keadaan emosional di mana para karyawan merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Saat karyawan memiliki pandangan positif mengenai pekerjaan mereka, itu mendorong dorongan untuk tetap berada dalam perusahaan lebih lama. Penting untuk mencatat bahwa faktor kepuasan kerja juga merupakan aspek yang krusial yang perlu diperhatikan. Meskipun seorang karyawan tentu ingin merasa puas dengan pekerjaannya, terkadang kepuasan tersebut sulit tercapai. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan melakukan usaha maksimal. Orang yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan dan kemauan untuk meninggalkan perusahaan menjadi lebih rendah (Iqbal et al, 2014).

Menurut Robbins dkk (2018:76), kepuasan kerja adalah pandangan umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan perbandingan antara imbalan yang diterima oleh karyawan dan imbalan yang mereka anggap layak. Menurut Indrasari (2017:39) menyatakan kepuasan kerja adalah kondisi emosional karyawan, dalam keadaan ini, ada atau tidak tampak konvergen antara batasan layanan karyawan dan tingkat

penyimpangan layanan finansial dan nonfinansial. Menurut Sutrisno dalam Hamali (2016:202) kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan, yang melibatkan kondisi kerja, kerjasama antar karyawan, kompensasi yang diterima dari pekerjaan, serta faktor-faktor lain yang melibatkan dimensi fisik dan psikologis.

Dari beberapa pendapat para pakar diatas, dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja merupakan rangkaian perasaan yang dirasakan oleh karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan yang mereka jalani di perusahaan dianggap menyenangkan atau tidak.

b. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2016:304) banyak teori yang membahas kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan salah satu teorinya yaitu Teori Perbedaan (Discrepancy Theory). Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas. Sebaliknya,

apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada apa yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

c. Faktor – Faktor Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Gilmer dalam As'ad (2004), terdapat 10 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut.

- a. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama kerja.
- c. Gaji, lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik. Adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, serta faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai.
- e. Pengawasan(supervise). Bagi pegawai, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.

- f. Faktor intrinsik dan pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya, serta kembangan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi kerja, termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial adalah pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- i. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengarkan, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berkesan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.
- j. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

d. Indikator Kepuasan Kerja (Shinta 3)

Menurut (Afandi, 2018:82), indikator dalam kepuasan kerja, yaitu

1) Pekerjaan

Pekerjaan adalah jenis kegiatan atau aktivitas yang dilakukan pekerja sesuai dengan kemampuannya.

2) Upah

Upah adalah hak pekerja yang didapat pekerja dari perusahaan yang berbentuk uang sebagai imbalan yang dibayarkan menurut tingkatan atau jenis pekerjaan yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan.

3) Promosi

Promosi adalah upaya untuk menawarkan produk dan jasa dengan tujuan menarik calon konsumen untuk membeli atau mengkonsumsinya.

4) Pengawas

Pengawas adalah pihak yang memegang tanggung jawab untuk melakukan pengawasan atas pelaksanaan suatu kegiatan tertentu.

5) Rekan Kerja.

Rekan kerja adalah sesama karyawan yang kemampuannya saling mendukung dalam pekerjaannya. Rekan kerja dalam suatu tim dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

4. Retensi Karyawan

a. Definisi Retensi Karyawan

Menurut Jennifer (2005:2) menyatakan bahwa retensi karyawan adalah strategi yang digunakan oleh manajemen untuk menjaga karyawan agar tetap bekerja dalam perusahaan selama jangka waktu tertentu. Jika karyawan tidak mampu mengaktualisasikan potensi mereka sepenuhnya atau merasa tidak dihargai di lingkungan kerja, mereka kemungkinan akan pergi karena merasa tertekan dan frustrasi (Oladapo, 2014). Bagi perusahaan, menjaga individu yang berkompeten memiliki tingkat penting yang tinggi karena mempertahankan karyawan lebih menguntungkan dibandingkan mencari karyawan baru (Ahlrichs, 2000). Dengan meminimalisir perputaran karyawan, perusahaan bisa mengurangi biaya-biaya, termasuk biaya seleksi dan perekrutan. Menurut Samuel dan Chipunza (2009) mengungkapkan bahwa tujuan utama retensi adalah untuk mencegah karyawan yang memiliki keahlian dari meninggalkan organisasi, karena ini dapat berdampak negatif pada produktivitas perusahaan. Sumarni (2011) juga mencatat bahwa menjaga tingkat retensi karyawan yang tinggi sangat penting dalam meningkatkan kinerja mereka; jika retensi karyawan rendah, tingkat pergantian karyawan akan naik, yang berdampak buruk pada kinerja dan efektivitas perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dihadapkan pada tanggung jawab untuk

memerhatikan berbagai aspek yang berkaitan dengan hak-hak karyawan.

Dari beberapa pendapat para pakar diatas, dapat disimpulkan bahwa, retensi karyawan merupakan upaya yang diimplementasikan oleh perusahaan dengan tujuan menjaga karyawan berpotensi agar dapat terus berkontribusi terhadap perusahaan, dengan tujuan meningkatkan produktivitas perusahaan.

b. Faktor-Faktor Retensi Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson dalam Riadi (2022) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan terdiri dari:

1) Penghargaan

Penghargaan yang diberikan kepada karyawan perusahaan, seperti gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal tersebut menentukan apakah seorang karyawan loyal atau keluar dari perusahaan. Karyawan cenderung setia ke perusahaan ketika mereka menerima penghargaan yang kompetitif, penghargaan berbasis kinerja, dan tunjangan serta bonus spesial dari perusahaan. Banyak manajer pengalaman profesional SDM menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi yang kompetitif sangat penting untuk retensi karyawan. Para *manager* percaya bahwa uang adalah faktor penting dalam retensi karyawan.

Sekitar 89% responden dan sebagian besar pekerja menyebutkan gaji yang lebih baik atau kompensasi yang lebih tinggi sebagai alasan untuk berganti pekerjaan. Namun, kenyataannya sedikit lebih rumit.

2) Rancangan dan tugas pekerjaan

Faktor kunci dalam retensi karyawan adalah sifat tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Perencanaan kerja dan tugas yang baik harus mempertimbangkan tanggung jawab, fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang baik (faktor fisik dan non fisik) serta work-life balance karyawan. Beberapa organisasi telah menemukan bahwa pergantian karyawan yang tinggi selama beberapa bulan sering dikaitkan dengan upaya penyaringan yang tidak memadai. Analisis lebih lanjut menemukan bahwa banyak pekerja tidak memiliki PKK yang cocok untuk bekerja dan meninggalkan orang-orang tersebut. Pengenalan proses seleksi baru, termasuk menyediakan kandidat dengan penilaian pekerjaan yang lebih realistis dan pemilihan perekrut yang lebih baik, mengurangi pergantian sebesar 24%. Setelah pekerjaan ditetapkan, beberapa tugas atau faktor tempat kerja mempengaruhi retensi karyawan.

3) Komponen organisasi

Beberapa komponen organisasi mempengaruhi keputusan karyawan untuk mempertahankan atau meninggalkan

pekerjaannya. *Turnover* karyawan lebih rendah dalam organisasi dengan budaya dan nilai yang positif dan jelas. Budaya organisasi adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberi makna dan aturan perilaku kepada anggota organisasi. Nilai organisasi terbesar yang mempengaruhi kemauan karyawan untuk tetap tinggal adalah kepercayaan. Bagian lain dari organisasi yang mempengaruhi retensi karyawan terkait dengan strategi, keterampilan, dan manajemen organisasi. Semua pengurangan karyawan, pemberhentian sementara, merger dan akuisisi, dan perubahan organisasi telah mempengaruhi loyalitas dan retensi karyawan.

c. Indikator Retensi Karyawan (Shinta 5)

Menurut Hong (2012) menyatakan terdapat 3 indikator di dalam retensi karyawan, antara lain:

- ★ 1) Peluang karir organisasi, peluang untuk pembelajaran dan pertumbuhan di lingkungan kerja bisa menjadi faktor krusial yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan.
- 2) Hubungan karyawan, karyawan cenderung akan mempertahankan posisi mereka ketika menjalin relasi positif dengan rekan kerja lainnya di dalam struktur organisasi.

- 3) Penghargaan yang diberikan, karyawan akan tetap bekerja di perusahaan apabila pekerjaannya diberi penghargaan yang sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

No.	Nama Dan Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Mardhani, K. K., & Dewi, A. S. K. (2022). E-Jurnal Manajemen, Vol. 11, No. 1, 2022 : 150-169 ISSN: 2302-8912	Variabel Independen: X1: kompensasi X2: komitmen organisasional Variabel Dependen: Y: Retensi karyawan Variabel Mediasi: Z: kepuasan kerja	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan serta kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan.
2.	Sukmadewi, A. W., & Dewi, A. S. K. (2020). <i>E-Jurnal Manajemen</i> , 9(3), 1089-1108. ISSN : 2302-8912	Variabel Independen: X1: Kompensasi Variabel Dependen: Y: Retensi karyawan Variabel Mediasi: Z: Kepuasan kerja	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan mediasi kepuasan kerja.
3.	Dewi, K. E. O., & Riana, I. G. (2019). E-Jurnal Manajemen, Vol. 8,	Variabel Independen: X1: pengembangan karir X2: kompensasi X3: komitmen	kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan

	No. 2, 2019: 7836 – 7862 ISSN: 2302-8912	organisasional Variabel Dependen: Y: retensi karyawan	signifikan terhadap retensi karyawan.
4.	Violetta, V., & Edalmen, E. (2020). Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Volume II No. 4/2020	Variabel Independen: X1: kompensasi Variabel Dependen: Y: Retensi Karyawan Variabel mediasi: Z: kepuasan kerja	kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
5.	Suta, I. G. M. A. B., & Ardana, I. K. (2019). E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 2, 2019: 8047 – 8074 ISSN: 2302-8912	Variabel Independen: X1: Kompensasi X2: Persepsi Dukungan Organisasi X3: Pengembangan Karir Variabel Dependen: Y: Retensi Karyawan	kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
6.	Darmika, N. K. A. P., & Sriathi, A. A. A. (2019). E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 7, 2019 :4153-4182 ISSN : 2302-8912	Variabel Independen: X1: Pengembangan Karier X2: Komitmen Organisasional X3: Perceived Organizational Support Variabel Dependen: Y: Retensi Karyawan	Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
7.	Pradipta, P. S. A., & Suwandana, I. G. M. (2019). E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 4, 2019: 2409 – 2437 ISSN: 2302-8912	Variabel Independen: X1: Kompensasi X2: Kepuasan Kerja X3: Pengembangan Karir Variabel Dependen: Y: Retensi Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

8.	Yulian, K. D., Pardiman, P., & Millaningtyas, R. (2022). <i>Jurnal Ilmiah Riset Manajemen, 11(12).</i>	Variabel Independen: X1: Kompensasi X2: Stres Kerja X3: Budaya Organisasi Variabel Dependen: Y: Retensi Kerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi Retensi Kerja karyawan.
9.	Putra, I. P. A. P. A., & Utama, I. W. M. (2018). E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 11, 2018: 5930 – 5954 ISSN: 2302-8912	Variabel Independen: X1: budaya organisasi X2: komitmen organisasional X3: kompensasi Variabel Dependen: Y: retensi karyawan	Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
10.	Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. <i>al Humaniora,</i> Vol.4, No. 1, April 2020 : 46-60 ISSN: 2548-9585	Variabel Independen: X1: disiplin kerja X2: kompensasi Variabel Dependen: Y: kepuasan kerja	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
11.	Parimita, W., Khoiriyah, S., & Handaru, A. W. (2018). Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol 9, No. 1, 2018 e-ISSN: 2301-8313	Variabel Independen: X1: motivasi kerja X2: kompensasi Variabel Dependen: Y: kepuasan kerja	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
12.	Sugiono, E., Hidayat, D. O., & Efendi, S. (2020). Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen,	Variabel Independen: X1: iklim organisasi X2: pelatihan X3: kompensasi Variabel Dependen: Y: kepuasan kerja	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

	Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 4 No. 2, 2020 P-ISSN; 2541-5255 E-ISSN: 2621-5306		
13.	Agathanisa, C., & Prasetyo, A. P. (2018). JMM Online Vol . 2 No.4 Juli (2018) 308-319 ISSN 2614-0365 e-ISSN 2599-087X	Variabel Independen: X1: Kompensasi Variabel Dependen: Y: Kepuasan Kerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara kompensasi dengan kepuasan kerja pada karyawan
14.	Hakim, A. R., & Muhdi, M. (2020). Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol 9, No. 1, 2018 e-ISSN: 2301-8313	Variabel Independen: X1: motivasi kerja X2: kompensasi Variabel Dependen: Y: kepuasan kerja	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
15.	Farisi, S., & Pane, I. H. (2021, February). e-ISSN 2775-4049	Variabel Independen: X1: stress kerja X2: kompensasi Variabel Dependen: Y: kepuasan kerja	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
16.	Saputra, N., & Mulia, R. A. (2020). Vol. 2 No.1 Februari 2020 E-ISSN: 2657-0300 P-ISSN: 2657-0319	Variabel Independen: X1: kompensasi X2: motivasi kerja Variabel Dependen: Y: kepuasan kerja	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
17.	Puspitawati, N. M. D., & Atmaja, N. P. C. D. (2020). Jurnal Bakti Saraswati Vol. 09No. 02. September 2020 ISSN : 2088-2149 e-ISSN : 2685-3302	Variabel Independen: X1: kompensasi X2: stres kerja Variabel Dependen: Y: kepuasan kerja	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

18.	Prasetyo, E. J., Ratnasari, S. L., & Hakim, L. (2020). VOL. 9, NO. 2 : 186-201 JULI 2020 ISSN: 2085-9996	Variabel Independen: X1: gaya kepemimpinan X2: komitmen organisasional X3: budaya organisasi Variabel Dependen: Y: kepuasan kerja	komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian secara simultan variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan.
19.	Yusuf, I., Iskandar, R., & Achmad, G. N. (2021). Jurnal Ekonomika Vol. 10 No. 2, September 2021 e-ISSN: 25808117 p-ISSN: 25276379	Variabel Independen: X1: budaya organisasi X2: gaya kepemimpinan X3: komitmen organisasional Variabel Dependen: Y1: kepuasan kerja Y2: kinerja pegawai	Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
20	Sumantri, L. D., & Bahrun, K. (2022). Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS) Vol. 3 No.1, Januari 2022 e-ISSN 2721-5415	Variabel Independen: X1: kompensasi X2: kepuasan kerja Variabel Dependen: Y: retensi karyawan	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
21.	Ishak, R. P., & Pratama, Y. (2021). Jurnal Ilmiah Pariwisata, Volume 26 No. 1 Maret 2021	Variabel Independen: X1: lingkungan X2: kepuasan kerja Variabel Dependen: Y: retensi karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
22.	Millena, R., & Mon, M. D. (2022). Jurnal Wawasan Manajemen Volume 10 Issue 3, Oct 2022 ISSN 2337-5191	Variabel Independen: X1: kompensasi X2: pelatihan X3: pengembangan Variabel Dependen: Y:retensi karyawan Variabel mediasi: Z: kepuasan kerja	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

23.	Bahrun, K., & Yusuf, M. (2022). Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS) e-ISSN 2721-5415 Volume 3 Nomor 2 Juli 2022	Variabel Independen: X1: kompensasi X2: kepuasan kerja Variabel Dependen: Y: retensi karyawan	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan. Kompensasi dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.
-----	---	--	--

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teoritis diatas dan hasil penelitian yang relevan, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu kompensasi dan komitmen organisasional. Variabel dependen yaitu retensi karyawan dan variabel intervening kepuasan kerja. Dari variabel tersebut bisa diketahui pengaruh kompensasi dan komitmen organisasional terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut R. Wayne Mondy (2008:5) menyatakan bahwa “Teori keadilan (equity theory) adalah teori motivasi yang menyatakan bahwa seseorang menilai kinerja dan sikapnya dengan cara membandingkan kontribusinya pada pekerjaan dan keuntungan yang diperoleh dari kontribusi tersebut dengan kontribusi dan keuntungan orang lain yang sebanding, yang ia pilih-serta yang dalam kenyataannya bisa menyerupai atau tidak menyerupai mereka.” Perusahaan perlu

memberikan reward pada karyawan yang telah memberikan waktu, tenaga, dan kemampuannya sehingga karyawan merasa puas karena usahanya dihargai. Apabila kompensasi yang diterima karyawan sesuai dengan harapan maka akan menimbulkan kepuasan kerja, bila sebaliknya maka akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan. Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Tiga Putra Abadi Perkasa meningkat apabila kompensasi didapatkan sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh. (Mardhani & Dewi, 2022) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

★ Menurut Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa “pekerja yang berkomitmen akan semakin kurang terlibat pengunduran diri, sekalipun mereka tidak puas, karena mereka memiliki rasa kesetiaan keterikatan terhadap organisasi.” Di sisi lain, pekerja yang tidak berkomitmen, yang merasa kurang setia pada organisasi, akan cenderung menunjukkan tingkat kehadiran ditempat kerja yang lebih rendah. Riset telah memperkuat pendapat teoritis ini. Memang tampak bahwa sekalipun para pekerja saat ini tidak bahagia dengan pekerjaannya. Mereka bersedia berkorban untuk organisasi jika mereka

cukup berkomitmen. Ketika PT. TPAP memberikan perhatian penuh serta membuat karyawan percaya kepada perusahaan maka akan diperoleh komitmen karyawan. Dan karyawan akan merasa puas jika perusahaan tersebut memberikan komitmen organisasi yang tinggi ke karyawan.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Prasetyo dkk, 2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

Menurut R. Wayne Mondy (2008:5) menyatakan bahwa “Teori keadilan (equity theory) adalah teori motivasi yang menyatakan bahwa seseorang menilai kinerja dan sikapnya dengan cara membandingkan kontribusinya pada pekerjaan dan keuntungan yang diperoleh dari kontribusi tersebut dengan kontribusi dan keuntungan orang lain yang sebanding, yang ia pilih-serta yang dalam kenyataannya bisa menyerupai atau tidak menyerupai mereka.” Apabila suatu perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dan terjadi keadilan kepada karyawan maka dapat mempertahankan dan mendorong karyawan untuk dapat bekerja dalam perusahaan tersebut dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain. Dengan begitu,

karyawan akan loyal terhadap perusahaan dan tingkat retensi bertahan bahkan meningkat.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sukmadewi & Dewi, 2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa “pekerja yang berkomitmen akan semakin kurang terlibat pengunduran diri, sekalipun mereka tidak puas, karena mereka memiliki rasa kesetiaan keterikatan terhadap organisasi.” Di sisi lain, pekerja yang tidak berkomitmen, yang merasa kurang setia pada organisasi, akan cenderung menunjukkan tingkat kehadiran ditempat kerja yang lebih rendah. Riset telah memperkuat pendapat teoritis ini. Memang tampak bahwa sekalipun para pekerja saat ini tidak bahagia dengan pekerjaannya. Mereka bersedia berkorban untuk organisasi jika mereka cukup berkomitmen. Ketika PT. TPAP memberikan perhatian penuh serta membuat karyawan percaya kepada perusahaan maka akan diperoleh komitmen karyawan. Jika komitmen karyawan telah didapatkan maka akan diperoleh karyawan yang memiliki loyalitas tinggi yang menjadikan tingkat retensi perusahaan akan terjaga bahkan meningkat. Akan tetapi, jika perusahaan kurang memberikan

perhatian dan membuat karyawan percaya terhadap perusahaan maka akan menimbulkan rasa ingin keluar dari perusahaan tersebut dan tingkat retensi karyawan menjadi rendah.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dewi & Riana, 2019) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Menurut Sinambela (2016:304) banyak teori yang membahas kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan salah satu teorinya yaitu Teori Perbedaan (Discrepancy Theory). Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada apa yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, apabila seseorang mengalami kepuasan kerja yang tinggi maka keinginan untuk berpindah bahkan *resign* akan menurun.

Dan sebaliknya, apabila seseorang mengalami ketidakpuasan maka keinginan untuk resign dan berpindah tempat kerja akan naik. Karyawan PT. TPAP dengan tingkat kepuasan yang rendah akan menunjukkan sikap yang kurang maksimal terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan merasa dirinya kurang dihargai keterampilannya dan membuat karyawan memiliki niat untuk resign dan berpindah ke perusahaan lain.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Violetta & Edalmen, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

6. Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

★ Dari hasil penelitian ditunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Oleh karena itu kompensasi terhadap retensi karyawan yang dimediasi kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mardhani & Dewi (2022) dalam penelitiannya yang dilakukan pada RSUD Bhakti Rahayu Denpasar menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan variabel komitmen organisasional terhadap retensi karyawan yang dimediasi variabel kepuasan kerja adalah berpengaruh positif yang didukung oleh penelitian sebelumnya. Namun masih jarang penelitian yang membuktikan kepuasan kerja dapat menjadi variabel yang memediasi pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan.

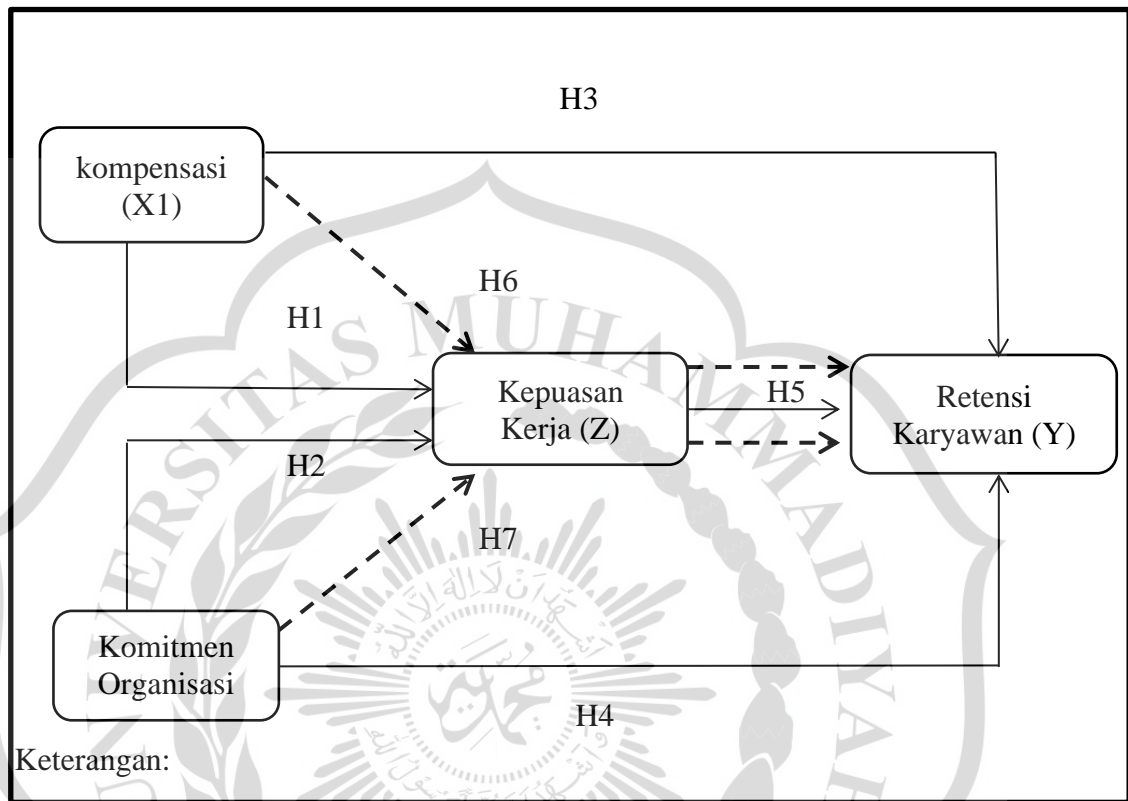
7. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Dari hasil penelitian ditunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Oleh karena itu komitmen organisasional terhadap retensi karyawan yang dimediasi kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mardhani & Dewi (2022) dalam penelitiannya yang dilakukan pada RSUD Bhakti Rahayu Denpasar menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan variabel komitmen organisasional terhadap retensi karyawan yang dimediasi variabel kepuasan kerja adalah berpengaruh positif yang didukung oleh penelitian sebelumnya. Namun masih jarang penelitian yang membuktikan kepuasan kerja dapat menjadi variabel yang memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap retensi karyawan

Gambar 2.1

Kerangka Penelitian



A. HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan kerangka penelitian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

H1 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2 : Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

H4 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

H6 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

H7 : komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

