

## **Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Loyalitas Karyawan sebagai Variabel Intervening di PT Kaisar Jaya Sumatra**

**Indah Yani<sup>1\*</sup>, Sumarni<sup>2</sup>, Wahyu Juari Setiawan<sup>3</sup>**

<sup>1-3</sup>Manajemen, Universitas Jambi, Indonesia

E-mail: [indah10455@gmail.com](mailto:indah10455@gmail.com)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran retensi karyawan, kompensasi dan loyalitas karyawan di PT Kaisar Jaya Sumatra dan menguji pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dengan loyalitas karyawan sebagai variabel intervening di PT Kaisar Jaya Sumatra. Populasi dan sampel penelitian ini adalah karyawan operasional PT Kaisar Jaya Sumatra yang berjumlah 44 orang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, data yang digunakan dalam penelitian diperoleh melalui metode kuisioner. Metode analisis data penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan alat analisis program *SmartPLS 4*. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata skor retensi karyawan sebesar 181,8 termasuk pada kategori tinggi. Kemudian kompensasi dengan rata-rata skor sebesar 183,5 termasuk pada kategori memadai. Sedangkan loyalitas karyawan dengan rata-rata skor sebesar 184,6 termasuk pada kategori sangat loyal. Hasil pengujian PLS menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, Kemudian loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dan loyalitas karyawan mampu menjadi variabel intervening dalam pengaruh kompensasi organisasi terhadap retensi karyawan di PT Kaisar Jaya Sumatra.

**Kata Kunci:** Retensi Karyawan, Kompensasi, Loyalitas Karyawan

### **LATAR BELAKANG**

Sumber daya manusia merupakan komponen penting bagi organisasi karena berperan langsung dalam menggerakkan proses operasional perusahaan. Menurut (Riniwati, 2016), sumber daya manusia adalah aset berharga yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dalam era persaingan global, perusahaan tidak hanya dituntut untuk merekrut tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga mempertahankan karyawan yang ada. Retensi karyawan menjadi isu strategis karena tingginya turnover dapat menimbulkan biaya besar, menurunkan produktivitas, dan mengganggu stabilitas organisasi.

Retensi karyawan dipandang sebagai kemampuan perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas agar tetap bekerja lebih lama. (Mathis et al., 2019) menegaskan bahwa karyawan yang bertahan cenderung lebih produktif, memahami budaya organisasi, serta memberikan kontribusi nyata bagi pertumbuhan perusahaan. Sebaliknya, tingginya turnover karyawan mengindikasikan adanya masalah internal seperti kompensasi yang tidak memadai, minimnya peluang pengembangan karier, atau ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja. Data nasional menunjukkan tingkat turnover di Indonesia mencapai 15,8% pada 2020 dan terus meningkat (Pramudya, 2025), sehingga retensi karyawan perlu menjadi perhatian serius.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi retensi adalah kompensasi. Kompensasi tidak hanya berupa gaji, tetapi juga tunjangan, insentif, dan fasilitas lain yang mampu mendorong motivasi serta loyalitas karyawan (Rizki et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan produktivitas dan retensi, namun hasilnya masih beragam. Beberapa studi menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi (Rachman & Hamzah, 2023) sementara penelitian lain menemukan sebaliknya

(Rizki et al., 2024; (Darmawan & Santoso, 2023). Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut.

Selain kompensasi, loyalitas karyawan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan retensi. Loyalitas mencerminkan keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui komitmen jangka panjang, kedisiplinan, dan kesediaan untuk berkontribusi (Mahayuni & Dewi, 2020). Studi (Putra et al., 2022) bahkan menemukan bahwa loyalitas dipengaruhi oleh retensi, namun penelitian yang menempatkan loyalitas sebagai variabel intervening dalam hubungan kompensasi dan retensi masih jarang dilakukan. Dengan demikian, menguji loyalitas sebagai perantara dapat memberikan pemahaman baru mengenai mekanisme internal dalam meningkatkan retensi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dengan loyalitas sebagai variabel intervening pada PT Kaisar Jaya Sumatra, sebuah perusahaan pertambangan di Jambi yang menghadapi tantangan turnover cukup tinggi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta implikasi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi kompensasi dan pengelolaan loyalitas guna memperkuat retensi karyawan.

## **KAJIAN TEORITIS**

Retensi karyawan didefinisikan sebagai upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan yang kompeten dalam jangka waktu yang lebih lama guna meminimalkan tingkat turnover. Strategi retensi dianggap sangat penting karena turnover karyawan yang tinggi dapat meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, sekaligus menurunkan produktivitas dan stabilitas organisasi (Nurmalitasari, 2021). Retensi juga mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk tetap loyal. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan yang bertahan lebih lama cenderung lebih produktif serta memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan perusahaan (Tammi et al., 2024). Dengan demikian, retensi menjadi kebutuhan strategis untuk menjaga keberlanjutan kinerja organisasi.

Kompensasi diakui secara luas sebagai salah satu faktor kunci yang memengaruhi retensi dan perilaku karyawan. Kompensasi bukan hanya berupa imbalan finansial, tetapi juga sistem penghargaan dan motivasi yang diberikan oleh organisasi (Hasibuan, 2018). Kompensasi mencakup gaji, tunjangan, bonus, serta manfaat lain yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompensasi yang tepat memiliki pengaruh positif dan signifikan baik terhadap retensi maupun loyalitas (Kadek et al., 2021); Rizki et al., 2024). Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai sering kali menimbulkan ketidakpuasan dan meningkatkan kemungkinan karyawan mencari pekerjaan di tempat lain.

Loyalitas karyawan merepresentasikan keterikatan emosional dan psikologis yang mendorong individu untuk berkomitmen pada organisasi dalam jangka panjang. Karyawan yang loyal umumnya lebih disiplin, berdedikasi, serta bersedia memberikan kontribusi melebihi tugas formalnya (Mahayuni & Dewi, 2020). Faktor-faktor seperti kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, dan budaya organisasi yang positif sangat berperan dalam membentuk loyalitas (Ikhwan, 2024). Ketika loyalitas terbangun, karyawan menunjukkan keselarasan yang kuat dengan nilai dan tujuan perusahaan, sehingga memperkuat stabilitas organisasi.

Hubungan antara kompensasi, loyalitas, dan retensi telah banyak dikaji dalam penelitian sebelumnya. Kompensasi secara langsung memengaruhi retensi melalui rasa aman

dan keadilan finansial, serta secara tidak langsung melalui loyalitas karyawan (Putra et al., 2022); (Reza Ma'ruf, 2021). Karyawan yang loyal cenderung tetap bertahan meskipun mendapatkan tawaran kerja dari luar, menunjukkan bahwa loyalitas berfungsi sebagai variabel mediasi. Hal ini sejalan dengan temuan (Robbins & Judge, 2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang muncul dari kompensasi yang adil akan memperkuat loyalitas dan mengurangi niat untuk keluar. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis keterkaitan ini guna memahami bagaimana organisasi dapat meningkatkan retensi melalui sistem kompensasi yang efektif dan strategi pengembangan loyalitas.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas yang bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dengan loyalitas sebagai variabel intervening. Penelitian dilakukan di PT Kaisar Jaya Sumatra yang berlokasi di Kelurahan Durian Luncuk, Kecamatan Batin XXIV, Kabupaten Batanghari, Provinsi Jambi.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan operasional PT Kaisar Jaya Sumatra sebanyak 50 orang. Sampel ditentukan dengan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan responden. Namun, jumlah karyawan operasional yang memenuhi kriteria penelitian adalah 44 orang, sehingga seluruhnya dijadikan sampel penelitian.

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 1–5 yang mencakup variabel kompensasi (X), loyalitas karyawan (Z), dan retensi karyawan (Y). Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan serta studi kepustakaan terkait penelitian. Instrumen penelitian telah diuji validitas dan reliabilitasnya, dengan hasil seluruh indikator dinyatakan valid (loading factor > 0,7) dan reliabel (Cronbach's Alpha serta Composite Reliability > 0,7).

Teknik analisis data dilakukan dalam dua tahap. Pertama, analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi kompensasi, loyalitas, dan retensi karyawan. Kedua, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Model penelitian terdiri dari tiga variabel utama, yaitu kompensasi (X) sebagai variabel independen, retensi karyawan (Y) sebagai variabel dependen, dan loyalitas karyawan (Z) sebagai variabel intervening.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Proses Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan di PT Kaisar Jaya Sumatra, berlokasi di Kelurahan Durian Luncuk, Kecamatan Batin XXIV, Kabupaten Batanghari, Provinsi Jambi. Penelitian berlangsung pada bulan April–Mei 2025 dengan menggunakan metode survei kuesioner. Dari total populasi 50 karyawan operasional, sebanyak 44 orang memenuhi kriteria penelitian dan dijadikan responden. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 1–5, yang terdiri atas indikator variabel kompensasi, loyalitas, dan retensi karyawan.

### **Analisis Deskriptif**

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa retensi karyawan memperoleh skor rata-rata 181,8 dan termasuk kategori tinggi. Kompensasi memperoleh skor rata-rata 183,5 dengan kategori memadai. Sedangkan loyalitas karyawan memperoleh skor rata-rata 184,6 dan berada pada kategori sangat loyal. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum kondisi sumber

daya manusia di PT Kaisar Jaya Sumatra masih stabil, meskipun terdapat tantangan terkait kompensasi yang belum sepenuhnya memenuhi harapan karyawan.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4. Ringkasan hasil pengujian ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis**

Matriks	Original sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T statistics ( OSTDEV )	P Value	Keterangan
Kompensasi (X) → Retensi Karyawan (Y)	0.333	0.333	0.124	2.679	0.007	Signifikan
Kompensasi (X) Loyalitas Karyawan (Z)	0.734	0.745	0.061	12.113	0.000	Signifikan
Loyalitas Karyawan (Z) → Retensi Karyawan (Y)	0.600	0.601	0.115	5.218	0.000	Signifikan
Kompensasi (X) Loyalitas Karyawan (Z) Retensi Karyawan (Y)	0.440	0.449	0.097	4.522	0.000	Signifikan (Mediasi)

Sumber: Data diolah peneliti 2025

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (H1 diterima). Artinya, semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk bertahan di perusahaan. Selain itu, kompensasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (H2 diterima). Hal ini berarti kompensasi yang memadai mampu membangun ikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Selanjutnya, loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi (H3 diterima). Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi cenderung bertahan lebih lama meskipun menghadapi tawaran pekerjaan dari luar. Temuan penting lainnya adalah loyalitas karyawan mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap retensi (H4 diterima). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berdampak langsung pada retensi, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan loyalitas.

### Pembahasan

Hasil penelitian ini mendukung teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan retensi (Hasibuan, 2018; Mathis et al., 2019). Kesesuaian kompensasi dengan beban kerja dan kebutuhan hidup karyawan dapat meningkatkan motivasi dan mengurangi keinginan untuk berpindah kerja. Penelitian ini juga memperkuat temuan (Putra et al., 2022; Rizki et al., 2024) bahwa kompensasi yang adil dan memadai berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh loyalitas terhadap retensi sejalan dengan pandangan Robbins & Judge (2017) yang menyebutkan bahwa karyawan yang loyal akan lebih tahan terhadap tawaran eksternal dan lebih berkomitmen pada tujuan organisasi. Dengan demikian, loyalitas menjadi faktor psikologis yang memperkuat hubungan antara kompensasi dan retensi.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa manajemen PT Kaisar Jaya Sumatra perlu memperhatikan peningkatan sistem kompensasi, tidak hanya dalam bentuk gaji pokok tetapi juga tunjangan, bonus, dan fasilitas kerja. Selain itu, strategi pengelolaan loyalitas

karyawan seperti pengembangan karier, pengakuan atas prestasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif akan semakin memperkuat retensi tenaga kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di PT Kaisar Jaya Sumatra, baik secara langsung maupun melalui loyalitas sebagai variabel intervening. Temuan ini menegaskan bahwa sistem kompensasi yang memadai tidak hanya meningkatkan loyalitas, tetapi juga memperkuat retensi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memperbaiki kebijakan kompensasi dan mengembangkan strategi yang mampu menumbuhkan loyalitas karyawan. Mengingat keterbatasan penelitian yang hanya melibatkan 44 responden, studi selanjutnya perlu dilakukan dengan sampel yang lebih luas dan variabel tambahan agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan.

## DAFTAR REFERENSI

- Darmawan, M. L., & Santoso, W. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Faktor lainnya terhadap Retensi Karyawan Karyawan PT. X. *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM)*, 3(2), 243–252. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v3i2.2220>
- Hasibuan, M. S. . (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (E Revisi). PT Bumi A. [https://books.google.com/books/about/Manajemen\\_Sumber\\_Daya\\_Manusia.html?hl=id&id=ZQk0tAEACAAJ&utm\\_source=chatgpt.com](https://books.google.com/books/about/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia.html?hl=id&id=ZQk0tAEACAAJ&utm_source=chatgpt.com)
- Ikhwan, H. (2024). *PERILAKU ORGANISASI (Konsep Pendekatan dan Pemecahan Masalah)* (Hartanto (ed.)).
- Kadek, I., Saputra, R. D., & Gede Riana, I. (2021). The Relationships of Work Environment, Compensation, And Organizational Commitments on Employee Retention. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(1), 20–25. <https://kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/533>
- Mahayuni, A. A. P., & Dewi, A. A. S. K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1696. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p03>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2019). *Human Resource Management* (16 Revisi). Cengage Learning. <https://www.ebay.com/itm/167327954956>
- Nurmalitasari, S. (2021). PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIER, WORKLIFE BALANCE TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI (Studi Pada Karyawan Tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Pramudya, A. (2025). *Pahami Apa Itu Retensi Karyawan dan Cara Mengelolanya*. Mekari. <https://mekari.com/blog/pahami-apa-itu-retensi-karyawan-dan-cara-mengelolanya/>
- Putra, C. I. W., Pratama, R. Y., & Thoyib, A. A. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 01(2), 144–153. <http://dx.doi.org/10.21776/jki>
- Rachman, A., & Hamzah, A. (2023). Compensation and Career Development on Employee Retention: A Review of the Literature. *West Science Business and Management*, 1(04), 328–334. <https://wsj.westscience-press.com/index.php/wsbm>
- Reza Ma'ruf. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(1), 27–35.

*Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Loyalitas Karyawan sebagai Variabel Intervening di PT Kaisar Jaya Sumatra*

Indah Yani, Sumarni, Wahyu Juari Setiawan

---

- Riniwati, H. (2016). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM)* (T. U. Press (ed.)). UB Press. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=aulPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=SDM&ots=9r1WfqB682&sig=mawDdC1AY2aw0shu3Hdo1uK6Was&redir\\_esc=y#v=onepage&q=SDM&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=aulPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=SDM&ots=9r1WfqB682&sig=mawDdC1AY2aw0shu3Hdo1uK6Was&redir_esc=y#v=onepage&q=SDM&f=false)
- Rizki, V. L., Fitria, N., & Muttaqien, F. (2024). Pengaruh Kebijakan Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z. *Movere Journal*, 6(2), 441–448. <https://doi.org/10.53654/mv.v6i2.505>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi (Edisi ke-17)* (17th ed.). Salemba empat.
- Tammi, H. I., Mulyana, D., & Komaludin, A. (2024). Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada Startup Unicorn di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. *Jurnal Bisnis Manajemen*, 2(2), 629–647.