

**MODEL PENINGKATAN RETENSI KARYAWAN MELALUI
KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASI**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

AHMAD FAIZUN NI'AM

NIM : 30401411117

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
SEMARANG
2021**

HALAMAN PENGESAHAN

Untuk Skripsi

**MODEL PENINGKATAN RETENSI KARYAWAN MELALUI
KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASI**

Disusun Oleh :

Ahmad Faizun Ni'am

NIM : 30401411117

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian skripsi

Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 25 September 2021

Dosen Pembimbing



Digitally signed by
Abdul Hakim
DN: cn=Abdul
Hakim, o, ou,
email=abdulhakim@
unissula.ac.id, c=US
Date: 2021.12.20
20:35:02 +07'00'

Dr. H. Abdul Hakim, SE, Msi

NIK. 210487014

**HALAMAN PENGESAHAN
SKRIPSI**

**MODEL PENINGKATAN RETENSI KARYAWAN MELALUI KOMPENSASI,
KEPUASAN KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASI**

Disusun Oleh :
Ahmad Faizun Ni'am
Nim : 30401411117

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal, 25 September 2021

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Dr. H. Abdul Hakim, SE, MSi
NIK. 210487014

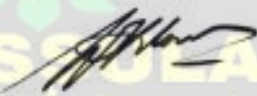
Digitally signed by
Abdul Hakim
DN: cn=Abdul Hakim,
o, ou,
email=abdulhakim@u
nissula.ac.id, c=US
Date: 2021.12.22
16:04:09 +07'00'

Penguji I



Drs. Bomber Joko Setyo Utomo, MM.
NIK. 220485010

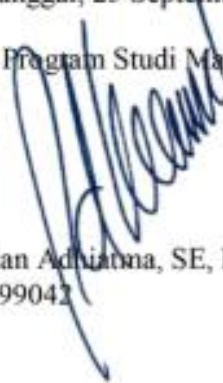
Penguji II



Dra. Wasitowati, MM
NIK. 220405052

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Tanggal, 25 September 2021

Ketua Program Studi Manajemen



Dr H. Ardian Adhiana, SE, MM
NIK. 210499041

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Ahmad Faizun Ni'am
NIM : 30401411117
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi UNISSULA

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **"MODEL PENINGKATAN RETENSI KARYAWAN MELALUI KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI"** dan diajukan untuk diuji pada tanggal, 25 September 2021 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau tiru yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Saya bersedia menarik skripsi yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolah-olah tulisan saya sendiri. Dan saya bersedia bila gelar dan ijazah yang diberikan oleh universitas dibatalkan.

Semarang, 25 September 2021

Yang Memberi Pernyataan



Ahmad Faizun Ni'am
NIM. 30401411117

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Faizun Ni'am
NIM : 30401411117
Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tugas akhir atau skripsi dengan judul **MODEL PENINGKATAN RETENSI KARYAWAN MELALUI KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI** dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hal bebas royalti non eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta, plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung.

Semarang, 25 September 2021

Yang Memberi Pernyataan



Ahmad Faizun Ni'am
NIM. 30401411117

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis serta menguji pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Populasinya adalah karyawan tetap sebesar 150 karyawan pada PT Tri Tunggal Jaya Semarang, dengan jumlah sampel 111 responden. Alat analisisnya adalah path analysis, dimana sebelumnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas serta uji asumsi klasik.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara kompensasi terhadap retensi karyawan. Komitmen organisasi mampu menjadi variabel intervening antara kompensasi terhadap retensi karyawan, artinya semakin karyawan mendapatkan kompensasi yang layak, maka akan semakin tinggi keyakinan dan dukungan karyawan terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai terhadap perusahaan, sehingga akan meningkatkan retensi karyawan.

Kata Kunci : Kompensasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan retensi karyawan.

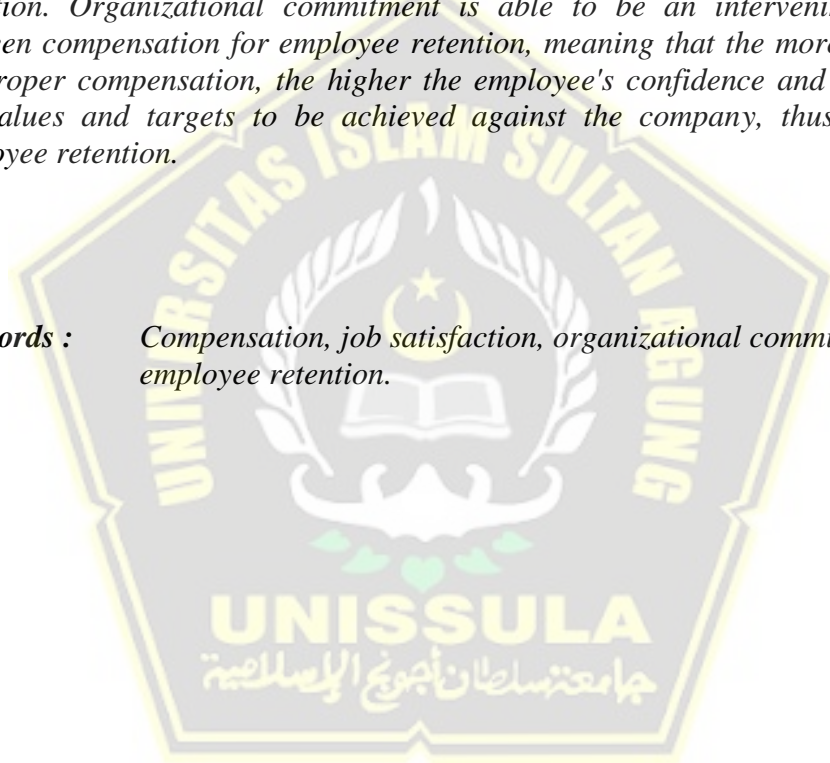


ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze and test the effect of compensation on employee retention with job satisfaction, organizational commitment as an intervening variable. The population is permanent employees of 150 employees at PT Tri Tunggal Jaya Semarang, with a sample of 111 respondents. The analysis tool is the path analysis, which was previously tested for validity and reliability as well as the classic assumption test.

The test results show that compensation has a positive effect on job satisfaction and organizational commitment. Compensation, job satisfaction and organizational commitment have a positive effect on employee retention. Job satisfaction can be an intervening variable between compensation for employee retention. Organizational commitment is able to be an intervening variable between compensation for employee retention, meaning that the more employees get proper compensation, the higher the employee's confidence and support for the values and targets to be achieved against the company, thus increasing employee retention.

Keywords : *Compensation, job satisfaction, organizational commitment and employee retention.*



HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

- ◆ Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. (Surat Ar Ra'd : 11)
- ◆ Segala sesuatu akan selalu menjadi yang terbaik jika kita selalu mengambil yang terbaik akan segala sesuatu yang terjadi
- ◆ Manusia dengan segala ambisi, idealisme dan cita-cita untuk menaklukkan dunia atau sekedar mencari materi, kadang terlalu sombong dan angkuh untuk menyadari bahwa sepenggal episode perjalanan hidupnya didunia adalah serangkain takdir-Nya

Skripsi ini penulis persembahkan kepada :

- ◆ *Orang tuaku tercinta yang selalu memotivasi dan berdoa untuk keberhasilanku*
- ◆ *Sahabat – sahabatku yang selalu memberiku semangat dan bantuan dalam penyusunan skripsi ini.*
- ◆ *Almamater*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokattuh

Segala puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“MODEL PENINGKATAN RETENSI KARYAWAN MELALUI KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI”**..

Dalam menyelesaikan skripsi mendapatkan bimbingan, bantuan, dan pengarahan dari berbagai pihak. Kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada :

1. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Dr. H. Abdul Hakim, SE, MSi selaku Dosen Pembimbing yang telah sabar membimbing, mengarahkan dan memberikan motivasi, saran-saran kepada penulis sehingga usulan penelitian skripsi ini dapat tersusun.
3. Seluruh dosen dan staf Program Studi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Kedua Orang Tua dari penulis yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi kepada penulis agar terus semangat dan pantang menyerah dalam menyusun usulan penelitian skripsi ini.
5. Kepada seluruh pihak dan teman-teman penulis lainnya yang tidak disebutkan namanya satu-persatu, semoga Allah selalu memberikan rida dan rahmat kepada kita semua atas kebaikan yang telah kita lakukan.

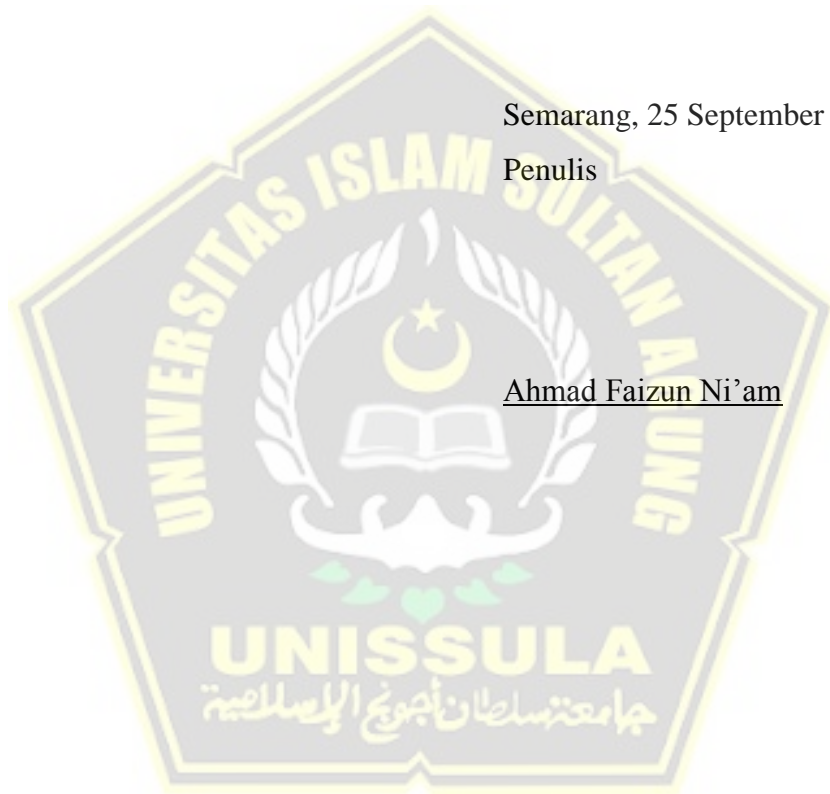
Penulis menyadari sepenuhnya bahwa usulan penelitian skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna, baik dalam materi maupun tata cara penulisannya. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna penyempurnaan usulan penelitian skripsi ini di masa yang akan datang. Semoga usulan penelitian skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat baik bagi penulis maupun para pembaca pada umumnya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokattuh

Semarang, 25 September 2021

Penulis

Ahmad Faizun Ni'am



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
KOMITMEN ORGANISASI.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Pendahuluan.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Retensi Karyawan.....	9
2.2. Kompensasi	10
2.3. Kepuasan Kerja.....	12
2.4. Komitmen Organisasi	14
BAB III METODE PENELITIAN.....	25
3.1. Jenis Penelitian	25
3.2. Populasi dan Pengambilan Sampel.....	25
3.2.1. Populasi.....	25
3.2.2. Sampel.....	25

3.3.	Jenis dan Sumber Data	26
3.4.	Metode Pengumpulan Data.....	26
3.5.	Variabel dan Indikator	28
3.6.	Definisi operasional dan indikator variabel.....	28
	Kompensasi	29
3.7.	Uji Instrument Penelitian.....	29
	3.7.1. Uji Validitas	29
	3.7.2. Uji Reliabilitas	30
3.8.	Uji Asumsi Klasik	31
	3.8.1. Uji Multikolinearitas.....	31
	3.8.2. Uji Heteroskedastisitas.....	31
	3.8.3. Uji Normalitas.....	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		35
4.1	Hasil Penelitian.....	35
	4.1.1 Deskripsi Responden	35
	Laki-laki	35
4.2	Analisis Deskriptif Variabel	37
4.3	Analisis Data.....	42
	4.3.1 Uji Validitas	42
	4.3.2 Uji Reliabilitas	43
4.4	Uji Asumsi Klasik	43
	4.4.1 Uji Normalitas Data	43
	4.4.2 Uji Multikoleniaritas.....	48
	4.4.3 Uji Heteroskedastisitas.....	49
	4.4.4 Pengujian Regresi Linier Berganda	52
4.5	Uji t.....	56
4.6	Uji F dan Koefesien Determinasi	59
4.7	Uji Sobel.....	62
4.8	Pembahasan	66
	4.8.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang.....	66

4.8.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi pada pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang.	67
4.8.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang.....	68
4.8.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan PT. Tri Tunggal Jaya Semarang.....	68
4.8.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang.	69
4.8.6 Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang.....	70
4.8.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang.....	71
BAB V PENUTUP.....	73
5.1 Simpulan.....	73
5.2 5.2 Implikasi Manajerial.....	74
5.3 Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang.....	75
DAFTAR PUSTAKA	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian	23
Gambar 4.1 Uji Normalitas Model Regresi 1	44
Gambar 4.2 Uji Normalitas Model Regresi 2	45
Gambar 4.3 Uji Normalitas Model Regresi 3	46
Gambar 4.5. Uji Heterokedastisitas Regresi 2	51
Gambar 4.6. Uji Heterokedastisitas Regresi 3	52
Gambar 4.7. Uji Sobel 1.....	64
Gambar.4.8. Uji Sobel 2.....	65

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1.	Tingkat Retensi Tri Tunggal Jayatahun 2015-2017	4
Tabel 3. 1.	Definisi Operasional Dan Indikator	28
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden	35
Tabel 4.2	Umur Responden	36
Tabel 4.3	Tingkat Pendidikan Responden.....	36
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompensasi	38
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	38
Tabel 4.9	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi	40
Tabel 4.10	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Retensi Karyawan.....	41
Tabel 4.5	Uji Validitas Indikator Variabel Penelitian	42
Tabel 4.6	Uji Reliabilitas Variabel	43
Tabel 4.24.	Hasil Uji Regresi Linier Regresi 1	53
Tabel 4.25.	Hasil Uji Regresi Linier Regresi 2	54
Tabel 4.26.	Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	55
Tabel 4.15.	Hasil Uji F Regresi 1	59
Tabel 4.16.	Hasil Uji F Regresi 2	60
Tabel 4.17.	Hasil Uji F Regresi 3	60
Tabel 4.18.	Hasil Uji Koefisien Determinasi Regresi 1	61
Tabel 4.19.	Hasil Uji Koefisien Determinasi Regresi 2	61
Tabel 4.20.	Hasil Uji Koefisien Determinasi Regresi 3	62

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Pendahuluan

Globalisasi memiliki dampak langsung dan tidak langsung pada sebagian besar aspek bisnis. Perusahaan meningkatkan strategi untuk beradaptasi di era globalisasi. Untuk menghadapi globalisasi, perusahaan membutuhkan orang-orang yang memiliki kualitas yang baik seperti keterampilan, pengetahuan, kemampuan untuk bekerja, kreativitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, banyak perusahaan tidak memperhatikan sumber daya manusianya. Padahal, sumber daya manusia memiliki peran penting dalam suatu perusahaan, karena segala sesuatu yang terkait dengan sumber daya manusia pada akhirnya mempengaruhi hasil perusahaan. Untuk itu pihak manajemen perusahaan harus mampu menjaga tenaga kerjanya dengan baik agar tetap bertahan (*retention*).

Retensi karyawan merupakan proses di mana karyawan didorong untuk berlama-lama dengan perusahaan untuk periode waktu yang lebih lama atau sampai proyek selesai (Das dan Baruah, 2013). Bagi manajemen menciptakan strategi retensi bagi karyawan perlu menjadi prioritas utama. Hal tersebut karena apabila perusahaan gagal menerapkan strategi retensi karyawan yang baik. Kunci untuk semua organisasi adalah membuat keputusan rasional tentang strategi retensi dan memprioritaskan kepentingan karyawan (Gicho, 2015). Menurut Chiekeziedan Gerald (2017) mengidentifikasi tujuh faktor yang dapat meningkatkan retensi karyawan: (1) kompensasi dan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, (2) penyediaan pekerjaan yang menantang, (3)

peluang untuk dipromosikan dan dipelajari, (4) atmosfer undangan di dalam organisasi, (5) hubungan positif dengan rekan kerja, (6) keseimbangan yang sehat antara kehidupan profesional dan pribadi, dan (7) komunikasi yang baik. Sedangkan Ramesh, et.al (2012) menjelaskan bahwa program retensi karyawan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya karena faktor kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Kompensasi yang diterima karyawan adalah bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Melalui kompensasi, karyawan akan lebih semangat dalam bekerja (Biaison, 2014). Menurut Shamina dan Khalid (2011) kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi retensi seseorang dalam memilih untuk bekerja perusahaan, baik berupa uang (*financial*) maupun bukan uang (*non financial*) kepada karyawan atas bantuan tenaga yang telah mereka berikan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi masih merupakan insentif utama yang digunakan untuk memikat profesionalisme karyawan. Menurut Shubaka (2014), gaji tinggi tidak penting, akan tetapi dengan adanya pemberian kompensasi, imbalan keuangan yang adil terhadap karyawan juga berpengaruh pada retensi karyawan.

Kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka dan berbagai aspeknya. Itu ada hubungannya dengan sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka. Itulah sebabnya kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja dapat muncul dalam situasi kerja apa pun. Karyawan yang puas dan senang dengan pekerjaan mereka lebih berdedikasi dan bekerja untuk pertumbuhan organisasi. Jika karyawan puas dengan pekerjaan

mereka maka mereka akan bertahan dan bekerja untuk organisasi. Ini dapat diterjemahkan ke karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan tetap dengan organisasi. (Biason, 2014). Ketika hal tersebut terjadi, maka akan mengakibatkan karyawan akan keluar dari pekerjaan, akan tetapi jika karyawan mendapatkan kepuasan selama bekerja tentu akan mempengaruhi karyawan untuk bertahan di perusahaan (*retention*) (Hafanti, et.al, 2015). Karyawan yang puas akan memiliki niat yang lebih tinggi untuk bertahan dengan perusahaan, sehingga menurunkan tingkat turnover (Mobley, dalam Astuti, 2014).

Komitmen organisasional merupakan keadaan di mana karyawan memihak suatu organisasi dan tujuan serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Shaikh dan Zahid, 2016). Komitmen karyawan kepada perusahaan dipandang sebagai hal yang sangat penting dalam dunia bisnis. Komitmen organisasi sendiri membawa konsekuensi terhadap beberapa hal, salah satunya retensi kerja (Rahaman dan Abdul, 2016). Pimpinan perlu peduli terhadap karyawan mereka dan mereka harus tahu bagaimana menjaga karyawan agar tetap mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Karyawan tetap atau meninggalkan organisasi karena berbagai alasan, alasannya mungkin pribadi atau profesional. Hal ini dibuktikan oleh Chua, *et.al* (2013) yang menyebutkan bahwa semakin tinggi komitmen akan berdampak pada semakin tingginya retensi pada karyawan. Rendahnya komitmen organisasi dapat terjadi bila karyawan sedang mencari kerja, seperti yang diungkapkan Boswell et al (2017) dan Ghosh et al (2013) yang kemudian membawa pada retensi disfungsional.

Begitu halnya dengan PT Tri Tunggal Jaya bahwa permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah tingginya tingkat *turnover* atau perputaran karyawan.

Hal tersebut tidak lepas karena tingginya target yang diberikan perusahaan tidak diimbangi dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Kebijakan yang diterapkan perusahaan kurang diimbangi dengan kesejahteraan yang diberikan karyawan, sehingga tekanan (*pressure*) yang diberikan perusahaan kepada karyawan berdampak pada menurunnya semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan baik yang berasal dari dirinya sendiri maupun rekan kerja serta pimpinannya. Hal tersebut dapat dilihat dari padatnya jadwal kerja karyawan dan kesibukan pimpinan dalam bekerja sehingga waktu untuk saling memotivasi satu sama lain hampir tidak ada. Waktu istirahat yang dirasa kurang menjadikan karyawan kurang bersemangat dalam bekerja sehingga mereka bermalas-malasan yang berdampak pada penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu. Hal tersebut terlihat dari masih belum tercapainya penentuan target yang ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan. Pada tabel 1.1 memperlihatkan tingginya tingkat *turnover* yang di alami PT Tri Tunggal Jaya pada 3 tahun terakhir.

Tabel 1. 1.
Tingkat Retensi PT Tri Tunggal Jaya Tahun 2015-2017

Bulan	Jumlah Karyawan Tetap			Jumlah Karyawan Tetap Yang Keluar			Turnover (Persen)			Retensi (Persen)		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Januari	165	152	123	0	2	4	0	1,3	3,3	100	99	97
Februari	165	150	119	0	2	6	0	1,3	5	100	99	95
Maret	165	148	113	1	0	1	0,6	0	0,9	99	100	99
April	164	148	112	1	1	2	0,6	0,7	1,8	99	99	98
Mei	163	147	110	1	5	8	0,6	3,4	7,3	99	97	93
Juni	162	142	102	0	2	1	0	1,4	1	100	99	99
Juli	162	140	101	0	2	9	0	1,4	8,9	100	99	91
Agustus	162	138	92	2	4	4	1,2	2,9	4,3	99	97	96
September	160	134	88	1	3	4	0,6	2,2	4,5	99	98	96
Oktober	159	131	84	2	2	4	1,3	1,5	4,8	99	99	95
November	157	129	80	2	2	7	1,3	1,6	8,8	99	98	91
Desember	155	127	73	3	4	7	1,9	3,1	9,6	98	97	90
	162	141	100	13	29	57	8	21	57	92	79	43

Sumber : HRM PT Tri Tunggal Jaya, 2018

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut menunjukkan bahwa tingkat turnover karyawan yang mencapai 57% dan hanya mampu mempertahankan karyawannya sebesar 43% pada tahun 2017 yang dapat dilihat pada Tabel 1.1. Sedangkan pada tahun 2015 tingkat *turnover* mencapai 8 % dan mampu mempertahankan karyawannya sebesar 92%. Dan juga pada tahun 2016 tingkat turnover meningkat sebesar 21% dan hanya mampu mempertahankan karyawannya sebesar 79% persen. Dengan demikian, dari persentase tersebut menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu mempertahankan karyawannya agar bisa lebih lama berada di dalam perusahaan.

Penelitian tentang retensi karyawan telah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu yang hasilnya masih inkonsisten, seperti yang dilakukan oleh Hafanti (2015), Swambawa Putra (2016) bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap retensi karyawan meningkat. Begitu halnya dengan penelitian Masqsood *et al.* (2015) bahwa kompensasi berkontribusi untuk meningkatkan retensi karyawan. Palwasha *et al.* (2016) menemukan bahwa kompensasi sebagai faktor penting yang mempengaruhi niat karyawan untuk tinggal. Berbeda dengan penelitian Paille *et.al* (2011) bahwa kompensasi justru tidak berpengaruh terhadap retenti karyawan.

Komitmen organisasi sendiri membawa konsekuensi terhadap beberapa hal, salah satunya retensi kerja (Rahaman dan Abdul, 2016). Hal ini dibuktikan oleh Chua, *et.al* (2013) yang menyebutkan bahwa semakin tinggi komitmen akan berdampak pada semakin tingginya retensi. Namun, Paille *et.al* (2011) justru melakukan penelitian yang mana komitmen karyawan para organisasi tidak

bersifat signifikan atas keinginan mereka untuk tetap tinggal. Rendahnya komitmen organisasi dapat terjadi bila karyawan sedang mencari kerja, seperti yang diungkapkan Boswell et al (2017) dan Ghosh et al (2013) yang kemudian membawa pada retensi disfungsional.

Berdasarkan kontradiksinya hasil penelitian terdahulu tersebut, maka menarik untuk dilakukan penelitian ulang. Dari teori yang disebutkan diatas dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan merupakan indikator yang penting bagi perusahaan dalam hal meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian akan dihasilkan kontribusi yang nyata untuk membuktikan kembali apakah terjadi penguatan konsistensi terhadap teori yang terjadi selama ini atausebaliknya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *riset gap* yang telah di uraikan peneliti ingin mengkaji kembali tentang pengaruh praktek pengelolaan SDM pada peningkatan retensi karyawan maka diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan ?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan ?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi karyawan?
6. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

7. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah maka tujuan penelitian antara lain:

1. Untuk menganalisis serta menguji pengaruh kompensasi terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menganalisis serta menguji pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan.
3. Untuk menganalisis serta menguji pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan.
4. Untuk menganalisis serta menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.
5. Untuk menganalisis serta menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi karyawan.
6. Untuk menganalisis serta menguji pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi
7. Untuk menganalisis serta menguji pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini dibagi beberapa pihak, yaitu sebagai berikut :

1. Bagi teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan literatur mengenai peningkatan retensi karyawan berbasis praktek pengelolaan SDM. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memacu penelitian yang lebih baik pada masa yang akan, mengenai masalah – masalah yang dibahas dalam penelitian.

2. Bagi manajemen

Dapat memberikan gambaran mengenai retensi karyawan sehingga dapat membantu manajemen perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan performa perusahaan.

3. Bagi organisasi

Diharapkan dapat menetapkan standar yang lebih baik di masa yang akan datang mengenai peningkatan retensi karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Retensi Karyawan

Retensi karyawan didefinisikan sebagai "Praktik, perusahaan diadopsi untuk mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan secara bersamaan memenuhi persyaratan operasional" (Kossivi et, al., 2016). Karena perusahaan sekarang memahami pentingnya retensi karyawan dan nilai karyawan kunci, manajer dan pimpinan tim merumuskan berbagai strategi retensi karyawan dengan memperhitungkan berbagai faktor retensi yang mempengaruhi niat karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi.

Das dan Baruah (2013) juga menggambarkan retensi karyawan sebagai "suatu proses di mana karyawan didorong untuk berlama-lama dengan perusahaan untuk periode waktu yang lebih lama atau sampai proyek selesai". Karena kepergian karyawan dari suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja dan profitabilitasnya secara negatif, penyebab paling penting dari retensi karyawan adalah untuk membantu mencegahnya, (Samuel & Chipunza, 2009). Oleh karena itu, organisasi akan menghadapi lebih sedikit turnover dan mengurangi biaya terkait karyawan.

Chiekezie dan Gerald, (2017) menyebutkan bahwa retensi karyawan terutama dilakukan untuk memberi manfaat bagi organisasi, namun, retensi dijelaskan dalam istilah "beberapa gagasan tentang kecukupan atau kecukupan lama layanan", yang berkaitan dengan efek vital pada layanan pelanggan atau pengeluaran yang digunakan dalam perekrutan dan pelatihan. Dengan

mengingat hal ini, faktor-faktor retensi perlu dipertimbangkan yang memiliki dampak signifikan terhadap retensi karyawan di perusahaan mana pun.

Menurut Chiekeziedan Gerald (2017) mengidentifikasi tujuh faktor yang dapat meningkatkan retensi karyawan: (1) kompensasi dan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, (2) penyediaan pekerjaan yang menantang, (3) peluang untuk dipromosikan dan dipelajari, (4) atmosfer undangan di dalam organisasi, (5) hubungan positif dengan rekan kerja, (6) keseimbangan yang sehat antara kehidupan profesional dan pribadi, dan (7) komunikasi yang baik.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang Retensi Karyawan dapat disimpulkan retensi karyawan adalah upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkinerja baik untuk tetap dalam perusahaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang digunakan dalam penelitian Kumar, *et.al* (2012) :

1. Bersedia untuk bekerja keras dari biasanya
2. Berencana menjadikan organisasi sebagai tempat berkarir
3. Loyal terhadap organisasi.
4. Tempat terbaik bagi saya untuk bekerja.
5. Merekomendasikan organisasi ke teman jika mereka mencari pekerjaan

2.2. Kompensasi

Menurut Chiekeziedan Gerald (2017), kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya atas apa yang karyawan berikan kepada organisasinya. Kompensasi sebagai alasan yang

utama bagi karyawan untuk bergabung dalam sebuah perusahaan. Kompensasi yang adil lebih mungkin untuk menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan pegawai yang berkualitas dan kompeten(Quarthey, 2013). Menurut Rivia (2005) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atau penggantian kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Pada dasarnya motivasi terbesar manusia untuk bekerja adalah agar mendapatkan imbalan untuk dapat menghidupi diri dan keluarganya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kompensasi dapat disimpulkan kompensasi adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam bentuk finansial maupun non finansial. Kompensasi yang diberikan oleh organisasi sangat berarti bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja mereka daintara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Sistem kompensasi adalah sistem kompensasi yang adil. Pemberian kompensasi harus dipertimbangkan dengan kuantitas, kualitas, dan manfaat jasa yang di persembahkan atau diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Kompensasi dapat juga berupa hadiah atau penghargaan. Kompensasi semacam ini akan memberikan dorongan karyawan untuk terus berprestasi. Karyawan akan merasa usaha yang dilakukannya dalam bekerja untuk perusahaan dibayar atau dihargai setimpal dengan kompensasi yang diterimanya sehingga karyawan akan merasa puas. Sebaliknya, apabila perusahaan tidak menerapkan sistem kompensasi secara adil dan baik maka karyawan akan merasa dirugikan perusahaan memperhatikan kompensasi yang di berikan kapada karyawanya.

Karena pemberian kompensasi yang baik atau sesuai, yang dapat meningkatkan semangat kerjakaryawan.

Dalam prakteknya, ada beberapa jenis kompensasi yang di berikan kepada karyawan. Menurut Dessler (dikutip oleh Lies Indriyanti, 2009) ada tiga jenis kompensasi, yaitu: 1) Kompensasi secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji dan intensif atau bonus/komisi. 2) Kompensasi tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi. 3) Kompensasi non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi. Menurut Chepchumba dan Kimutai (2017), adapun empat indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi, dimana indikator tersebut akan digunakan untuk penelitian ini, antara lain: 1) Gaji, 2) Insentif, 3) Tunjangan, 4) Fasilitas 5) Program pensiun

2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diyakini tidak memiliki definisi yang umumnya sepakat meskipun makna dan penggunaan yang luas di bidang psikologi industri dan perilaku organisasi, yang membuatnya penting bahwa sebelum makna yang jelas diberikan, ada kebutuhan untuk dimasukkan ke dalam pertimbangan penting dan kegiatan sifat manusia seluruh dunia (Aziri, 2011). Menurut Kaliski (2007), kepuasan kerja dapat dirasakan sebagai perasaan prestasi dan seberapa sukses seorang karyawan di pekerjaannya yang dapat memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan serta kesejahteraan karyawan. Selain itu, George dan Jones (2008) menunjukkan bahwa kepuasan kerja terdiri keyakinan dan perasaan bahwa individu merasakan tentang pekerjaan masing-masing. Namun, kepuasan

kerja diyakini multi dimensi dan rumit, itu dapat dilihat dalam berbagai cara oleh individu yang berbeda, biasanya hal itu berkaitan dengan motivasi meskipun lingkup koneksi masih belum jelas Aziri (2011).

Rue dan Ryaes (2003) menunjukkan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa unsur di tempat kerja yang meliputi paket keuangan seperti gaji, peluang, kemajuan, kondisi kerja, dan kelompok kerja, lanjut efek resultan dari determinan berfungsi sebagai tolok ukur untuk kepuasan kerja dari ketidakpuasan serta apa hasilnya akan, seperti yang ditegaskan oleh Aziri (2011) bahwa ketika membahas isu-isu mengenai kepuasan kerja, ketidakpuasan kerja harus dipertimbangkan dalam rangka untuk memastikan keseimbangan. Squires, Hoben, Carleton dan Graham (2015) berpendapat bahwa meskipun, karyawan tidak puas mungkin tidak berhenti dari pekerjaan mereka, tapi perasaan seperti ketidakpuasan dapat berdampak pada mereka, rekan-rekan mereka serta kualitas mereka kinerja dan layanan yang mereka berikan dalam arti bahwa karyawan yang tidak puas tersebut memiliki kecenderungan menampilkan permusuhan pada karyawan lain di tempat kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kepuasan kerja dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah emosi karyawan yang terjadi atau tidak terjadi perpotongan antara nilai pembayaran karyawan dan perusahaan dengan tingkat nilai layanan yang diharapkan oleh karyawan yang bersangkutan. Lebih lanjut Azeem (2010) menjelaskan indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu :

1. Pekerjaan yang dimiliki cukup menarik untuk dirinya
2. Merasa puas dengan gaji yang diterimanya
3. Merasa puas dengan dukungan atasan
4. Puas dengan kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan
5. Merasa senang dengan rekan kerja

2.4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dijelaskan oleh Beukes dan Boota (2013), sebagai: 'keterikatan emosional dengan, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam, organisasi'. Elizur, Kantor, Yaniv dan Sagie (1996) mencatat bahwa ada dua jenis komitmen. Yang pertama adalah komitmen moral, yang dapat digambarkan sebagai keterikatan atau loyalitas terhadap sesuatu (dalam hal ini rumah sakit), dan yang kedua adalah komitmen kalkulatif, yang dapat digambarkan sebagai potensi manfaat yang akan diperoleh seseorang dengan komitmen. Porter, et.al, (1974) menjelaskan bahwa ada tiga jenis komitmen organisasi. Komitmen afektif dapat dilihat sebagai domain pertama, yang mencakup kekuatan identifikasi dan partisipasi seseorang dalam organisasi. Jernigan, Joyce dan Kohut (2002) berpendapat bahwa individu yang memiliki komitmen afektif tetap berada dalam organisasi, bukan karena mereka harus atau merasa berkewajiban untuk melakukannya, tetapi karena mereka ingin tetap tinggal. Komitmen kelanjutan didasarkan pada sejauh mana orang tersebut menganggap biaya meninggalkan organisasi lebih besar daripada tinggal, atau hanya bahwa orang itu tetap berkomitmen karena itu adalah satu-satunya pilihan mereka.

Jernigan et al. (2002) setuju bahwa karyawan dengan komitmen berkelanjutan tetap dengan organisasi karena mereka harus. Terakhir, Eslami dan Gharakhani (2012) dan menjelaskan komitmen normatif sebagai melampirkan nilai-nilai yang diinternalisasi ke dalam organisasi. Ini dapat dianggap sebagai perasaan kewajiban terhadap organisasi.

Opayemi (2004) mengidentifikasi dua mekanisme yang dapat berkontribusi pada komitmen normatif. Yang pertama adalah korelasi kuat antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi. Mekanisme kedua lebih bersifat instrumental terkait dengan sistem imbalan. Dengan demikian, seorang karyawan dapat diberi imbalan sesuai dengan kriteria tertentu, dan sebagai imbalannya kemudian merasa berkewajiban untuk tetap bersama perusahaan (Jacobs, 2007). Oleh karena itu, individu yang mengalami komitmen normatif, menurut Jernigan et al. (2002), berkomitmen pada organisasi karena mereka merasa itu adalah hal yang benar untuk dilakukan.

Muthuveloo dan Che Rose (2005) menegaskan bahwa penting untuk mengenali persepsi kerja karyawan karena ini bisa menjadi motivasi langsung bagi individu dan dapat mengarah pada komitmen organisasi yang lebih tinggi. Persepsi ini harus positif untuk meningkatkan motivasi individu itu, yang juga bisa menjadi indikator komitmen organisasi yang lebih tinggi (Muthuveloo & Che Rose, 2005). Dick dan Metcalfe (2001) menyatakan bahwa ada dua dimensi yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi: dimensi individu dan dimensi manajerial.

Menurut Dick dan Metcalfe, dimensi individu mencakup faktor-faktor seperti usia, tahun dalam organisasi dan status internal dalam perusahaan. Faktor kedua, manajerial, dapat digambarkan sebagai bagaimana individu diperlakukan dalam perusahaan, yang mencakup faktor-faktor seperti bagaimana individu didukung dan dikembangkan dalam organisasi (Dick & Metcalfe, 2001).

Berdasarkan uraian di tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Adekola (2013) mengemukakan mengenai indikator dari komitmen organisasional. Indikator tersebut ada tiga, yaitu 1) *A strong belief in and acceptance of the organization's goals and values (Acceptance)*. Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Artinya adalah ada kesesuaian antara nilai yang dianut oleh karyawan dengan organisasi. Apabila karyawan merasakan tujuan organisasi dapat memenuhi keinginannya, maka karyawan akan memberikan sepenuhnya komitmen terhadap organisasi. 2) *A willingness to exert considerable effort on behalf of the organization (Willingness)*. Berkaitan dengan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi. Karyawan dapat merasa bertanggung jawab untuk membangun organisasi dan merasa senang dengan organisasi. 3) *A strong desire to maintain membership in the organization (Maintain)*. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi atau

menjadi bagian dari organisasi. Karyawan bersedia terlibat dalam organisasi dan memperkokoh kedudukannya supaya merasakan dirinya diperlukan dan dihargai. Hal ini akan memberikan komitmen kerja yang tinggi dalam diri karyawan.

Menurut Luthan (2006) bahwa komitmen organisasi dapat diukur dengan 3 indikator yaitu

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan masalah yang sulit dan membingungkan, tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun perusahaan, sebab menjadi karena adanya kompensasi itulah seseorang mau menjadi karyawan di perusahaan tertentu. Besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karyawan diantara karyawan lainnya, dan pemberian kompensasi secara benar besar pengaruhnya terhadap kepuasan karyawan sebab tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan harga diri mereka.

Menurut Tettey (2006), ketidakpuasan dengan gaji adalah salah satu faktor kunci yang merusak kepuasan dan komitmen para akademisi terhadap institusi dan karir mereka dan itu adalah faktor yang mempengaruhi mereka tetap dalam pekerjaan. Ghafoor (2014) dan John dan Teru (2017) juga

menemukan bahwa semua penghargaan organisasi yang diperiksa telah berkontribusi terhadap kepuasan karyawan sementara gaji adalah prediktor yang berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Mabaso dan Dlamini (2017) ditemukan hasil bahwa kompensasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini, berdasarkan hasil penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut.

H₁ : Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.5.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi

Berbagai penelitian telah menetapkan bahwa kompensasi dan tunjangan berkaitan erat dengan komitmen karyawan terhadap organisasi dapat memunculkan motivasi yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja pekerjaan karyawan dan komitmen organisasi, salah satu tujuan perusahaan untuk memberikan kesejahteraan karyawan adalah dengan memberikan kompensasi untuk mempertahankan karyawan tetap bekerja. Jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang superior diakui dan dihargai oleh organisasi, mereka akan meningkatkan kinerja yang lebih tinggi dengan harapan untuk mendapatkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi.

Kompensasi karyawan memengaruhi produktivitas dan kecenderungan mereka untuk mencari pekerjaan di organisasi lain. Sistem kompensasi yang efektif dan tepat dapat membantu, menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat yang dapat membantu organisasi mencapai misi dan tujuannya. Penelitian Rahaman dan Abdul (2016) serta Riana, *et.al* (2016)

ditemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kompensasi dan komitmen organisasional. Hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini, berdasarkan hasil penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut :

H₂ : Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2.5.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

Kumar *et.al*,(2012) menemukan bahwa karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan jika mereka mendapatkan kompensasi yang layak. Secara tidak langsung karyawan akan termotivasi serta memiliki niat untuk tinggal di perusahaan. Sistem upah yang efisien mempengaruhi karyawan untuk tinggal lebih lama, karena jika kompensasinya yang didapatkan sesuai dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan tinggal lebih lama (Moncarz *et al.* 2009). Menurut Shamina dan Khalid (2011) kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi retensi seseorang dalam memilih untuk bekerja perusahaan, baik berupa uang (*financial*) maupun bukan uang (*non financial*) kepada karyawan atas bantuan tenaga yang telah mereka berikan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi masih merupakan insentif utama yang digunakan untuk memikat profesionalisme karyawan. Menurut Shubaka (2014), gaji tinggi tidak penting, akan tetapi dengan adanya pemberian kompensasi, imbalan keuangan yang adil terhadap karyawan juga berpengaruh pada retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hafanti (2015), Swambawa Putra (2016) menjelaskan apabila kompensasi yang tinggi maka retensi karyawan meningkat.

Masqsood *et al.* (2015) menemukan bahwa kompensasi berkontribusi untuk meningkatkan retensi karyawan. Palwasha *et al.* (2016) menemukan bahwa kompensasi sebagai faktor penting yang mempengaruhi niat karyawan untuk tinggal. Hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini, berdasarkan hasil penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut.

H₃ : Kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan.

2.5.4 Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Karyawan yang puas dan senang dengan pekerjaan mereka lebih berdedikasi dan bekerja untuk pertumbuhan organisasi. Jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka maka mereka akan bertahan dan bekerja untuk organisasi. Ini dapat diterjemahkan ke karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan tetap dengan organisasi. (Biason, 2014). Karyawan yang puas akan memiliki niat yang lebih tinggi untuk bertahan dengan perusahaan, sehingga menurunkan tingkat turnover (Mobley, dalam Astuti, 2014).

Pada penelitian Aditresna dan Mujiati (2018) menyimpulkan bahwa semakin besar kepuasan kerja maka akan semakin tinggi retensi karyawan, dapat dikatakan karyawan yang puas memiliki niat yang lebih tinggi untuk bertahan dengan perusahaan. Oleh karena itu kepuasan kerja faktor terpenting yang harus diperhatikan. Motlou *et al.* (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan, karena ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya maka meningkatkan tingkat retensi. Hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini, berdasarkan hasil penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut :

H₄ : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan.

2.5.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Komitmen dari karyawan kepada perusahaan dipandang sangat penting dalam dunia bisnis. Karyawan yang loyal akan bersedia untuk memprioritaskan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi mereka (Robbins, 2015). Sedangkan menurut Luthans (2011), komitmen sebagai sikap seseorang yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi tertentu, kesediaan untuk mengerahkan seluruh usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi sendiri membawa konsekuensi terhadap beberapa hal, salah satunya retensi kerja (Rahaman dan Abdul, 2016). Pimpinan perlu peduli terhadap karyawan mereka dan mereka harus tahu bagaimana menjaga karyawan agar tetap mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Karyawan tetap atau meninggalkan organisasi karena berbagai alasan, alasannya mungkin pribadi atau profesional. Hal ini dibuktikan oleh Chua, *et.al* (2013) yang menyebutkan bahwa semakin tinggi komitmen akan berdampak pada semakin tingginya retensi pada karyawan.

Adanya beberapa penelitian mengenai hubungan antara komitmen organisasi terhadap retensi karyawan yakni, penelitian dari Permata dan Raharja (2016) dan Nguyen (2014) didapatkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini, berdasarkan hasil penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut :

H₅ : Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Retensi Karyawan

2.5.6 Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mabaso dan Dlamini (2017) menemukan hasil bahwa kompensasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Kompensasi yang diterima oleh karyawan akan menyebabkan kenaikan pada skala hidupnya. Kepuasan kerja karyawan yang meningkat akan memberikan rasa bahwa karyawan dihargai oleh perusahaan.

Kumar *et al* (2012) menemukan bahwa karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan jika mereka mendapatkan kompensasi yang layak. Secara tidak langsung karyawan akan termotivasi serta memiliki niat untuk tinggal lebih lama. Dengan demikian karyawan yang mendapat kompensasi layak, akan merasa puas karena merasa pekerjaannya dihargai dan akan memberikan motivasi untuk lebih lama tinggal di perusahaan tersebut, sehingga hipotesis yang muncul adalah :

H₆ : Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan.

2.5.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi

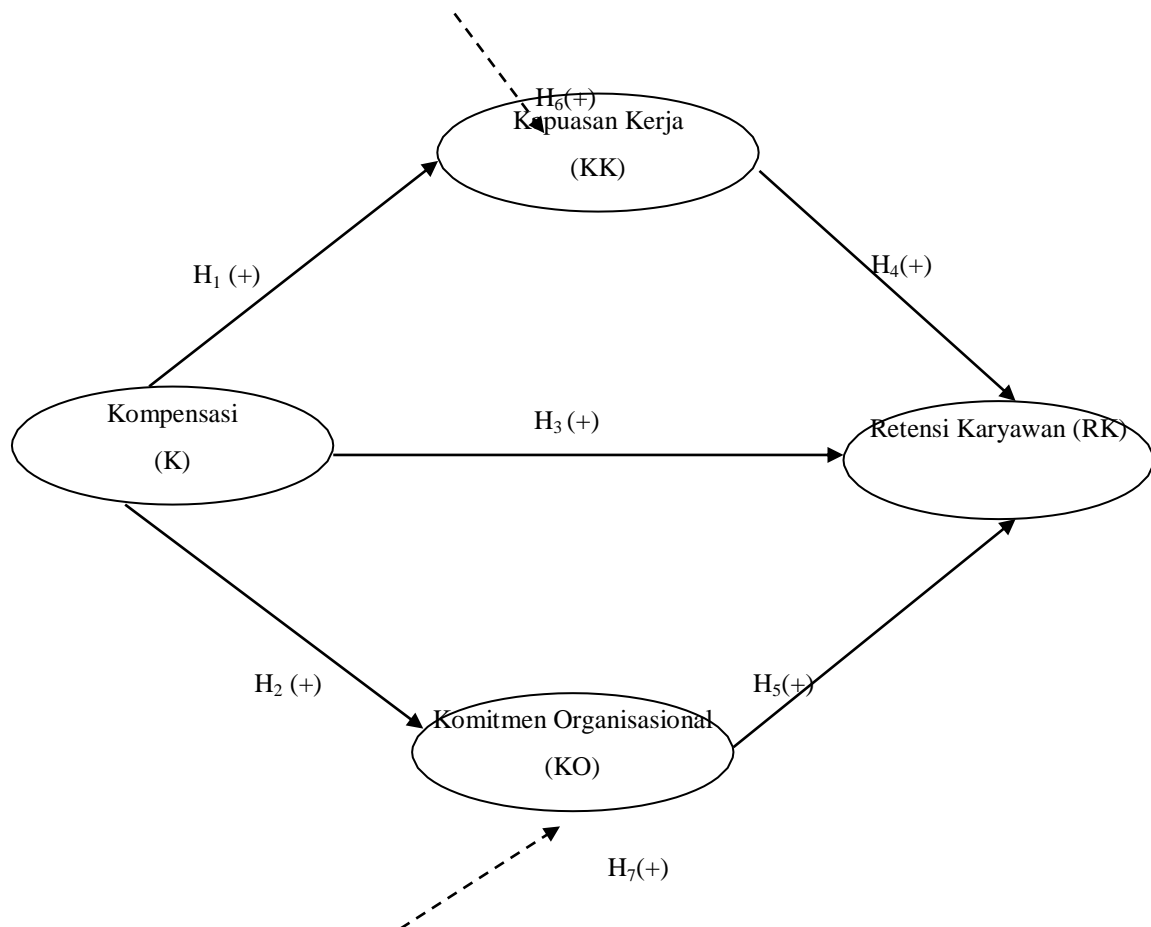
Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riana, *et al* (2016) menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan dan positif antara kompensasi dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa jika karyawan mendapat kompensasi yang layak, maka dirinya akan merasa bahwa kerja keras dan kinerja superiornya diakui oleh organisasi, sehingga karyawan akan lebih komitmen dan loyal pada organisasi tersebut.

Menurut Luthans (2011), komitmen sebagai sikap seseorang yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi tertentu, kesediaan untuk mengerahkan seluruh usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi sendiri membawa konsekuensi terhadap beberapa hal, salah satunya retensi kerja (Rahman dan Abdul, 2016). Dengan demikian dari kondisi di atas muncul hipotesis :

H₇ : Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan.

2.6 Kerangka Penelitian

GAMBAR 2. 1.
KERANGKA PENELITIAN



Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dijelaskan bahwa dalam mempertahankan retensi karyawan diperlukan komitmen organisasi dalam diri karyawan serta kepuasan kerja yang dapat diwujudkan dengan pemberian kompensasi

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis data ini merupakan penelitian *explanatory* yaitu penelitian yang digunakan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala yang terjadi dengan menjelaskan antar variabel yang diteliti (Prasetyo, 2005). Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif karena menjelaskan hubungan antara variabel-variabel, yaitu kompensasi terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional sebagai variabel intervening, sedangkan data yang digunakan secara umum berupa angka-angka yang dihitung melalui uji statistik (Sugiyono, 2013).

3.2. Populasi dan Pengambilan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah sekelompok subyek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu untuk dipelajari dan kemudian disimpulkan (Ghozali, 2013). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dengan masa kerja minimal 1 tahun ke atas yang berjumlah 150 karyawan pada PT Tri Tunggal Jaya Semarang.

3.2.2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2013) sample adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Mengingat jumlah populasi

hanya sebesar 150 orang, maka layak untuk diambil secara keseluruhan untuk dijadikan sampel, sehingga penelitian ini merupakan penelitian sensus. Hal itu karena ditinjau dari wilayahnya penelitian ini hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit, sehingga peneliti merasa perlu untuk meneliti secara keseluruhan tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. (Arikunto, 2011)

3.3. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

3.3.1 Data Primer

Data primer ialah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya (Ghozali, 2013). Data primer di dapat dari sumber informan yaitu individu atau perseorangan seperti hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada (Ghozali, 2013).

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data yang dilakukan didalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.4.1 Data Primer

Data primer dalam penelitian ini didapatkan dengan menggunakan metode pengumpulan data kuesioner, observasi dan wawancara.

1. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden, dengan adanya data tersebut akan menjadi informasi menjawab tujuan penelitian dan data yang di peroleh harus relevan dan akurat.

2. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis mengenai gejala-gejala yang diteliti.

3.4.2 Data sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini dilakukan dengan metode pengumpulan data studi pustaka dan dokumentasi.

1. Study pustaka

Dengan cara pengumpulan data secara tidak langsung. Dimana data diperoleh dengan cara mempelajari literature-literatur, jurnal-jurnal, buku-buku, dan referensi yang berhubungan dengan masalah stress kerja, kompensasi, motivasi kerja , dan kinerja perawat.

2. Dokumentasi

Dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari atau mengumpulkan catatan dan dokumentasi yang berkaitan dengan masalah yang di teliti.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (independent) yaitu kompensasi (K) dan variabel terikat (dependen) yaitu kepuasan kerja (KK), komitmen organisasional (KO) dan retensi karyawan (RK). Variabel penelitian harus dapat diukur menurut skala lazim digunakan. Maka dari itu, untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang variabel penelitian maka disajikan tabel sebagai berikut :

3.6. Definisi operasional dan indikator variabel

Masing-masing definisi operasional dan pengukuran variabel dijelaskan pada tabel dibawah ini :

TABEL 3. 1.
DEFINISI OPERASIONAL DAN INDIKATOR

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel	Perhitungan
Retensi Karyawan	Sikap karyawan untuk bertahan dalam organisasi guna mencapai tujuan utama organisasi untuk kesejahteraan bersama	<ol style="list-style-type: none"> 1. bersedia untuk bekerja keras dari biasanya 2. berencana menjadikan organisasi sebagai tempat berkarir 3. loyal terhadap organisasi. 4. Tempat terbaik bagi saya untuk bekerja. 5. merekomendasikan organisasi ke teman jika mereka mencari pekerjaan (Kyndt, et.al, 2009) 	Skala Linkert STS= 1 TS = 2 CS = 3 S = 4 SS = 5
Kepuasan kerja	suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang dimiliki cukup menarik untuk dirinya 2. Merasa puas dengan gaji yang diterimanya 	Skala Linkert STS= 1 TS = 2 CS = 3 S = 4 SS = 5

	karakteristinya	3. Merasa puas dengan dukungan atasan 4. Puas dengan kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan Sumber : Azeem (2010)	
Komitmen Organisasional	Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi	1. keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; 2. keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan 3. keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi Luthans (2006)	Skala Linkert STS= 1 TS = 2 CS = 3 S = 4 SS = 5
Kompensasi	sesuatu yang diterima sumber daya manusia sebagai imbalan atau pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan.	1. gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas Chepchumba dan Kimutai (2017)	Skala Linkert STS= 1 TS = 2 CS = 3 S = 4 SS = 5

Keterangan :

Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1
Tidak Setuju (TS)	= 2
Cukup Setuju (CS)	= 3
Setuju (S)	= 4
Sangat Setuju (SS)	= 5

3.7. Uji Instrument Penelitian

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut

Ghozali, (2012). Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df)= $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel dan α = 0.05. Adapun criteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2012) :

1. Jika r hitung $>$ dari r tabel dan nilai positif, maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid
2. Jika r hitung $<$ dari r tabel dan nilai positif, maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid

3.7.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2012).

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α) Adapun suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila: (Ghozali,2012):

1. Jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,6 maka pengujian terhaap variabel penelitian adalah reliable
2. Jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $<$ 0,6 maka pengujian terhaap variabel penelitian adalah tidak reliable

3.8. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui kondisi data yang dipergunakan dalam penelitian yang dilakukan agar diperoleh model analisis yang tepat. Dalam penelitian ini menggunakan tiga pengujian asumsi klasik yaitu uji multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas yang akan dijelaskan sebagai berikut:

3.8.1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel-variabel bebas (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol.

Dalam penjelasan sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen serta diregresi berdasarkan variabel independen lainnya. Kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut (Ghozali, 2013) :

- 1) Jika nilai tolerance $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolonieritas sehingga bisa dilakukan ke pengujian selanjutnya
- 2) Jika nilai tolerance $< 0,10$ dan nilai VIF > 10 maka terjadi multikolonieritas

3.8.2. Uji Heteroskedastisitas

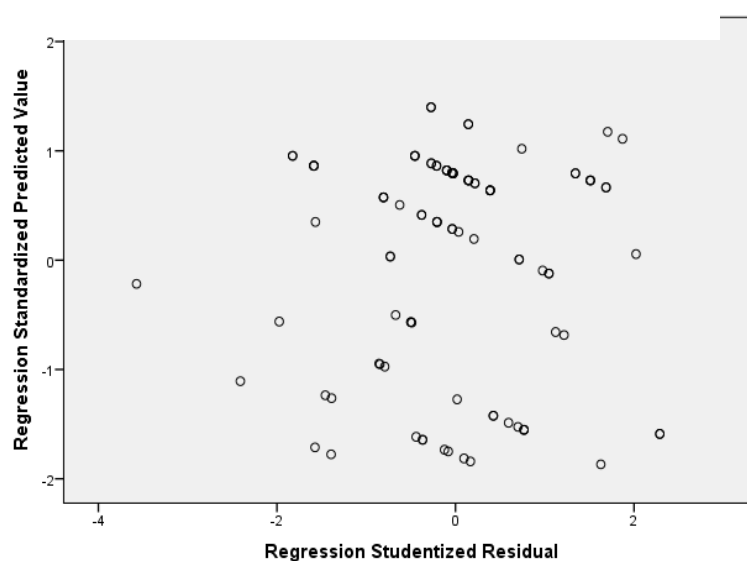
Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2011). Jika varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan

yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Cara mendeteksiya dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik Scatterplot antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu x adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di standardized (Ghozali, 2011).

Dasar pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas adalah (Ghozali, 2011) :

- a. Jika ada pola tetentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu teratur (bergelombang, melebur kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada contoh gambar berikut:



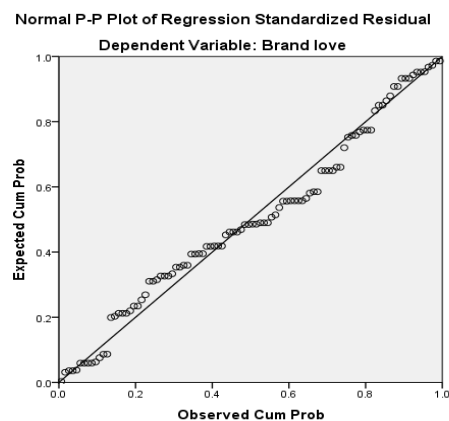
3.8.3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel terikat, variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah mempunyai distribusi data normal atau penyebaran data statistik pada sumbu diagonal dari grafik distribusi normal (Ghozali, 2011).


Penguji normalitas dalam penelitian ini digunakan dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data normal. Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas data adalah (Ghozali, 2011) :

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal menunjukkan distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Untuk mengetahui uji normalitas dapat dilihat pada contoh gambar berikut





Gambar 3.1. Uji Sobel Online


 Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation


This calculator uses the Sobel test to tell you whether a mediator variable significantly carries the influence of an independent variable to a dependent variable: i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.


Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



A: 

B: 

SE_A: 

SE_B: 

▶ Related Resources

[x² Formulas](#) [References](#) [Related Calculators](#) [Search](#)

<https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Responden

Pada bagian ini akan menjelaskan gambaran umum deskriptif responden supaya mendukung analisis kuantitatif. Responden yang telah diteliti oleh penulis adalah karyawan PT.Tri Tunggal Jaya. Jumlah responden yang dijadikan sampel penelitian ini adalah 111. Dengan deskripsi karyawan meliputi jenis kelamin, umur karyawan, tingkat pendidikan.

a. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin yang dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

TABEL 4.1
JENIS KELAMIN RESPONDEN

No.	Keterangan	Frekuensi	Prosentase
1.	Laki-laki	64	57,7
2.	Perempuan	47	42,3
Jumlah		111	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar didominasi oleh karyawan laki-laki yaitu sebesar 57,7%, bila dibandingkan dengan karyawan perempuan sebesar 42,3%. Hal ini dapat dimaklumi karena perusahaan ini merupakan perusahaan kontraktor yang sebagian besar bekerja di lapangan, sehingga membutuhkan tenaga fisik yang lebih kuat bila dibandingkan dengan

perempuan, meskipun perusahaan juga sudah melibatkan perempuan tersebut didalamnya.

b. Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

TABEL 4.2
UMUR RESPONDEN

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1.	20 – 30 tahun	28	25,2
2.	31 – 40 tahun	34	30,6
3.	41 – 50 tahun	33	29,8
4.	> 50 tahun	16	14,4
Total		111	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan kelompok umur responden yang terbanyak seperti dijelaskan pada Tabel 4.3 lebih didominasi oleh para karyawan yang mempunyai umur antara 20 hingga 50 tahun. Hal ini memberikan pengertian bahwa responden sudah mempunyai pengalaman yang cukup terkait dengan penyelesaian pekerjaan. Hal itu karena umur merupakan faktor yang menunjang potensi seseorang untuk berkembang lebih maju dalam memantapkan pekerjaannya..

c. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

TABEL 4.3
TINGKAT PENDIDIKAN RESPONDEN

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	SMP / Sederajat	7	6,3
2.	SMA / Sederajat	39	35,1
3.	D3	28	25,2
4.	Sarjana	37	33,4
Jumlah		111	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar didominasi oleh karyawan dengan pendidikan SLTA sebesar 35,1% dan yang berpendidikan Sarjana sebesar 33,4%. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya tingkat pendidikan responden memberikan indikasi bahwa pendidikan berperan penting dalam pencapaian hasil yang optimal. Latar belakang pendidikan sangat mempengaruhi seseorang untuk bisa memilih dalam pengambilan keputusan karena mampu mempengaruhi pola pikir seseorang dalam pengambilan keputusan.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Berdasarkan hasil tanggapan 111 responden tentang analisis model peningkatan retensi karyawan melalui kompensasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational value*, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban dari responden. Untuk mengukur dan mencari rentang skala bisa diperoleh rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Rentang Skala} &= \frac{\text{skala tertinggi} - \text{skala terendah}}{\text{skala tertinggi}} \\ &= \frac{5-1}{5} = 0,8 \end{aligned}$$

5= skala likert tertinggi yang digunakan dalam penelitian

1= skala likert terendah yang digunakan dalam penelitian

Berikut ini akan dijelaskan rentang skala untuk kategori rendah, sedang dan tinggi:

No	Interval	Kategori
1.	Interval 1 – 1,80	Sangat Rendah
2.	Interval 1,81 – 2,60	Rendah
3.	Interval 2,61 – 3,40	Sedang
4.	Interval 3,41 – 4,20	Tinggi
5.	Interval 4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

a. Variabel Kompensasi

TABEL 4.7
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL KOMPENSASI

No	Kompensasi	PERNYATAAN					Jml	Mean	Kategori
		SS	S	CS	TS	STS			
1	Gaji	22	62	17	10	0	111	3.86	Tinggi
	Persentase	19.8	55.9	15.3	9.0	0.0			
2	Insentif	24	60	21	4	2	111	3.9	Tinggi
	Persentase	21.6	54.1	18.9	3.6	1.8			
3	Tunjangan	12	70	22	7	0	111	3.78	Tinggi
	Persentase	10.8	63.1	19.8	6.3	0.0			
4	Fasilitas	13	66	27	5	0	111	3.78	Tinggi
	Persentase	11.7	59.5	24.3	4.5	0.0			
	Jumlah	71	258	87	26	2	444	15.32	
	Hasil skor	15.99	58.11	19.59	5.86	0.45	100	3.83	Tinggi

Sumber : data yang diolah, 2020 (Lampiran 2)

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap variabel kompensasi diperoleh nilai rata-rata jawabannya sebesar 3,83 sehingga tergolong tinggi. Tanggapan responden tersebut berarti responden memberikan penilaian positif tentang pentingnya pemberian kompensasi bagi karyawan. Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa pemberian kompensasi sangat berarti bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja karyawan. Semakin perusahaan tersebut mampu memperhatikan pemberian kompensasi secara adil, maka akan semakin tinggi pula dorongan karyawan untuk lebih berprestasi.

b. Variabel Kepuasan Kerja

TABEL 4.8
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL KEPUASAN KERJA

No	Kepuasan Kerja	PERNYATAAN					Jml	Mean	Kategori
		SS	S	CS	TS	STS			
1	Pekerjaan yg dimiliki cukup menarik utk dirinya	17	63	22	9	0	111	3.78	Tinggi
	Persentase	15.3	56.8	19,8	8.1	0.0			
2	Merasa puas dengan gaji yg diterimanya	22	60	27	2	0	111	3.92	Tinggi
	Persentase	19.8	54.1	24.3	1.8	0.0			

3	Merasa puas dengan dukungan atasan	25	62	21	3	0	111	3.96	Tinggi
	Persentase	22.5	55.9	18,9	2.7	0.0			
4	Puas dengan kesempatan promosi	23	62	17	9	0	111	3.88	Tinggi
	Persentase	20.7	55.9	15,3	8,1	0.0			
	Jumlah	87	247	87	23	0	444	15.54	
	Hasil skor	19.59	55.63	19.59	5.18	0.00	100	3.89	Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, 2020 (Lampiran 3)

Hasil tanggapan terhadap 111 responden pada Tabel 4.8 pada variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa rata-ratanya sebesar 3,89 sehingga respon responden terhadap variabel kepuasan kerja dapat dikategorikan tinggi. Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa kepuasan kerja menjadi masalah yang penting bagi pihak manajemen rumah sakit dalam mempengaruhi karyawan dalam memberikan layanan kepada para pasien. Untuk itu penting bagi pihak manajemen perusahaan untuk terus melakukan evaluasi dalam memperhatikan kepuasan bagi para karyawannya, karena dengan tingginya kepuasan yang diberikan kepada karyawan tentu akan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih maksimal sehingga akan memberikan manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Ketika karyawan merasakan puas, maka karyawan akan berusaha untuk berperilaku sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

c. Variabel Komitmen Organisasi

TABEL 4.9
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

No	Komitmen Organisasi	PERNYATAAN					Jml	Mean	Kategori
		SS	S	CS	TS	STS			
1	Keinginan kuat utk tetap sebagai anggota	21	56	30	4	0	111	3.81	Tinggi
	Persentase	18.9	50.5	27.0	3.6	0.0			
2	Keinginan utk berusaha keras sesuai keinginan organisasi	11	59	33	8	0	111	3.61	Sedang
	Persentase	9.9	53.2	29.7	7.2	0.0			
3	Keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi	24	50	35	2	0	111	3.82	Tinggi
	Persentase	21.6	45.0	31.5	1.8	0			
	Jumlah	56	165	98	14	0	333	11.24	
	Hasil skor	16.82	49.55	29.43	4.20	0.00	100	3.75	Tinggi

Sumber : data yang diolah, 2020 (Lampiran 4)

Tanggapan responden pada Tabel 4.9 terhadap variabel komitmen organisasi menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,75 yang berarti respon responden terhadap variabel komitmen organisasi tergolong tinggi. Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa dengan adanya komitmen dari karyawan, maka karyawan benar-benar ingin menjadi bagian pada perusahaan yang bersangkutan sehingga memiliki keinginan untuk menggunakan usaha optimal demi kemajuan perusahaan. Bagi karyawan berkomitmen tinggi guna pencapaian tujuan perusahaan yang merupakan hal penting yang harus dicapai serta berpandangan positif dan berbuat yang terbaik untuk kepentingan perusahaan. Dengan demikian komitmen merupakan salah satu syarat penting bagi karyawan karena dengan adanya komitmen yang tinggi dalam diri karyawan akan mendorong karyawan untuk memiliki kecenderungan melakukan tugasnya dikarenakan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain bagi perusahaan.

d. Retensi Karyawan

TABEL 4.10
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL RETENSI
KARYAWAN

No	Retensi Karyawan	PERNYATAAN					Jml	Mean	Kategori
		SS	S	CS	TS	STS			
1	Bersedia utk bekerja keras dari biasanya	30	55	21	5	0	111	3.99	Tinggi
	Persentase	27.0	49.5	18.9	4.5	0.0			
2	Berencana menjadikan organisasi sebagai tempat berkarir	15	63	31	2	0	111	3.82	Tinggi
	Persentase	13.5	56.8	27.9	1.8	0.0			
3	Loyal terhadap organisasi	24	53	21	13	0	111	3.79	Tinggi
	Persentase	21.6	47.7	18.9	11.7	0.0			
4	Tempat terbaik untuk bekerja	20	61	26	4	0	111	3.87	Tinggi
	Persentase	18.0	55.0	23.4	3.6	0.0			
5	Merekomendasikan organisais ke teman jika mencari pekerjaan	42	51	15	3	0	111	4.19	Tinggi
	Persentase	37.8	45.9	13.5	2.7	0.0			
	Jumlah	131	283	114	27	0	555	19.66	
	Hasil skor	23.60	50.99	20.54	4.86	0.00	100	3.93	Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, 2020 (Lampiran 5)

Tanggapan pada Tabel 4.10 responden pada retensi karyawan rata-rata memiliki nilai sebesar 3,99 yang berarti respon responden terhadap variabel retensi karyawan tergolong tinggi. Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa penting bagi perusahaan untuk memahami akan nilai karyawan. Hal tersebut karena karyawan sebagai faktor kunci yang tentu akan memberikan manfaat bagi perusahaan, apalagi perusahaan kontraktor yang dituntut untuk mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, sehingga apabila karyawan tidak betah berlama-lama untuk bekerja tentu akan mempengaruhi hasil pekerjaan. Karyawan yang mau bekerja berlama-lama dengan perusahaan tentu akan mempengaruhi kinerja dan profitabilitasnya secara positif bagi perusahaan.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Uji Validitas

Kelayakan instrument dapat ditentukan oleh perbandingan antara nilai r hitung dengan nilai r tabel, jika nilai r hitung > nilai r tabel maka semua instrument pada masing-masing variabel telah memenuhi kelayakan. Berikut hasil pengujian validitas :

TABEL 4.5
UJI VALIDITAS INDIKATOR VARIABEL PENELITIAN

Variabel	Indikator	Nilai t Hitung	r tabel	Ket.
Kompensasi	Instrumen 1	0,876	0,2387	Valid
	Instrumen 2	0,785		Valid
	Instrumen 3	0,811		Valid
	Instrumen 4	0,867		Valid
Kepuasan kerja	Instrumen 1	0,875	0,2387	Valid
	Instrumen 2	0,846		Valid
	Instrumen 3	0,876		Valid
	Instrumen 4	0,842		Valid
Komitmen organisasi	Instrumen 1	0,895	0,2387	Valid
	Instrumen 2	0,801		Valid
	Instrumen 3	0,899		Valid
Retensi karyawan	Instrumen 1	0,861	0,2387	Valid
	Instrumen 2	0,790		Valid
	Instrumen 3	0,877		Valid
	Instrumen 4	0,853		Valid
	Instrumen 5	0,724		Valid

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2020 (Lampiran 7-8)

Penjelasan pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa semua nilai r hitung pada masing-masing variabel telah melebihi dari r tabel sebesar 0,2387, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua masing-masing indikator pada variabel kompensasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap retensi karyawan adalah valid

sehingga semua indikator tersebut dapat dilakukan kepada langkah penghitungan selanjutnya.

4.3.2 Uji Reliabilitas

TABEL 4.6
UJI RELIABILITAS VARIABEL

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Nilai Standarisasi	Keterangan
Kompensasi	0,880	0,6	Reliabel
Kepuasan kerja	0,880	0,6	Reliabel
Komitmen organisasi	0,832	0,6	Reliabel
Retensi karyawan	0,878	0,6	Reliabel

Sumber : hasil olahan SPSS, 2020 (lampiran 9-12)

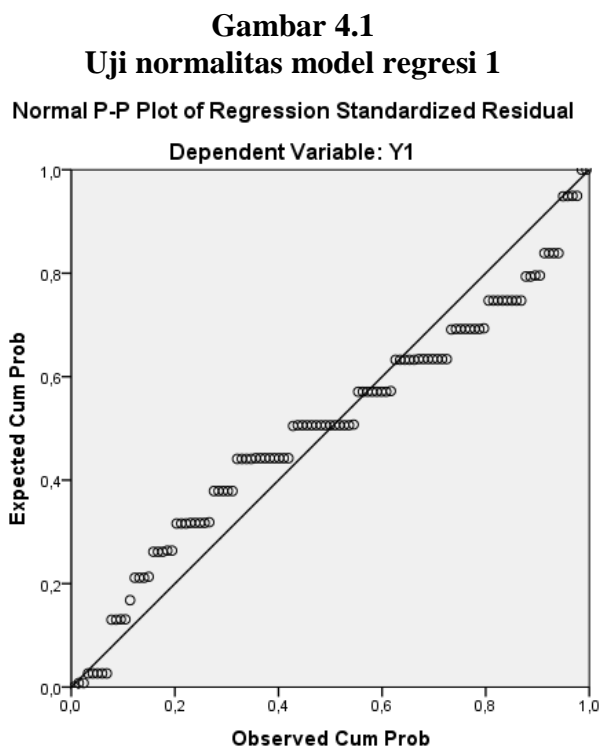
Penjelasan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel, yaitu kompensasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan retensi karyawan diperoleh nilai *cronbach alpha* telah melebihi dari batas yang ditentukan sebesar 0,6. Dengan demikian, hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan variabel adalah reliable atau dapat dipercaya.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas Data

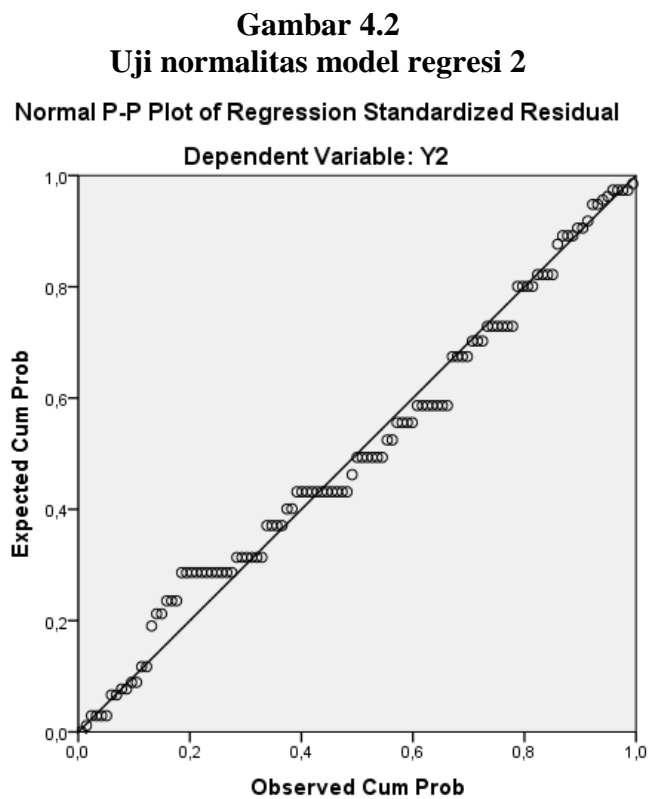
Untuk menghindari terjadinya bias, data yang digunakan harus berdistribusi normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variable-variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011). Salah satu cara untuk melihat normalitas adalah dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi normal. Metode yang

handal untuk melihat analisis grafik adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Dibawah ini merupakan hasil pengujian normalitas dengan *normal probability plot*:



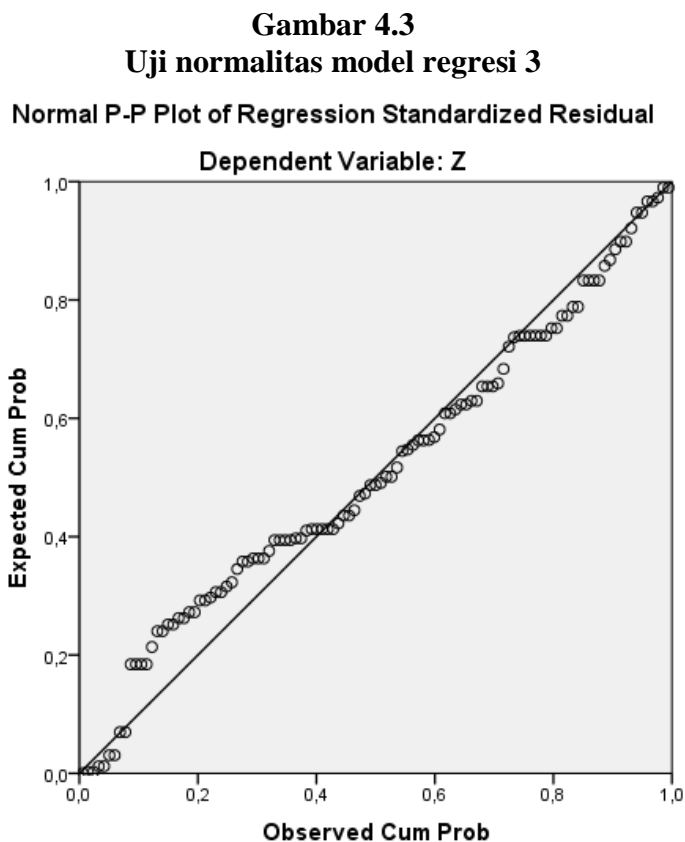
Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Gambar 4.1. menunjukkan bahwa plotting data mendekati garis diagonalnya dan menempel pada garis diagonal. Hal ini berarti bahwa data terdistribusi normal.



Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Gambar 4.2. menunjukkan bahwa plotting data mendekati garis diagonalnya dan menempel pada garis diagonal. Hal ini berarti bahwa data terdistribusi normal.



Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Gambar 4.3. menunjukkan bahwa plotting data mendekati garis diagonalnya dan menempel pada garis diagonal. Hal ini berarti bahwa data terdistribusi normal.

Selain dengan *normal probability plot*, pendeteksian normalitas dapat dilakukan dengan uji statistik. Untuk menguji normalitas residual dilakukan dengan uji statistik *non parametric kolmogorof-smirnov* (K-S) dengan level signifikansi $> 0,05$. Dalam uji Kolmogorof Smirnov akan diuji normalitas residual dan normalitas variabel. Di bawah ini hasil uji normalitas residual.

Tabel 4.11.
Hasil Uji Normalitas Residual Model regresi 1
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		111
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,04422469
	Absolute	,126
Most Extreme Differences	Positive	,126
	Negative	-,126
Kolmogorov-Smirnov Z		1,324
Asymp. Sig. (2-tailed)		,060

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.11. hasil uji kolmogorof smirnov menunjukkan bahwa nilai Asymp 0,060 lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa data residual terdistribusi normal.

Tabel 4.12.
Hasil Uji Normalitas Residual Model regresi 2
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		111
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,41382597
	Absolute	,105
Most Extreme Differences	Positive	,080
	Negative	-,105
Kolmogorov-Smirnov Z		1,108
Asymp. Sig. (2-tailed)		,171

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.12. hasil uji kolmogorof smirnov menunjukkan bahwa nilai Asymp 0,171 lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa data residual terdistribusi normal.

Tabel 4.13.
Hasil Uji Normalitas Residual Model regresi 2
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		111
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,38474506
	Absolute	,111
Most Extreme Differences	Positive	,056
	Negative	-,111
Kolmogorov-Smirnov Z		1,170
Asymp. Sig. (2-tailed)		,129

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.13. hasil uji kolmogorof smirnov menunjukkan bahwa nilai Asymp 0,129 lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa data residual terdistribusi normal.

4.4.2 Uji Multikoleniaritas

Uji multikoleniaritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolonearitas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai toleransi dan Variance Inflation Factor (VIF). Apabila nilai

tolerance $> 10\%$ dan nilai VIF < 10 , maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi. Berikut hasil perhitungan menggunakan program SPSS:

Tabel 4.14.
Hasil Uji Multikoleniaritas Regresi 1
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kompensasi	,460	2,173
	Komitmen Organisasi	,427	2,340
	Kepuasan Kerja	,506	1,978

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

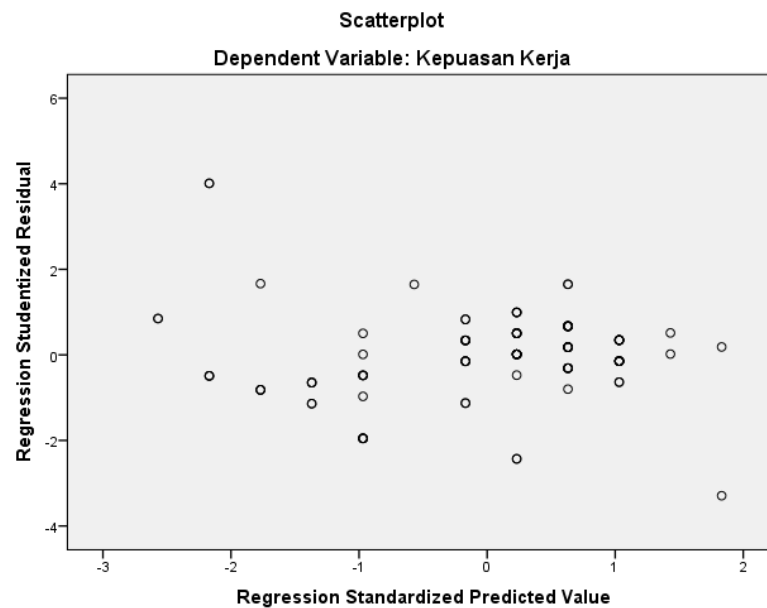
Tabel di atas terlihat setiap variabel bebas mempunyai nilai tolerance $\geq 0,1$ dan nilai VIF ≤ 10 . Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi ini.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas menunjukkan penyebaran variabel bebas. Penyebaran yang acak menunjukkan model regresi yang baik. Dengan kata lain tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara mendeteksi

ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan Cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan nilai residualnya SRESID. Deteksi ada atau tidaknya pola tertentu ada pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED yang pada sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya) yang telah di-standardized. Berikut hasil penelitian dengan menggunakan program SPSS.

Gambar 4.4.
Uji Heterokedastisitas Regresi 1

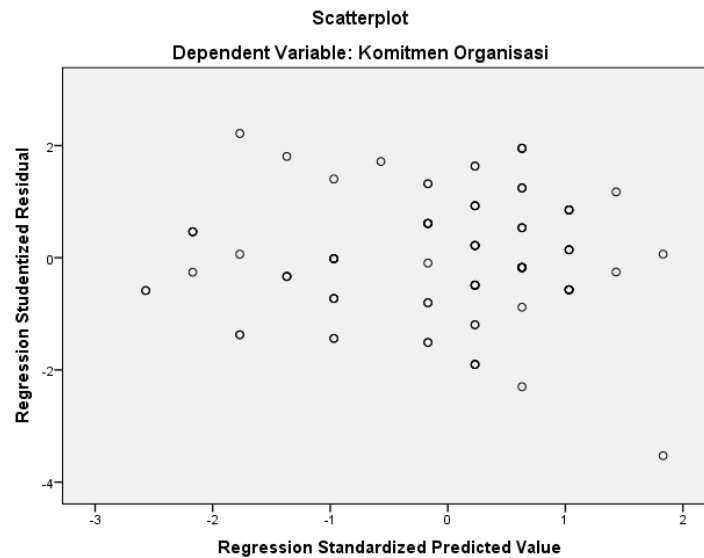


Sumber : Data sekunder yang diolah, 2020

Pada grafik *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka nol pada sumbu

Y. Hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini.

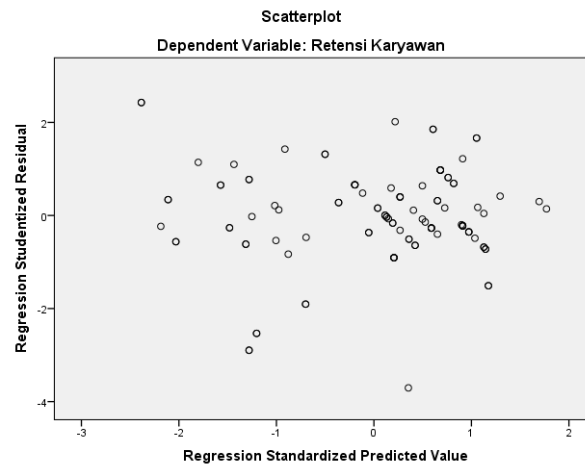
Gambar 4.5.
Uji Heterokedastisitas Regresi 2



Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Pada grafik *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini.

Gambar 4.6.
Uji Heterokedastisitas Regresi 3



Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Pada grafik *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini.

4.4.4 Pengujian Regresi Linier Berganda

Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier berganda dan dengan menggunakan bantuan aplikasi spss for windows versi 21. Persamaan regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas (Kompensasi) terhadap variabel terikat (Retensi Kerja) dan variabel intervening (Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja). Hasil pengujian sebagai berikut :

A. Analisis Jalur Tahap 1

Tabel 4.24.
Hasil Uji Regresi Linier Regresi 1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,339	1,224		4,362	,000
Kompensasi	,664	,078	,630	8,480	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Hasil analisis dengan program SPSS versi 21 tersebut, maka dapat diketahui persamaan regresi dari penelitian ini. Adapun persamaan regresi linier yang terbentuk adalah:

$$\text{Kepuasan Kerja} = 5,339 + 0,664 \text{ Kompensasi} + e$$

Persamaan regresi linier sederhana di atas maka dapat dianalisis sebagai berikut :

- a. Konstanta sebesar 5,339 menunjukkan bahwa jika variabel independen Kompensasi menunjukkan nilai nol, maka nilai Kepuasan Kerja kemungkinan akan bernilai 5,339.
- b. Koefisien regresi Kompensasi sebesar 0,664. Koefisien bertanda positif, berarti bahwa setiap peningkatan 1 satuan Kompensasi kemungkinan mengakibatkan kenaikan Kepuasan Kerja 0,664 satuan.

B. Analisis Jalur Tahap 2

Tabel 4.25.
Hasil Uji Regresi Linier Regresi 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,803	,847		3,311	,001
Kompensasi	,555	,054	,701	10,251	,000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Hasil analisis dengan program SPSS versi 21 tersebut, maka dapat diketahui persamaan regresi dari penelitian ini. Adapun persamaan regresi linier yang terbentuk adalah:

$$\text{Kepuasan Kerja} = 2,803 + 0,555 \text{ Komitmen Organisasi} + e$$

Persamaan regresi linier sederhana di atas maka dapat dianalisis sebagai berikut :

- a. Konstanta sebesar 2,803 menunjukkan bahwa jika variabel independen Kompensasi menunjukkan nilai nol, maka nilai Komitmen Organisasi kemungkinan akan bernilai 2,803.
- b. Koefisien regresi Kompensasi sebesar 0,555. Koefisien bertanda positif, berarti bahwa setiap peningkatan 1 satuan Kompensasi kemungkinan mengakibatkan kenaikan Komitmen Organisasi 0,555 satuan.

C. Analisis Jalur Tahap 3

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk menganalisis seberapa pengaruh variabel Berikut adalah hasil analisis linier berganda:

Tabel 4.26.
Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,133	,917		,145	,885
Kompensasi	,666	,079	,517	8,433	,000
Komitmen Organisasi	,449	,103	,276	4,342	,000
Kepuasan Kerja	,267	,071	,219	3,736	,000

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Hasil analisis dengan program SPSS versi 21 tersebut, maka dapat diketahui persamaan regresi dari penelitian ini. Adapun persamaan regresi linier yang terbentuk adalah:

$$\text{Retensi Karyawan} = 0,133 + 0,666 \text{ Kompensasi} + 0,449 \text{ Komitmen Organisasi} + 0,267 \text{ Kepuasan Kerja} + e$$

Persamaan regresi linier berganda di atas maka dapat dianalisis sebagai berikut :

- a. Konstanta sebesar 0,133 menunjukkan bahwa jika semua variabel independen (Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan

- Kerja) menunjukkan nilai nol, maka Retensi Karyawan kemungkinan akan bernilai 0,133.
- b. Koefisien regresi Kompensasi sebesar 0,666. Koefisien bertanda positif, berarti bahwa setiap peningkatan Kompensasi kemungkinan mengakibatkan peningkatan Retensi Karyawan.
 - c. Koefisien regresi Komitmen Organisasi sebesar 0,449. Koefisien bertanda positif, berarti bahwa setiap peningkatan Komitmen Organisasi kemungkinan mengakibatkan kenaikan Retensi Karyawan.
 - d. Koefisien regresi Kepuasan Kerja sebesar 0,267. Koefisien bertanda positif, berarti bahwa setiap peningkatan Kepuasan Kerja kemungkinan mengakibatkan kenaikan Retensi Karyawan.

4.5 Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui secara parsial (individual) variabel bebas berpengaruh signifikan maupun tidak signifikan terhadap variabel terikat. Dalam kriteria sebagai berikut :

- a. Jika probabilitas $> 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- b. Jika probabilitas $< 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan H_a diterima yang artinya ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai t-hitung Kompensasi (X_1) adalah sebesar $8,480 >$ dari t-tabel $1,65895$ sebesar dan nilai probabilitas lebih kecil dari $0,05$ yaitu sebesar $0,000$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X_1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja , sehingga tingginya Kompensasi akan mempengaruhi kenaikan Kepuasan Kerja pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian nilai t-hitung Kompensasi (X_1) adalah sebesar $10,251 >$ dari t-tabel sebesar $1,65895$ dan nilai probabilitas lebih kecil dari $0,05$ yaitu sebesar $0,000$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, sehingga kenaikan Kompensasi akan mempengaruhi peningkatan pada Komitmen Organisasi pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian nilai t-hitung Kompensasi (X) adalah sebesar $8,433 >$ dari t-tabel sebesar $1,65895$ dan nilai probabilitas lebih kecil dari

0,05 yaitu sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X) berpengaruh positif signifikan terhadap Retensi Karyawan, sehingga peningkatan Kompensasi akan mempengaruhi peningkatan Retensi Karyawan pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang. Dengan demikian, hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian nilai t-hitung Kepuasan Kerja (Y_1) adalah sebesar 3,736 > dari t-tabel sebesar 1,65895 dan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh positif signifikan terhadap Retensi Karyawan, sehingga peningkatan dan penurunan Kepuasan Kerja akan berpengaruh pada Retensi Karyawan di PT. Tri Tunggal Jaya Semarang. Dengan demikian, hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian nilai t-hitung Komitmen Organisasi (Y_2) adalah sebesar 3,736 > dari t-tabel sebesar 1,65895 dan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi (Y_2) berpengaruh positif signifikan terhadap Retensi Karyawan, sehingga peningkatan Komitmen Organisasi akan mempengaruhi peningkatan Retensi Karyawan pada Retensi Karyawan di PT. Tri Tunggal Jaya Semarang. Dengan demikian, hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima.

4.6 Uji F dan Koefisien Determinasi

a. Uji F

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas (Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Retensi Karyawan). Untuk menguji apakah model linear tersebut sudah tepat atau belum, maka dilihat membandingkan probabilitas dari hasil perhitungan uji F. Jika menunjukkan nilai probabilitas menunjukkan nilai $< 0,05$ maka model dalam regresi tersebut merupakan model yang fit. Berikut adalah hasil uji F:

Tabel 4.15.
Hasil Uji F Regresi 1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	303,263	1	303,263	71,911	,000 ^b
	Residual	459,674	109	4,217		
	Total	762,937	110			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Kompensasi

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.15. nilai F hitung sebesar 71,911 dengan tingkat signifikansi $0.000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model tersebut merupakan model yang fit.

Tabel 4.16.
Hasil Uji F Regresi 2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	211,976	1	211,976	105,082	,000 ^b
	Residual	219,879	109	2,017		
	Total	431,856	110			

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Kompensasi

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.16. nilai F hitung sebesar 105,082 dengan tingkat signifikansi $0,064 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model tersebut merupakan model yang fit.

Tabel 4.17.
Hasil Uji F Regresi 3

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	927,740	3	309,247	156,876	,000 ^b
	Residual	210,927	107	1,971		
	Total	1138,667	110			

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompensasi, Komitmen Organisasi

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.17 nilai F hitung sebesar 156,876 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model tersebut merupakan model yang fit.

b. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi pada intinya adalah mengukur seberapa jauh kemampuan model pada Variabel Bebas (X) dalam menerangkan Variabel Terikat (Y), (Ghozali, 2011):

Tabel 4.18.
Hasil Uji Koefisien Determinasi Regresi 1

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,630 ^a	,397	,392	2,05358	2,237

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2020

Tabel 4.18 di atas, angka koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,392. Hal ini berarti bahwa variabel Kompensasi mempunyai peranan 39,2% untuk dapat menjelaskan atau menerangkan variabel Kepuasan Kerja sedangkan sisanya sebesar 60,8% (100% - 39,2%) dijelaskan oleh variabel lain yang mempengaruhi Kepuasan Kerja.

Tabel 4.19.
Hasil Uji Koefisien Determinasi Regresi 2

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,701 ^a	,491	,486	1,42030	1,899

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2020

Tabel 4.19 di atas, angka koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,486. Hal ini berarti bahwa variabel Kompensasi mempunyai peranan 48,6% untuk dapat menjelaskan atau menerangkan variabel Komitmen Organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 51,4% (100% - 48,6%) dijelaskan oleh variabel lain yang mempengaruhi Komitmen Organisasi.

Tabel 4.20.
Hasil Uji Koefisien Determinasi Regresi 3

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,903 ^a	,815	,810	1,40402	1,953

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompensasi, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Retensi Karyawan

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2020

Tabel 4.20 di atas, angka koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,810. Hal ini berarti bahwa variabel Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi mempunyai peranan 81,0% untuk dapat menjelaskan atau menerangkan variabel Retensi Karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 19% (100% - 81%) dijelaskan oleh variabel lain yang mempengaruhi Retensi Karyawan.

4.7 Uji Sobel

Pada penelitian ini apakah intervening Kepuasan Kerja dan Komitemen Organisasi mampu menjadi variabel intervening antara kompensasi terhadap retensi kerja. Penelitian ini menggunakan *calculation for sobel* pada pengujian sobel.

Dengan analisis jika p-value < taraf signifikansi 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima, atau jika nilai t hitung tersebut lebih besar dari nilai t table dengan tingkat 0,05 dengan batas 1,980 maka dapat disimpulkan bahwa koefesien tersebut mediasi yang berarti ada pengaruh yang signifikan dengan menggunakan rumus sobel.

Analisis jalur dan sobel test dilakukan untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Kerja melalui Kepuasan Kerja hipotesis 6 (H6), pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Kerja melalui Komitmen Organisasi hipotesis 7 (H7).

4.7.1 Pengujian Hipotesis 6 (Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi)

Perhitungan pengaruh tidak langsung variabel Kompensasi terhadap Retensi Karyawan diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{sab}$$

dimana dari hasil analisis jalur diperoleh nilai masing-masing sebagai berikut :

$$a = 0,664 \quad a^2 = 0,440896$$

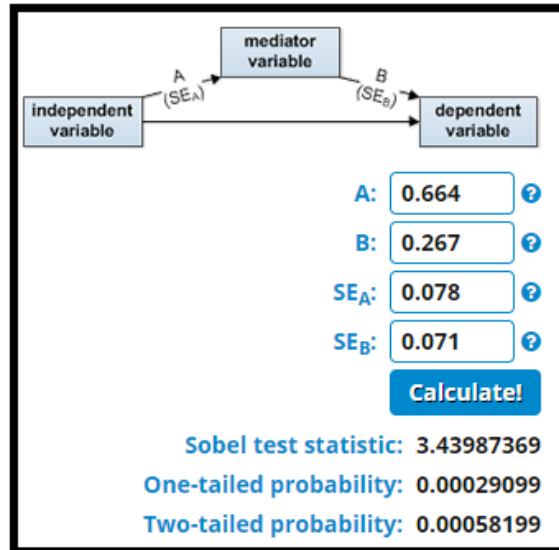
$$b = 0,267 \quad b^2 = 0,071289$$

$$Sa = 0,078 \quad Sa^2 = 0,006084$$

$$Sb = 0,071 \quad Sb^2 = 0,005041$$

Perhitungan uji sobel dilakukan secara online pada alamat web www.danielshopper.com. Hasil perhitungan uji sobel secara online diperoleh hasil sebagai berikut :

Gambar 4.7. Uji Sobel 1



Sumber : www.danielsoper.com

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, dimana nilai t hitung = 3,43987369 lebih besar dari t table dengan signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,980 maka dapat disimpulkan koefesien mediasi 3,43987369 dan nilai *probability* 0,00029099 lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Kerja, dengan hipotesis 6 (H6) diterima.

4.7.2 Pengujian Hipotesis 7 (Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi)

Perhitungan pengaruh tidak langsung variabel Kompensasi terhadap Retensi Karyawan diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{s_{ab}}$$

dimana dari hasil analisis jalur diperoleh nilai masing-masing sebagai berikut :

$$\begin{aligned} a &= 0,664 & a^2 &= 0,440896 \\ b &= 0,449 & b^2 &= 0,201601 \\ S_a &= 0,078 & S_{a^2} &= 0,006084 \\ S_b &= 0,103 & S_{b^2} &= 0,010609 \end{aligned}$$

Perhitungan uji sobel dilakukan secara online pada alamat web www.danielshopper.com. Hasil perhitungan uji sobel secara online diperoleh hasil sebagai berikut :

Gambar.4.8. Uji Sobel 2

The image shows a web-based calculator for the Sobel test. At the top, a path diagram illustrates the relationship between an independent variable, a mediator variable, and a dependent variable. The path from the independent variable to the mediator is labeled 'A' with '(SE_A)' below it. The path from the mediator to the dependent variable is labeled 'B' with '(SE_B)' below it. Below the diagram, there are four input fields: 'A: 0.664', 'B: 0.449', 'SE_A: 0.078', and 'SE_B: 0.103'. Each field has a question mark icon to its right. A blue 'Calculate!' button is located below these fields. The results of the calculation are displayed at the bottom: 'Sobel test statistic: 3.88008304', 'One-tailed probability: 0.00005221', and 'Two-tailed probability: 0.00010442'.

Sumber : www.danielsoper.com

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, dimana nilai t hitung = 3,88008304 lebih besar dari t table dengan signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,980 maka dapat disimpulkan koefisien mediasi 3,88008304 dan nilai *probability* 0,00005221 lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan, dengan hipotesis 7 (H7) diterima.

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H_1) diterima, dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang, sehingga tingginya Kompensasi akan mempengaruhi kenaikan Kepuasan Kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mabaso dan Dlamini.

Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi karyawan baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun yang tidak berupa uang (*non financial*). Flinkman *et al.* (2013) menyatakan alasan utama meninggalkan profesi adalah gaji, banyaknya permintaan pekerjaanm pergesaran waktu kerja dan status pekerjaan yang tidak pasti. Kepuasan dan ketidakpuasan atas kompensasi yang diterima adalah

fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan akan diterima seseorang dengan berapa banyak yang diterima seseorang, Kepuasan akan kompensasi dapat memprediksi tingkat absensi dan perputaran karyawan.

4.8.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H_2) diterima, dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang, sehingga kenaikan Kompensasi akan mempengaruhi kenaikan Komitmen Organisasi.

Kompensasi karyawan memengaruhi produktivitas dan kecenderungan mereka untuk mencari pekerjaan di organisasi lain. Sistem kompensasi yang efektif dan tepat dapat membantu, menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat yang dapat membantu organisasi mencapai misi dan tujuannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Rahaman dan Abdul (2016) dan Riana, *et al* (2016).

4.8.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H_3) diterima, dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh HAFanti (2015) dan Swambawa Putra (2016).

Menurut Shamina dan Khalid (2011) kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi retensi seseorang dalam memilih untuk bekerja perusahaan, baik berupa uang (*financial*) maupun bukan uang (*non financial*) kepada karyawan atas bantuan tenaga yang telah mereka berikan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi masih merupakan insentif utama yang digunakan untuk memikat profesionalisme karyawan. Menurut Shubaka (2014), gaji tinggi tidak penting, akan tetapi dengan adanya pemberian kompensasi, imbalan keuangan yang adil terhadap karyawan juga berpengaruh pada retensi karyawan.

4.8.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan PT. Tri Tunggal Jaya Semarang.

Hasil pengujian hipotesis keempat (H_4) diterima, dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang sehingga kenaikan Kepuasan Kerja akan mempengaruhi Retensi Karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aditresna dan Mujiati (2018).

Karyawan yang puas dan senang dengan pekerjaan mereka lebih berdedikasi dan bekerja untuk pertumbuhan organisasi. Jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka maka mereka akan bertahan dan bekerja untuk organisasi. Ini dapat diterjemahkan ke karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan tetap dengan organisasi. (Biaison, 2014). Karyawan yang puas akan memiliki niat yang lebih tinggi untuk bertahan dengan perusahaan, sehingga menurunkan tingkat turnover (Mobley, dalam Astuti, 2014).

4.8.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang.

Hasil pengujian hipotesis kelima (H_5) diterima, dengan nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang, sehingga semakin naik Komitmen Organisasi maka Retensi Kerja akan semakin naik. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Permata dan Raharja (2016) dan Nguyen (2014).

Komitmen dari karyawan kepada perusahaan dipandang sangat penting dalam dunia bisnis. Karyawan yang loyal akan bersedia untuk memprioritaskan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi mereka (Robbins, 2015). Sedangkan menurut Luthans (2011), komitmen sebagai sikap seseorang yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi tertentu, kesediaan untuk mengerahkan seluruh usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi sendiri membawa konsekuensi terhadap beberapa hal, salah satunya retensi kerja (Rahaman dan Abdul, 2016). Pimpinan perlu peduli terhadap karyawan mereka dan mereka harus tahu bagaimana menjaga karyawan agar tetap mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Karyawan tetap atau meninggalkan organisasi karena berbagai alasan, alasannya mungkin pribadi atau profesional.

4.8.6 Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang.

Hasil pengujian hipotesis keenam (H_6) diterima, dengan nilai t hitung 3,43987369 lebih besar dari t tabel dengan signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,980. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bentuk Kompensasi akan membentuk sebuah Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

Kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya atas apa yang karyawan berikan kepada organisasinya. Kompensasi yang baik, akan mendorong karyawan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, dan menghasilkan karya yang baik pula sehingga timbul rasa kepuasan kerja dari karyawan tersebut. Kepuasan kerja yang ada dalam diri karyawan akan meningkatkan retensi karyawan sebab karyawan akan merasa lebih dihargai sehingga mau bekerja lebih keras dan loyal terhadap organisasi.

4.8.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada PT. Tri Tunggal Jaya Semarang.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh (H_7) diterima, dengan nilai t hitung 3,88008304 lebih besar dari t tabel dengan signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,980. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian Kompensasi yang tinggi akan mempengaruhi Retensi Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi.

Kompensasi akan mampu memberikan akan mampu memberikan ketenangan karyawan ketika sedang melakukan pekerjaannya, selain itu akan memberikan kesan bahwa pekerjaan mereka adalah pekerjaan terbaik yang mereka dapatkan. Kompensasi yang tinggi ini akan menjadikan karyawan merasakan bahwa tempat kerja adalah tempat yang terbaik baginya untuk bekerja, dengan demikian akan meningkatkan

Komitmen karyawan terhadap organisasinya. Komitmen yang tinggi tersebut akan membuat karyawan loyal terhadap organisasinya, sehingga meningkat pula nilai Retensi Karyawan

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka untuk meningkatkan retensi karyawan pada perusahaan dapat dilakukan dengan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, memberikan pengertian bahwa semakin karyawan mendapatkan kompensasi yang layak, maka tentu akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- b. Kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, memberikan pengertian bahwa semakin karyawan mendapatkan kompensasi yang layak, maka akan semakin menambah tingginya dukungan karyawan terhadap perusahaan.
- c. Kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, memberikan pengertian bahwa semakin karyawan mendapatkan kompensasi yang layak, maka akan semakin meningkatkan retensi karyawan.
- d. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka akan berusaha untuk bertahan dan bekerja pada perusahaan, sehingga akan meningkatkan tingkat retensi karyawan.
- e. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, mempunyai arti bahwa semakin kuat komitmen karyawan terhadap organisasi, maka akan semakin tinggi keyakinan dan dukungan karyawan terhadap nilai

dan sasaran yang ingin dicapai terhadap perusahaan, sehingga akan meningkatkan retensi karyawan.

- f. Kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, maka hubungan kompensasi terhadap retensi karyawan akan lebih tinggi jika diiringi dengan kepuasan kerja yang tinggi.
- g. Kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, maka hubungan kompensasi terhadap retensi karyawan akan lebih tinggi jika diiringi dengan komitmen organisasi yang tinggi.

5.2 5.2 Implikasi Manajerial

Atas dasar kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dapat diberikan beberapa saran dan diharapkan dapat berguna bagi kemajuan perusahaan. Adapun beberapa saran tersebut adalah :

1. Kompensasi terbukti mampu meningkatkan retensi karyawan sehingga beberapa hal yang menjadi pertimbangan perusahaan, antara lain:
 - a. Hendaknya ada upaya perusahaan agar memberikan insentif secara adil, sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial antar karyawan. Hal tersebut karena selama ini pemberian insentif hampir semua sama, sehingga bagi karyawan yang mempunyai pekerjaan yang lebih banyak dan berprestasi sering mengeluh akan kebijakan yang diberikan perusahaan.

- b. Hendaknya penting bagi perusahaan untuk memberikan fasilitas kepada karyawan, seperti sepatu, helm, masker, sarung tangan sehingga memacu karyawan untuk bekerja lebih maksimal.
2. Dalam mendukung retensi bagi karyawan, maka agar kreatifitas karyawan dapat meningkat diperlukan peran pimpinan dalam mendukung karyawan agar puas, yaitu mengupayakan agar pekerjaan yang dilakukan karyawan mampu menarik yaitu dengan melakukan rolling akan tetapi dengan tetap mengedepankan skil yang dimiliki karyawan sehingga tidak monoton.
3. Komitmen terbukti mampu berpengaruh terhadap retensi karyawan, sehingga agar karyawan mampu bekerja secara maksimal diperlukan dukungan yang tinggi dari pimpinan yaitu menumbuhkan agar karyawan mau berusaha keras sesuai dengan yang diinginkan organisasi, yaitu dengan memberikan target.

5.3 Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sehingga kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui kuesioner tersebut. Artinya data yang dianalisis merupakan persepsi jawaban responden berdasarkan ketentuan yang telah tersedia sehingga jawaban responden kurang sesuai dengan kondisi nyata pada obyek penelitian. Untuk itu penelitian selanjutnya sebaiknya ditambah dengan teknik wawancara sehingga akan lebih memperkuat keakuratan data jawaban responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahlich, J. L., Bloodworth, M. E., Chesters, G., and Nash, R. G. 2000. *Pesticides in Soil and Water*. Wisconsin USA : Soil Science Society of America, Inc., Publisher Madison.
- Anis, A., Rehman, K.U., Rehman, I.U., Khan, M.A., Humayoun, A.A. 2011. Impact of Organization Commitment on Job Satisfaction and Employee Retention in Pharmaceutical Industry. *African Journal of Business Management*. 5 (17) pp. 7316-7324.
- Arep, Ishak & Tanjung Hendri. (2003). *Manajemen Motivasi*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Asep Hermawan. (2009). *Penelitian Bisnis*. Jakarta :PT. Grasindo.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on The Concept of The Commitment." In American Journal of Sociology, Vol.66 : 32-40.
- Casimir, G., Waldman, D., Bartram, T., Yang, S. 2012. Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the Box in Australia and China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), pp. 1-14.
- Hafanti o., et al. 2015. "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Desain Tugas terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Provinsi Aceh". *Jurnal Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol.4 (1) : 164-173.
- Hariandja, M.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta: Grasindo.
- Kumar R. et al. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and management*. Vol 3 (2), 60-79.
- Lamba S., Choudhary N. 2013. "Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees," *International Journal of Advancements in Research & Technology*. VOL.2. pp. 407-423.
- Lockwood D. 2006. Leprosy. *Clinical Evidence*, 4: 1-13

- Mc Nees-Smith, 2005, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital and Health Services Administration*, Vol. 41, No.2, pp.160-175
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behaviour*, 61 : 20-52.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., Meglino, B.M. (1979). *Review and Conceptual Analysis of Employee Turnover Process. Psychological Bulletin*. 86, (3), 493-552.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behaviour*. Vol. 14. No. 2, pp 224-247.
- Newstrom, John W. (2007). *Organizational behavior* . 12 th edition. Mc Graw Hill. Panggabean, Mutiara S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Rivai A. 2006. *Analisis Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance Terhadap Kinerja PT Kalbe Farma, Tbk.* (Online) (<http://library.gunadarma.ac.id/index.php?appid=penulisan&sub=detail&np&npm=20202080&jenis=s1fe>, diakses pada tanggal 6 Januari 2015)
- Rhoades L., Eisenberger, R., Armeli, S. 2001. "Affective Commitment to the Organization : The Contribution of Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86 (5): 825-836.
- Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Human Resources Management*, Edisi sepuluh, Penerbit Salemba Empat, 2008.
- Robbins S. P dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. and Judge, T. (2001). *Organizational Behaviour* 15th ed. Upper Saddle River, New Jersey : Perason Education, inc.
- Shannock, S. & Eisenberger, R. (2006). When supervisor feel supported: Relationships with subordinate perceived supervisors support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Spector E. Paul. (2001). *Industrial & Organizational Psychology Research and Practice* (Second edition). United States of America : John Willey & Sons, inc

Wening, Nur, 2005, Pengaruh Job Insecurity PascaRestrukturisasi,Usahawan, No.10.Jakarta.

Ying, Wong Lai. 2011. Part-time EmployeeRetention in PARKnSHOP. An HonoursDegree Proposal Submitted to the Schoolof Business in Partial Fulfillment of theGraduation Requirement for the Degreeof Bachelor of Business Administration(Honours). Hong Kong Baptist University.Hong Kong.

Lampiran 1**KUESIONER PENELITIAN**

Yth. Bapak/Ibu Responden

Bersama ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner dalam rangka penelitian saya yang berjudul: **MODEL PENINGKATAN RETENSI KARYAWAN MELALUI KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN ORGANIZATIONAL VALUE(Studi Empiris pada karyawan PT Tri Tunggal Jaya)**” Kuesioner ini terdiri atas sejumlah pernyataan. Perlu Bapak/Ibu ketahui bahwa keberhasilan penelitian ini sangat tergantung dari partisipasi Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner.

Cara Pengisian Kuesioner

Bapak/Ibu cukup memberikan tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang tersedia (rentang angka dari 1 sampai dengan 5) sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu. Setiap pernyataan mengharapkan hanya satu jawaban. Setiap angka akan mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat Bapak/Ibu:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Cukup Setuju (CS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Atas partisipasi dan kerjasamanya, saya mengucapkan terima kasih.

Karakteristik / Identitas Responden

1. Nama Responden / Umur :
2. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
3. Umur responden : tahun
4. Tingkat Pendidikan : a. Tamat SMP / sederajat
b. Tamat SMA / sederajat
c. Tamat Perguruan Tinggi

KOMPENSASI						
NO	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS

1	Saya mendapatkan gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan					
	Ukuran gaji yang adil dan sesuai seperti apa yang anda maksud? Mohon jelaskan					
2	Organisasi ini memberikan insentif yang sesuai dengan pengorbanan saya					
	Apa saja pengorbanan yang anda maksud? Mohon jelaskan					
3	Setiap tahun saya mendapatkan Tunjangan yang sesuai dengan harapan					
	Ukuran harapan seperti apa yang anda maksud? Mohon jelaskan					
4	Saya mendapatkan fasilitas yang memadai dari Organisasi ini					
	Apa bentuk fasilitas yang anda maksud? Mohon jelaskan					

KEPUASAN KERJA						
NO	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Pekerjaan yang saya lakukan menarik bagi saya karena menuntut tanggung jawab yang tinggi					
	Pekerjaan seperti yang menuntut tanggung jawab yg tinggi ? Mohon jelaskan					
2	Saya puas dengan gaji yang diberikan perusahaan dengan kondisi saat ini					
	Sesuai seperti apa yang anda harapkan ? Mohon jelaskan					
3	Saya merasa puas dengan supervisi atau cara atasan saya dalam mendukung bawahan					
	Cara mendukung seperti apa ? Mohon jelaskan					
4	Saya merasa puas dengan kesempatan promosi yang diberikan manajemen perusahaan					
	Kesempatan promosi seperti apa yang dilakukan manajemen ? Mohon jelaskan					

RETENSI KARYAWAN						
NO	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya bersedia untuk bekerja keras dari biasanya agar dapat membantu organisasi ini untuk menjadi sukses.					
	Membantu dalam hal apa saja yang akan anda lakukan ? Mohon jelaskan					
2	Saya berencana menjadikan organisasi ini sebagai tempat saya berkarir.					
	Bagaimana cara mewujudkan rencana karir tersebut ? Mohon jelaskan					
3	Saya merasa loyal terhadap organisasi ini.					
	Loyal seperti yang akan anda lakukan ? Mohon jelaskan					
4	Ini adalah organisasi terbaik bagi saya untuk bekerja.					
	Hal baik apa yang selalu membuat anda bertahan dalam perusahaan ? Mohon jelaskan					
5	Saya akan merekomendasikan organisasi ini ke teman saya jika mereka mencari pekerjaan					
	Apa saja nilai lebih perusahaan yang akan anda jelaskan dalam merekomendasikan pekerjaan anda? Mohon jelaskan					

KOMITMEN						
NO	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya mempunyai keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi					
	Bagaimana cara anda mewujudkan keinginan tersebut? Mohon jelaskan					
2	Saya akan berusaha keras sesuai keinginan organisasi					
	Bekerja keras seperti apa yang akan anda lakukan ? Mohon jelaskan					
3	Saya akan menerima nilai dan tujuan yang ada dalam organisasi					
	Bagaimana cara anda mendukung nilai dan tujuan tersebut ? Mohon jelaskan					

Correlations

Notes

Output Created		11-DEC-2020 20:22:09
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=X.1 X.2 X.3 X.4 X /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet0]

Correlations

	X.1	X.2	X.3	X.4	X
X.1 Pearson Correlation	1	,588**	,669**	,661**	,772**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
N	59	59	59	59	59
X.2 Pearson Correlation	,588**	1	,595**	,688**	,798**

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	59	59	59	59	59
X.3	Pearson Correlation	,669**	,595**	1	,664**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	59	59	59	59	59
X.4	Pearson Correlation	,661**	,688**	,664**	1	,795**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	59	59	59	59	59
X	Pearson Correlation	,772**	,798**	,835**	,795**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	59	59	59	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 Y1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

Output Created		11-DEC-2020 20:22:18
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 Y1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet0]

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1
Y1.1	Pearson Correlation	1	,656**	,759**	,621**	,890**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	59	59	59	59	59
Y1.2	Pearson Correlation	,656**	1	,685**	,571**	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	59	59	59	59	59
Y1.3	Pearson Correlation	,759**	,685**	1	,609**	,888**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	59	59	59	59	59
Y1.4	Pearson Correlation	,621**	,571**	,609**	1	,827**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	59	59	59	59	59
Y1	Pearson Correlation	,890**	,828**	,888**	,827**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	59	59	59	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS
/VARIABLES=Y2.1 Y2.2 Y2.3 Y2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes		
Output Created		11-DEC-2020 20:22:35
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Y2.1 Y2.2 Y2.3 Y2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

[DataSet0]

Correlations

		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2
Y2.1	Pearson Correlation	1	,642**	,788**	,911**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	59	59	59	59
Y2.2	Pearson Correlation	,642**	1	,635**	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	59	59	59	59

Y2.3	Pearson Correlation	,788**	,635**	1	,905**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	59	59	59	59
Y2	Pearson Correlation	,911**	,854**	,905**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	59	59	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=Z.1 Z.2 Z.3 Z.4 Z.5 Z
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

Output Created		11-DEC-2020 20:22:46
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Z.1 Z.2 Z.3 Z.4 Z.5 Z /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02

Elapsed Time

00:00:00.02

[DataSet0]

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z
Z.1	Pearson Correlation	1	,646**	,674**	,625**	,576**	,866**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59
Z.2	Pearson Correlation	,646**	1	,594**	,680**	,395**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,002	,000
	N	59	59	59	59	59	59
Z.3	Pearson Correlation	,674**	,594**	1	,738**	,368**	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,004	,000
	N	59	59	59	59	59	59
Z.4	Pearson Correlation	,625**	,680**	,738**	1	,546**	,878**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59
Z.5	Pearson Correlation	,576**	,395**	,368**	,546**	1	,705**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,004	,000		,000
	N	59	59	59	59	59	59
Z	Pearson Correlation	,866**	,794**	,839**	,878**	,705**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	59	59	59	59	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1 X.2 X.3 X.4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		11-DEC-2020 20:23:13
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=X.1 X.2 X.3 X.4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	59	100,0
	Excluded ^a	0	,0

Total	59	100,0
-------	----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		11-DEC-2020 20:23:25
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY	
		/VARIABLES=Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4	
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL	
		/MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time		00:00:00.00
	Elapsed Time		00:00:00.00

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	59	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	59	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y2.1 Y2.2 Y2.3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes		
Output Created		11-DEC-2020 20:23:40
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Y2.1 Y2.2 Y2.3 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%

Cases	Valid	59	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	59	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	3

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Z.1 Z.2 Z.3 Z.4 Z.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		11-DEC-2020 20:23:52
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY	
		/VARIABLES=Z.1 Z.2 Z.3 Z.4 Z.5	
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL	
		/MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time		00:00:00.00
	Elapsed Time		00:00:00.01

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	59	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	59	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	5

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y1
/METHOD=ENTER X
/SCATTERPLOT=(*SRESID,*ZPRED)

```

```

/RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)
/SAVE RESID.

```

Regression

Notes

Output Created	
Comments	
Input	Active Dataset
	Filter
	Weight
	Split File
	N of Rows in Working Data File
Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used
Syntax	
Resources	Processor Time
	Elapsed Time
	Memory Required
	Additional Memory Required for Residual Plots
Variables Created or Modified	RES_1

Notes

Output Created		11-DEC-2020 20:24:28
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y1 /METHOD=ENTER X /SCATTERPLOT=(*SRESID ,ZPRED) /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) /SAVE RESID.
Resources	Processor Time	00:00:00.31
	Elapsed Time	00:00:00.29
	Memory Required	1716 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	912 bytes
Variables Created or Modified	RES_1	Unstandardized Residual

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y1

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,676 ^a	,456	,447	1,90003	2,367

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	172,731	1	172,731	47,846	,000 ^b
	Residual	205,777	57	3,610		
	Total	378,508	58			

a. Dependent Variable: Y1

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	4,602	1,623		2,836	,006	
	X	,709	,103	,676	6,917	,000	1,000

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics
		VIF
1	(Constant)	
	X	1,000

a. Dependent Variable: Y1

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X
1	1	1,988	1,000	,01	,01
	2	,012	13,043	,99	,99

a. Dependent Variable: Y1

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Y1	Predicted Value	Residual
19	-3,570	12,00	18,7837	-6,78370

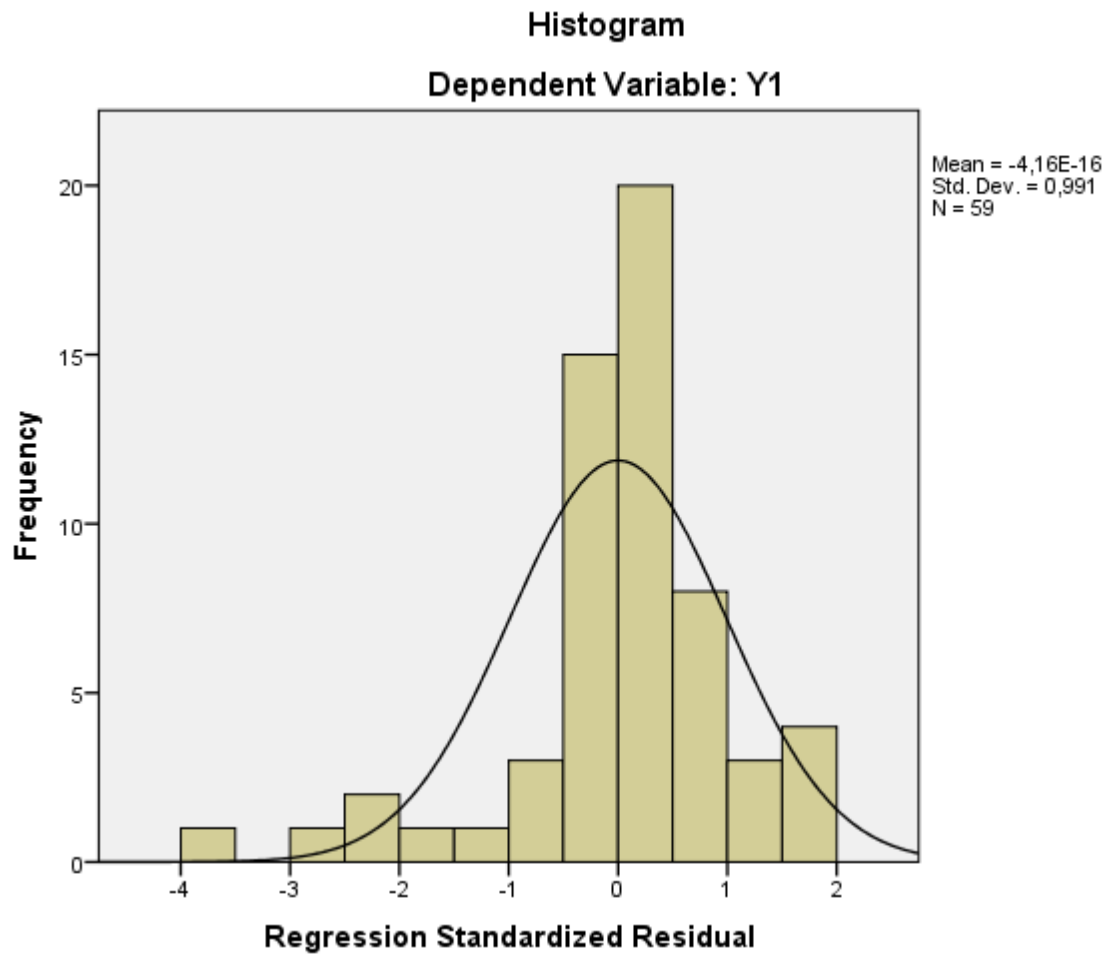
a. Dependent Variable: Y1

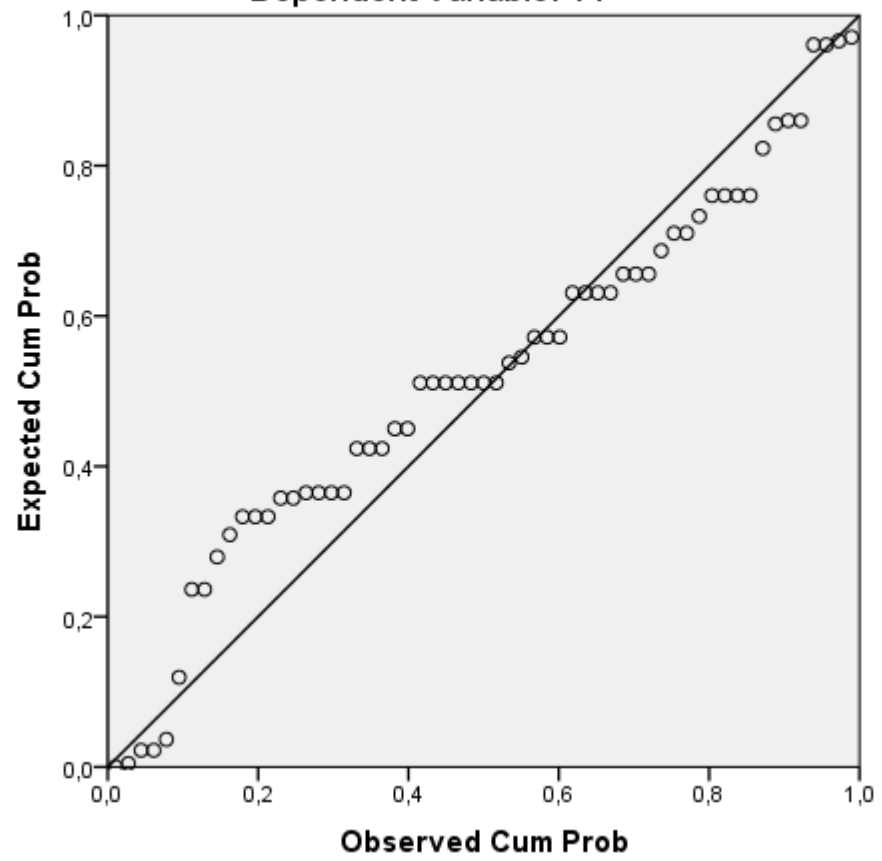
Residuals Statistics^a

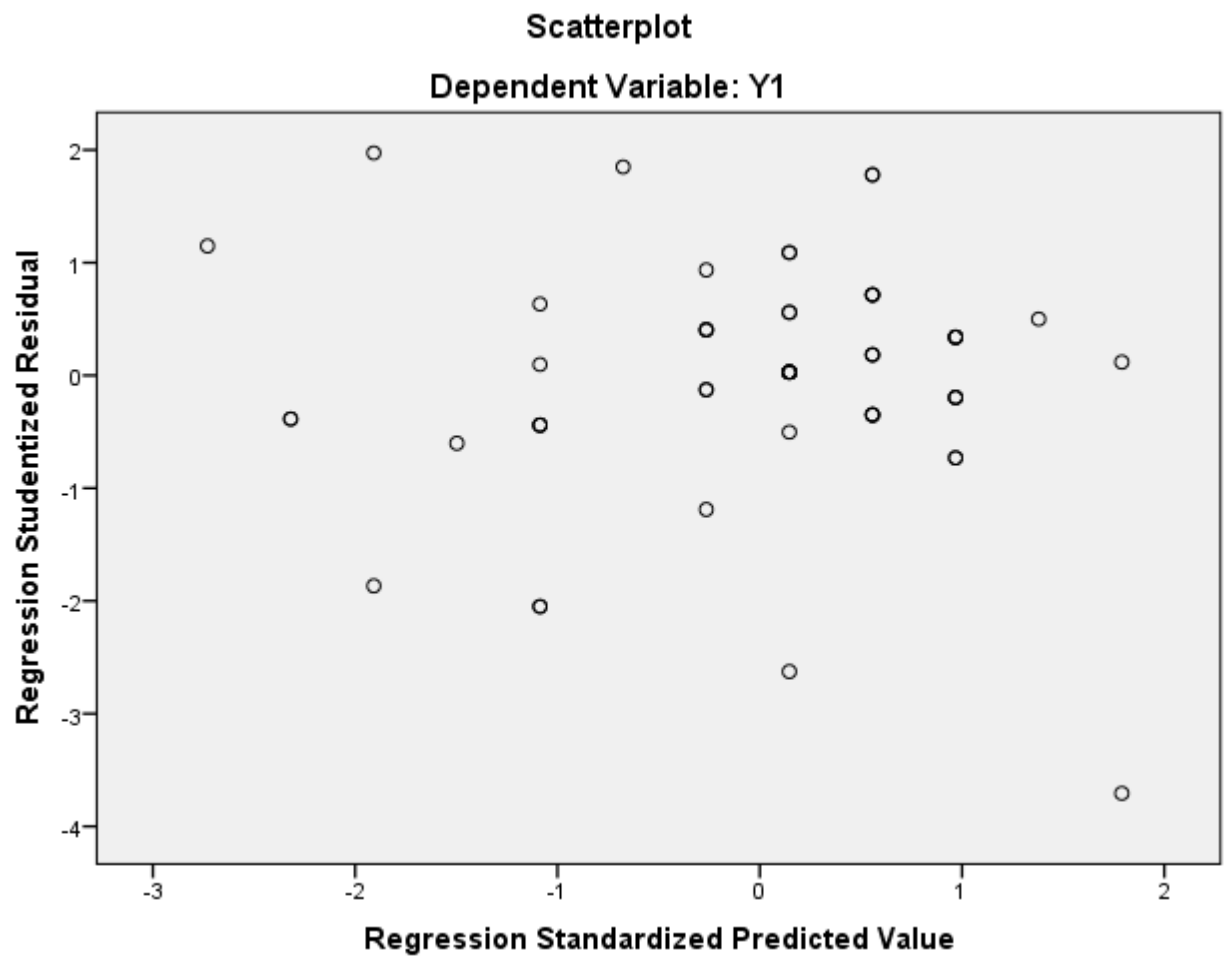
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	10,9836	18,7837	15,6949	1,72573	59
Std. Predicted Value	-2,730	1,790	,000	1,000	59
Standard Error of Predicted Value	,250	,725	,333	,107	59
Adjusted Predicted Value	10,6404	19,3115	15,7010	1,74511	59
Residual	-6,78370	3,59818	,00000	1,88358	59
Std. Residual	-3,570	1,894	,000	,991	59
Stud. Residual	-3,707	1,974	-,002	1,015	59
Deleted Residual	-7,31146	3,90993	-,00606	1,97554	59
Stud. Deleted Residual	-4,217	2,027	-,013	1,065	59
Mahal. Distance	,021	7,453	,983	1,504	59
Cook's Distance	,000	,534	,025	,076	59
Centered Leverage Value	,000	,129	,017	,026	59

a. Dependent Variable: Y1

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**Dependent Variable: Y1**



NPAR TESTS
/K-S(NORMAL)=RES_1
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes

Output Created	11-DEC-2020 20:24:46
Comments	

Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=RES_1 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00
	Number of Cases Allowed ^a	196608

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet0]

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		59
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,88358146
Most Extreme Differences	Absolute	,162
	Positive	,102
	Negative	-,162
Kolmogorov-Smirnov Z		1,246
Asymp. Sig. (2-tailed)		,090

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y2
/METHOD=ENTER X
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)
/SAVE RESID.
    
```

Regression

Notes

Output Created	
Comments	
Input	Active Dataset
	Filter
	Weight
	Split File
	N of Rows in Working Data File
Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used
Syntax	
Resources	Processor Time
	Elapsed Time
	Memory Required
	Additional Memory Required for Residual Plots
Variables Created or Modified	RES_2

Notes

Output Created		11-DEC-2020 20:24:57
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y2 /METHOD=ENTER X /SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) /SAVE RESID.
Resources	Processor Time	00:00:00.33
	Elapsed Time	00:00:00.31
	Memory Required	1740 bytes
	Additional Memory Required for Residual	912 bytes
Variables Created or Modified	Plots RES_2	Unstandardized Residual

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	X ^b	.	Enter
---	----------------	---	-------

- a. Dependent Variable: Y2
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,584 ^a	,341	,329	1,71461	1,976

- a. Predictors: (Constant), X
b. Dependent Variable: Y2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86,663	1	86,663	29,478	,000 ^b
	Residual	167,575	57	2,940		
	Total	254,237	58			

- a. Dependent Variable: Y2
b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	3,549	1,464		2,424	,019	
	X	,502	,093	,584	5,429	,000	1,000

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics
		VIF
1	(Constant)	
	X	1,000

a. Dependent Variable: Y2

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X
1	1	1,988	1,000	,01	,01
	2	,012	13,043	,99	,99

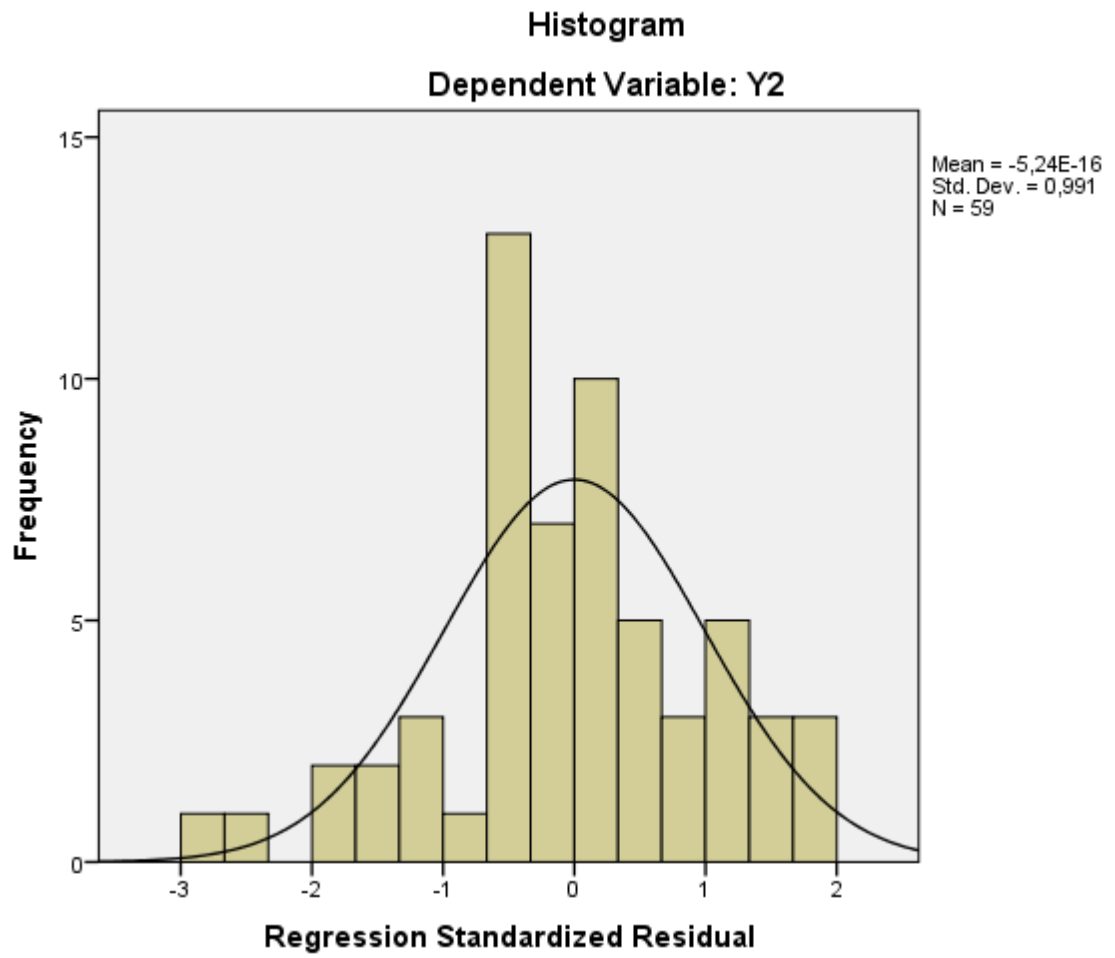
a. Dependent Variable: Y2

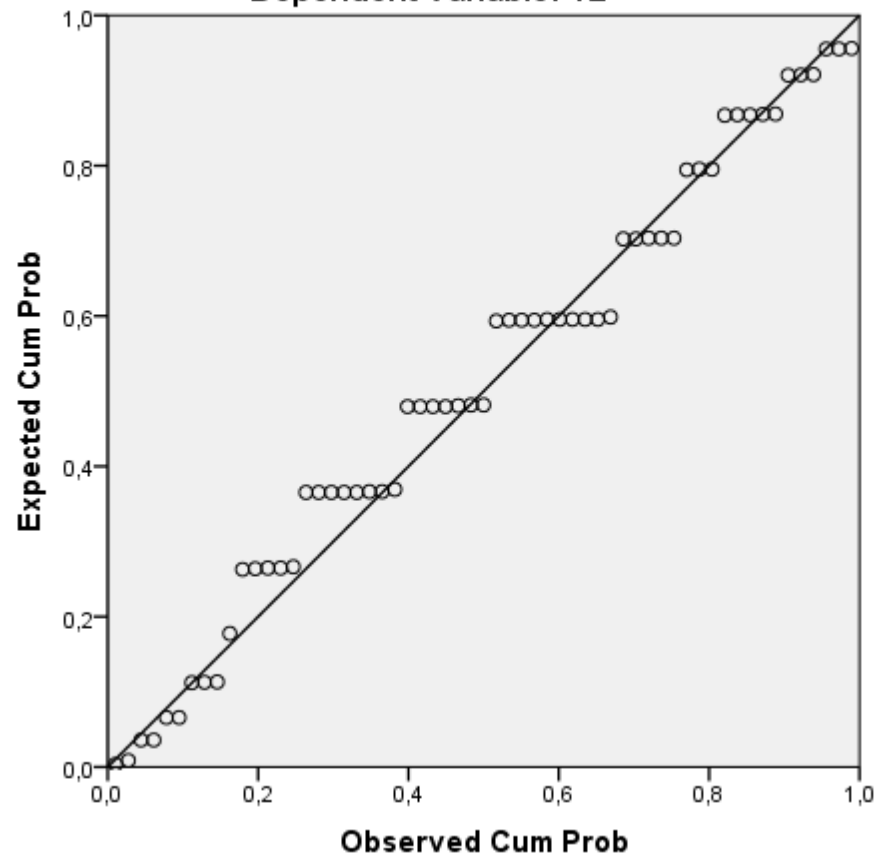
Residuals Statistics^a

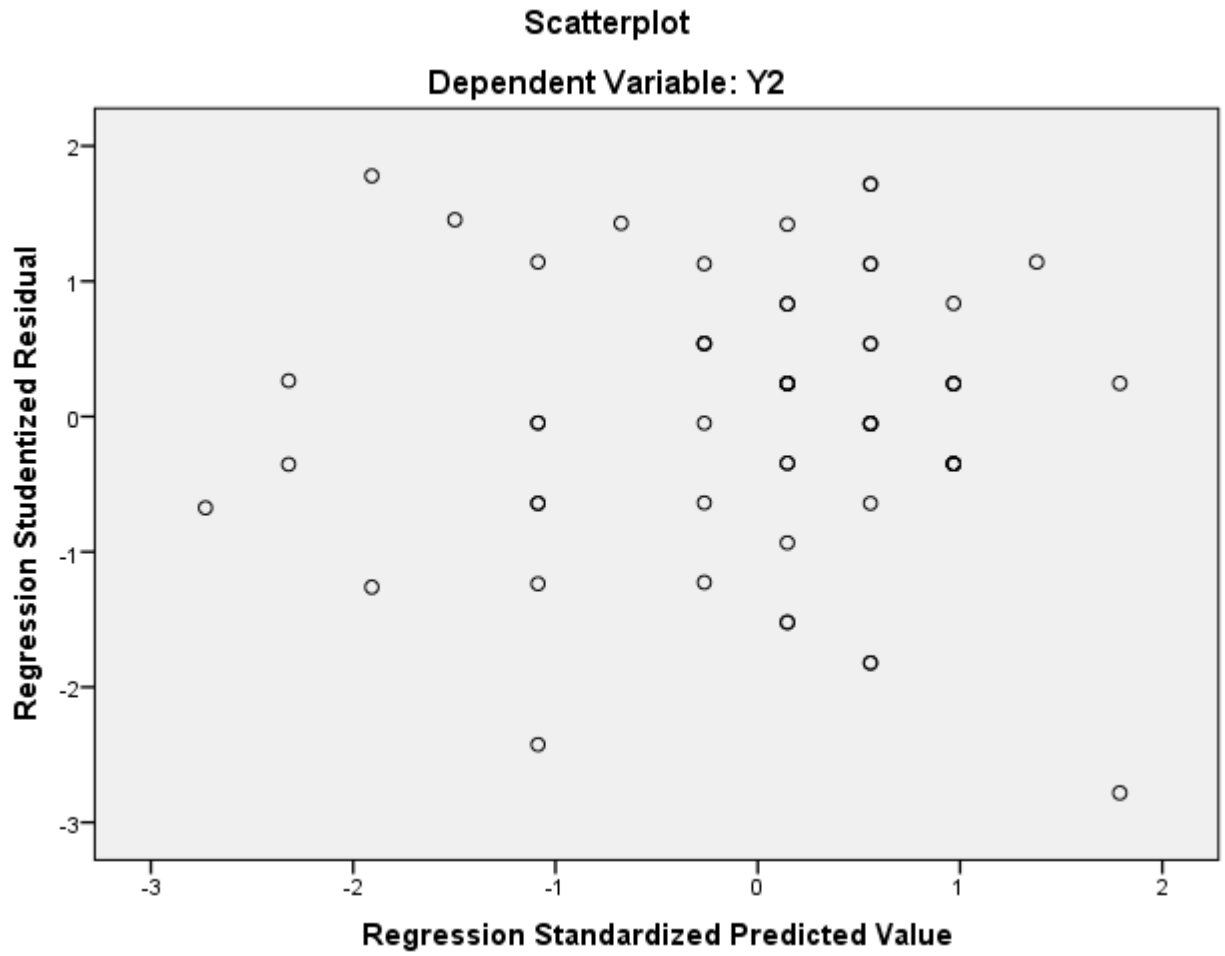
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	8,0697	13,5946	11,4068	1,22237	59
Std. Predicted Value	-2,730	1,790	,000	1,000	59
Standard Error of Predicted Value	,226	,654	,301	,097	59
Adjusted Predicted Value	8,2517	13,9521	11,4120	1,22501	59
Residual	-4,59463	2,92579	,00000	1,69977	59
Std. Residual	-2,680	1,706	,000	,991	59
Stud. Residual	-2,782	1,779	-,001	1,011	59
Deleted Residual	-4,95209	3,17928	-,00524	1,76783	59
Stud. Deleted Residual	-2,966	1,814	-,006	1,032	59
Mahal. Distance	,021	7,453	,983	1,504	59
Cook's Distance	,000	,301	,020	,045	59
Centered Leverage Value	,000	,129	,017	,026	59

a. Dependent Variable: Y2

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**Dependent Variable: Y2**



NPAR TESTS
 /K-S(NORMAL)=RES_2
 /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes

Output Created	11-DEC-2020 20:25:11
Comments	

Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=RES_2 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Number of Cases Allowed ^a	196608

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet0]

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		59
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,69976926
Most Extreme Differences	Absolute	,110
	Positive	,079
	Negative	-,110
Kolmogorov-Smirnov Z		,845
Asymp. Sig. (2-tailed)		,473

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Z
/METHOD=ENTER X Y2 Y1
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)
/SAVE RESID.
    
```

Regression

Notes

Output Created	
Comments	
Input	Active Dataset
	Filter
	Weight
	Split File
	N of Rows in Working Data File
Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used
Syntax	
Resources	Processor Time
	Elapsed Time
	Memory Required
	Additional Memory Required for Residual Plots
Variables Created or Modified	RES_3

Notes

Output Created		11-DEC-2020 20:25:30
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Z /METHOD=ENTER X Y2 Y1 /SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) /SAVE RESID.
Resources	Processor Time	00:00:00.31
	Elapsed Time	00:00:00.30
	Memory Required	2316 bytes
	Additional Memory Required for Residual	896 bytes
Variables Created or Modified	Plots RES_3	Unstandardized Residual

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	Y1, Y2, X ^b	.	Enter
---	------------------------	---	-------

- a. Dependent Variable: Z
- b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,854 ^a	,730	,715	1,63632	2,216

- a. Predictors: (Constant), Y1, Y2, X
- b. Dependent Variable: Z

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	398,126	3	132,709	49,564	,000 ^b
	Residual	147,264	55	2,678		
	Total	545,390	58			

- a. Dependent Variable: Z
- b. Predictors: (Constant), Y1, Y2, X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	2,020	1,514		1,334	,188	
	X	,498	,124	,395	4,013	,000	,505
	Y2	,625	,139	,427	4,503	,000	,546
	Y1	,188	,125	,157	1,499	,140	,450

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics
	VIF

1	(Constant)	
	X	1,978
	Y2	1,832
	Y1	2,221

a. Dependent Variable: Z

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X	Y2	Y1
1	1	3,965	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,016	15,522	,71	,00	,40	,02
	3	,011	18,865	,27	,32	,56	,20
	4	,008	22,661	,01	,68	,04	,78

a. Dependent Variable: Z

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Z	Predicted Value	Residual
10	-4,203	13,00	19,8776	-6,87763

a. Dependent Variable: Z

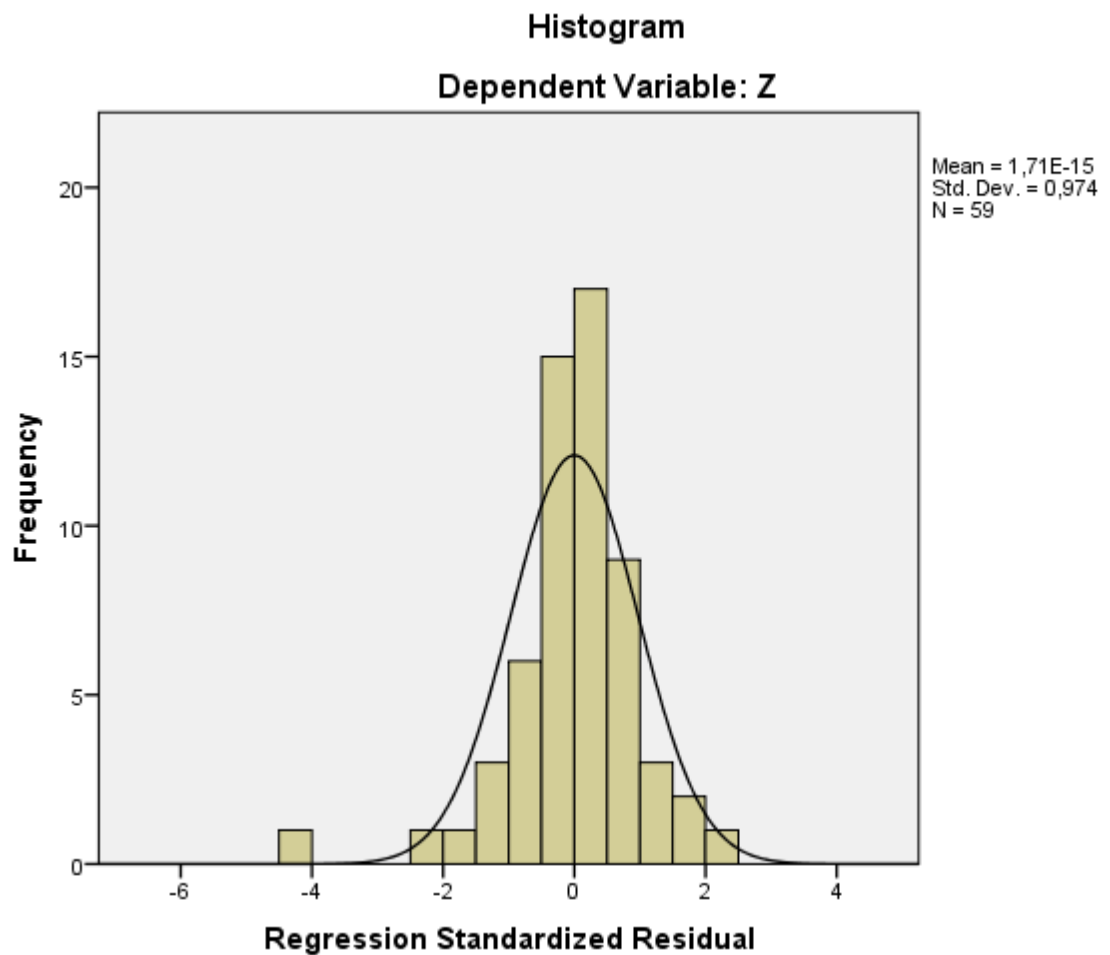
Residuals Statistics^a

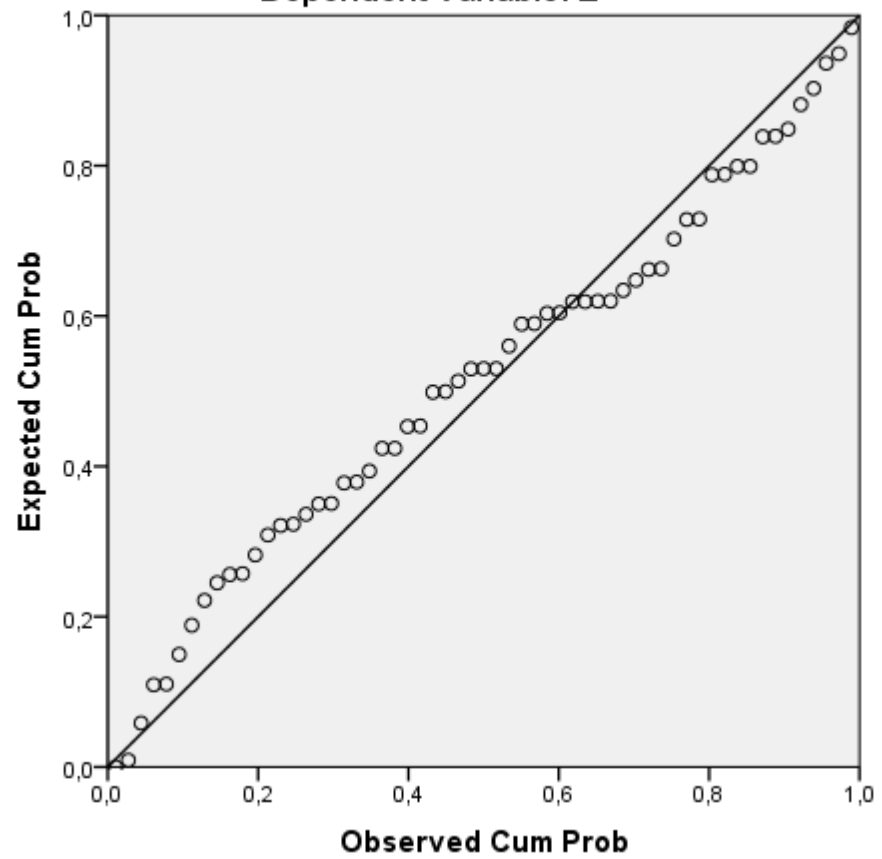
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	13,3250	24,4389	19,8983	2,61997	59
Std. Predicted Value	-2,509	1,733	,000	1,000	59
Standard Error of Predicted Value	,222	,935	,398	,152	59
Adjusted Predicted Value	12,7009	24,3958	19,9426	2,66671	59
Residual	-6,87763	3,49819	,00000	1,59343	59
Std. Residual	-4,203	2,138	,000	,974	59
Stud. Residual	-4,736	2,284	-,012	1,064	59
Deleted Residual	-8,73082	3,99318	-,04429	1,91289	59
Stud. Deleted Residual	-6,097	2,379	-,037	1,191	59

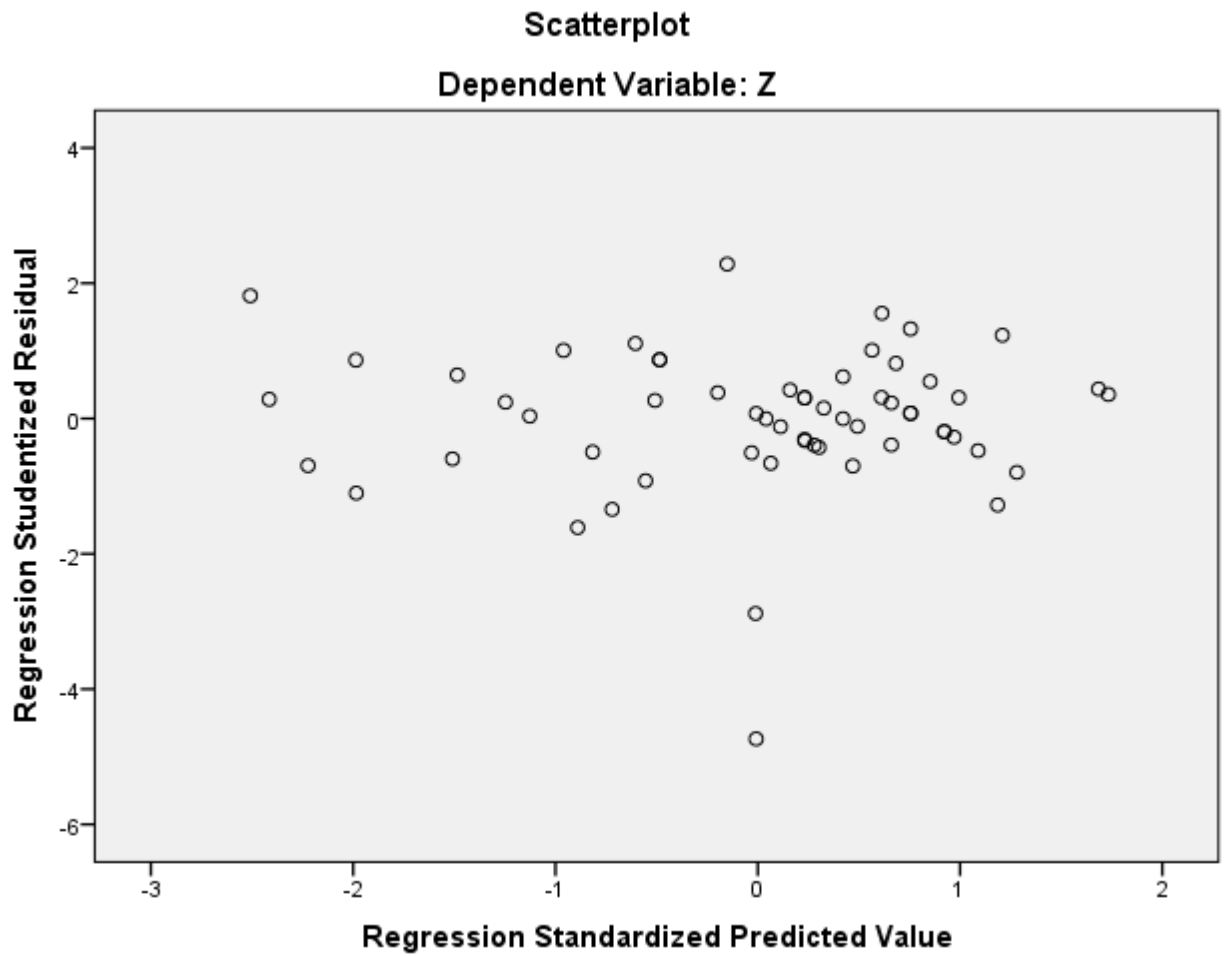
Mahal. Distance	,087	17,943	2,949	3,296	59
Cook's Distance	,000	1,511	,058	,234	59
Centered Leverage Value	,002	,309	,051	,057	59

a. Dependent Variable: Z

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**Dependent Variable: Z**



NPART TESTS
/K-S(NORMAL)=RES_3
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes

Output Created	11-DEC-2020 20:25:42
Comments	

Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=RES_3 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02
	Number of Cases Allowed ^a	196608

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet0]

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		59
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,59343470
Most Extreme Differences	Absolute	,104
	Positive	,079
	Negative	-,104
Kolmogorov-Smirnov Z		,796
Asymp. Sig. (2-tailed)		,551

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

independent variable → A (SE_A) → mediator variable → B (SE_B) → dependent variable

A: ?
 B: ?
 SE_A : ?
 SE_B : ?

Calculate!

Sobel test statistic: 3.43987369
One-tailed probability: 0.00029099
Two-tailed probability: 0.00058199

independent variable → A (SE_A) → mediator variable → B (SE_B) → dependent variable

A: ?
 B: ?
 SE_A : ?
 SE_B : ?

Calculate!

Sobel test statistic: 3.88008304
One-tailed probability: 0.00005221
Two-tailed probability: 0.00010442

