

**“MODEL PENINGKATAN *EMPLOYEE RETENTION* BERBASIS
CAREER DEVELOPMENT DAN *COMPENSATION POLICY* DENGAN
ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING”**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Moh. Fikri Mahendra

30402000219

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2024

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

MODEL PENINGKATAN *EMPLOYEE RETENTION* BERBASIS *CAREER DEVELOPMENT* DAN *COMPENSATION POLICY* DENGAN *ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun Oleh:

Moh. Fikri Mahendra

NIM: 30402000219

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) Semarang

Semarang, 07 Februari 2024

Dosen Pembimbing



20/02/24

Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, SE, M.Bus

NIK. 210498040

**MODEL PENINGKATAN *EMPLOYEE RETENTION* BERBASIS *CAREER*
DEVELOPMENT DAN *COMPENSATION POLICY* DENGAN
ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

Disusun Oleh:

Moh. Fikri Mahendra

30402000219

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 20 Februari 2024

Susunan Dewan Penguji

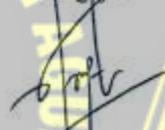
Pembimbing



20/02/24

Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, SE, M.Bus
NIK. 210498040

Penguji I



Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si
NIK. 210499047

Penguji II



Nurhidavati, SE, M.Si., Ph.D

NIK. 210499043

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh

Gelar Sarjana Ekonomi Tanggal 20 Februari 2024



Ketua Program Studi Manajemen

Dr. H. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M

NIK. 210416055

PERSYARATAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Moh. Fikri Mahendra
NIM : 30402000219
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : S1 Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia (SDM)
Instansi : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul "**Model Peningkatan *Employee Retention* Berbasis *Career Development* dan *Compensation Policy* dengan *Organizational Engagement* sebagai Variabel *Intervening*"** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan penelitian skripsi ini.

Semarang, 20 Februari 2024



Moh. Fikri Mahendra

MOTTO

LIBATKAN ALLAH SWT DALAM SEGALA HAL

Tetap bertawakal, berusaha, dan banyak berdo'a kepada Allah disetiap langkah perubahan yang akan kamu rencanakan.

Ingat! 99 Masalah hanya 1 Solusi untuk mengatasinya yaitu “SHOLAT” untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakkal.

(QS. Al-Imran ayat 159)

Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan hati mereka menjadi tenang dengan mengingat Allah. Ingatlah, hanya dengan mengingat Allah hati menjadi tenang.

(QS. Ar-Rad ayat 28)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Model Peningkatan *Employee Retention* berbasis *Career Development* dan *Compensation Policy* dengan *Organizational Engagement* sebagai Variabel Intervening. Populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah para pegawai yang bekerja di KSPPS BMT Al-Huda Tata Utama (HUDATAMA) dan KSPPS BMT Bina Umat Mandiri. Jumlah sampel yang digunakan yaitu 97 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Sensus sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner berupa link *Google Form* yang dibagikan ke responden melalui WA group karyawan melalui bantuan dari kontak person di dua obyek penelitian ini. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan program SPSS 26 dan untuk menguji variabel intervening menggunakan uji sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Career Development* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Employee Retention*, *Compensation Policy* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention*, *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Organizational Engagement*, *Compensation Policy* berpengaruh positif terhadap *Organizational Engagement*, *Organizational Engagement* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention*. *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention* melalui *Organizational Engagement*, dan *Compensation Policy* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention* melalui *Organizational Engagement*.

Kata Kunci: *Career Development*, *Compensation Policy*, *Organizational Engagement*, dan *Employee Retention*

ABSTRACT

This research aims to analyze the Employee Retention Improvement Model based on Career Development and Compensation Policy with Organizational Engagement as an Intervening Variable. The population determined in this research were employees who worked at KSPPS BMT Al-Huda Tata Utama (HUDATAMA) and KSPPS BMT Bina Umat Mandiri. The number of samples used was 97 employees. The sampling technique used was Census sampling. The data collection technique uses a questionnaire in the form of a Google Form link which is distributed to respondents via the employee WA group with the help of contact persons at the two research objects. Testing in this research uses regression analysis with the SPSS 26 program and to test intervening variables using the Sobel test. The research results show that Career Development has a positive but not significant effect on Employee Retention, Compensation Policy has a positive effect on Employee Retention, Career Development has a positive effect on Organizational Engagement, Compensation Policy has a positive effect on Organizational Engagement, Organizational Engagement has a positive effect on Employee Retention. Career Development has a positive effect on Employee Retention through Organizational Engagement, and Compensation Policy has a positive effect on Employee Retention through Organizational Engagement.

Keywords: *Career Development, Compensation Policy, Organizational Engagement, and Employee Retention.*

KATA PENGANTAR

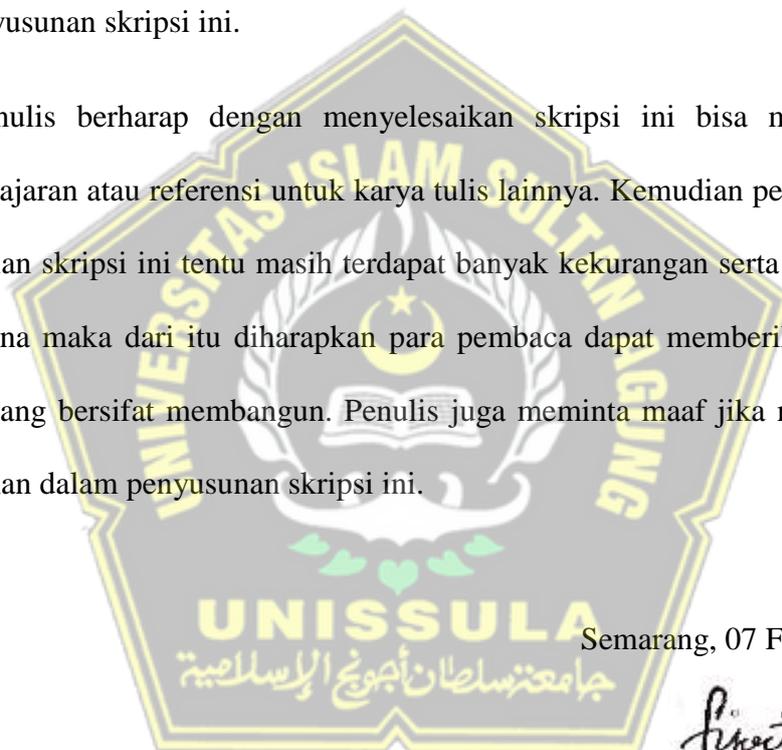
Assalamua'alaikum Wr. Wb

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan proposal skripsi yang berjudul “**Model Peningkatan *Employee Retention* Berbasis *Career Development* dan *Compensation Policy* dengan *Organizational Engagement* sebagai Variabel Intervening**” dengan sebaik-baiknya. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Dalam penyusunan proposal penelitian ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulis banyak mendapatkan bimbingan dan saran yang bermanfaat dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan kali ini peneliti ingin menyampaikan terimakasih pada:

1. Ayah dan Ibu, serta adek saya yang telah memberi dukungan dan memotivasi serta mendoakan agar diberi kelancaran dan kecerdasan dalam menyelesaikan Skripsi ini.
2. Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., M.BUS (HRM) selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu serta bimbingan dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.
3. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
4. Dr. Lutfi Nurcholis, ST., S.E., M.M, selaku Kaprodi S1 Manajemen.
5. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.

6. Semua pihak yang telah banyak membantu dalam penyusunan proposal skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan semuanya.
7. Sahabat hidup saya Nila Afiatur Rohmah yang terus memberikan dukungan dengan tulus untuk berjuang menyelesaikan skripsi ini hingga tuntas.
8. Semua teman-teman Fakultas Ekonomi Manajemen 20 yang saya cintai dan senantiasa mendukung dengan memberi semangat, do'a dan bantuan pada penyusunan skripsi ini.

Penulis berharap dengan menyelesaikan skripsi ini bisa menjadi bahan pembelajaran atau referensi untuk karya tulis lainnya. Kemudian penulisan usulan penelitian skripsi ini tentu masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna maka dari itu diharapkan para pembaca dapat memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun. Penulis juga meminta maaf jika masih terdapat kesalahan dalam penyusunan skripsi ini.



Semarang, 07 Februari 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fikri', is placed below the date. The signature is stylized and cursive.

Moh. Fikri Mahendra

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERSYARATAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Tujuan Penelitian	9
1.3 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 <i>Employee Retention</i>	11
2.1.2 <i>Organizational Engagement</i>	13
2.1.3 <i>Compensation Policy</i>	15
2.1.4 <i>Career development</i>	17

2.2 Hubungan Variabel.....	18
2.2.1 Pengaruh <i>Career Development</i> terhadap <i>Employee Retention</i>	18
2.2.2 Pengaruh <i>Compensation Policy</i> terhadap <i>Employee Retention</i> ...	19
2.2.3 Pengaruh <i>Career Development</i> Terhadap <i>Organizational Engagement</i>	20
2.2.4 Pengaruh <i>Compensation Policy Terhadap Organizational Engagement</i>	21
2.2.5 Pengaruh <i>Organizational Engagement Terhadap Employee Retention</i>	22
2.3 Model Empirik	23
BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1 Jenis Penelitian.....	24
3.2 Populasi dan Sampel	24
3.3 Sumber dan Jenis Data	25
3.4 Metode Pengumpulan Data	26
3.5 Definisi Operasional dan Indikator	27
3.6 Teknik Analisis Data	29
3.6.1 Analisis Deskriptif	29
3.6.2 Uji Instrumen	30
3.6.3 Uji Asumsi Klasik.....	31
3.6.4 Pengujian Hipotesis.....	34
3.6.5 Uji Mediasi (Sobel Test)	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
4.1 Gambaran Umum Responden	39
4.2 Analisis Deskriptif Variabel	43
4.2.1 <i>Employee Retention</i>	44
4.2.2 <i>Organizational Engagement</i>	45
4.2.3 <i>Compensation Policy</i>	47
4.2.4 <i>Career Development</i>	48

4.3 Uji Instrumen.....	50
4.3.1 Uji Validitas	50
4.3.2 Uji Reabilitas.....	51
4.4 Uji Asumsi Klasik.....	51
4.4.1 Uji Normalitas	51
4.4.2 Uji Multikolinearitas	52
4.4.3 Uji Heterokedastisitas	53
4.4.4 Uji Autokolerasi	54
4.5 Pengujian Hipotesis	55
4.5.1 Uji Hipotesis Multiple Regression	55
4.5.2 Uji Model Regresi (Uji F)	55
4.5.3 Koefisien Determinasi.....	59
4.6 Uji sobel.....	61
4.6.1 Uji Sobel Pengaruh <i>Career Development</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> Melalui <i>Organizational Engagement</i>	61
4.6.2 Uji Sobel Pengaruh <i>Compensation Policy</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> Melalui <i>Organizational Engagement</i>	62
4.7 Pembahasan Hasil Penelitian	63
4.7.1 Pengaruh <i>Career Development</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> ..	63
4.7.2 Pengaruh <i>Compensation Policy</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> ..	63
4.7.3 Pengaruh <i>Career Development</i> Terhadap <i>Organizational Engagement</i>	65
4.7.4 Pengaruh <i>Compensation Policy</i> Terhadap <i>Organizational Engagement</i>	67
4.7.5 Pengaruh <i>Organizational Engagement</i> Terhadap <i>Employee Retention</i>	68
4.7.6 Pengaruh <i>Career Development</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> Melalui <i>Organizational Engagement</i>	69
4.7.7 Pengaruh <i>Compensation Policy</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> Melalui <i>Organizational Engagement</i>	70
BAB V PENUTUP.....	71
5.1 Kesimpulan.....	71
5.2 Saran	73

5.3 Keterbatasan Penelitian.....	75
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	76
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN.....	82



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Turnover Karyawan KSPPS BMT HUDATAMA Thn. 2019-2023.....	7
Tabel 1. 2 Turnover Karyawan KSPPS BMT BUM Thn. 2019-2023	7
Tabel 3. 1 Skala Likert	27
Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian	28
Tabel 4. 1 Analisis Deskriptif Jenis Kelamin Responden.....	39
Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif Umur Responden	40
Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Tingkat Pendidikan Responden	40
Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Masa Kerja Responden	41
Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Bagian Kerja Responden	42
Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Status Kepegawaian Responden	43
Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif <i>Employee Retention</i>	44
Tabel 4. 8 Analisis Deskriptif <i>Organizational Engagement</i>	45
Tabel 4. 9 Analisis Deskriptif <i>Compensation Policy</i>	47
Tabel 4. 10 Analisis Deskriptif <i>Career Development</i>	48
Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas.....	50
Tabel 4. 12 Hasil Uji Reabilitas.....	51
Tabel 4. 13 Hasil Uji Normalitas	52
Tabel 4. 14 Hasil Uji Multikolinearitas.....	52
Tabel 4. 15 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	53
Tabel 4. 16 Hasil Uji Autokolerasi	54
Tabel 4. 17 Hasil Analisis Uji Multipel Regression	56
Tabel 4. 18 Hasil Uji Model Regresi (Uji F)	55
Tabel 4. 19 Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	59

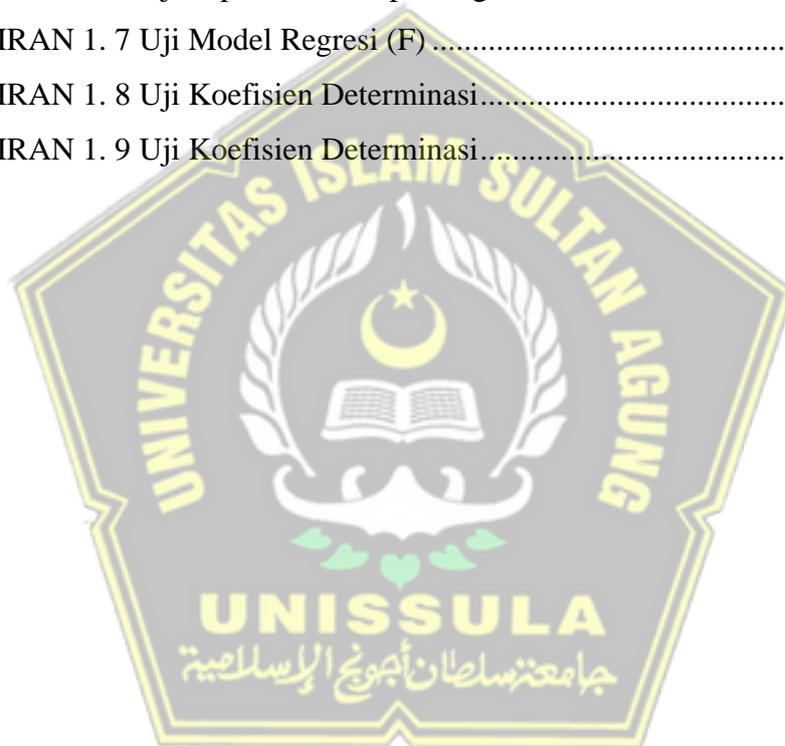
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	23
Gambar 4. 1 Hasil Uji Sobel Pengaruh <i>Career Development</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> Melalui <i>Organizational Engagement</i>	61
Gambar 4. 2 Hasil Uji Sobel Pengaruh <i>Compensation Policy</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> Melalui <i>Organization Engagement</i>	62



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. 1 Daftar Pertanyaan.....	82
LAMPIRAN 1. 2 Tabulasi Data.....	88
LAMPIRAN 1. 3 Analisis Deskriptif.....	99
LAMPIRAN 1. 4 Uji Instrumen.....	101
LAMPIRAN 1. 5 Uji Asumsi Klasik.....	106
LAMPIRAN 1. 6 Uji Hipotesis Multiple Regression.....	110
LAMPIRAN 1. 7 Uji Model Regresi (F).....	111
LAMPIRAN 1. 8 Uji Koefisien Determinasi.....	112
LAMPIRAN 1. 9 Uji Koefisien Determinasi.....	113



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Retensi karyawan adalah konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada upaya organisasi dalam memotivasi karyawannya agar tetap tinggal di perusahaan untuk periode yang panjang dan mencegah mereka untuk berpindah ke perusahaan lain atau sebagai kemampuan organisasi untuk mengurangi tingkat perputaran karyawan (Das & Baruah dikutip dalam (Kanchana & Jayathilaka, 2023)). Organisasi menetapkan dan menerapkan kebijakan strategi dan praktik yang efektif agar bisa menciptakan ikatan kuat antara karyawan dan organisasi, serta dapat memenuhi kebutuhan dan ekspektasi karyawan secara berkelanjutan, sebagai upaya organisasi untuk mendorong karyawan agar tetap loyal (Al-sharafi, 2018).

Seringkali organisasi dihadapkan dengan situasi yang sulit, ketika karyawan meninggalkan pekerjaan mereka setelah mereka sepenuhnya dilatih, dikembangkan dan terlebih lagi ketika mereka sudah memiliki pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan yang mumpuni dalam menyelesaikan pekerjaan. Merekrut dan melatih karyawan baru secara terus-menerus dianggap sebagai pemborosan sumber daya bagi organisasi mulai dari biaya, waktu dan energi dari tim manajemen yang secara garis besar hanya akan memperlambat kelangsungan bisnis dan berdampak negatif terhadap keuntungan perusahaan. Selain itu, karyawan yang baru bergabung dengan perusahaan seringkali memerlukan waktu untuk beradaptasi dan menjadi produktif

di dalam organisasi. Dalam hal ini, tenaga kerja harus dianggap sebagai aset utama yang tidak perlu diragukan lagi keberadaannya yang perlu diperhatikan agar mau bertahan di organisasi untuk jangka waktu yang jauh lebih lama, guna membantu pencapaian strategi kinerja organisasi (Akther & Tariq, 2020).

Terdapat beberapa faktor yang mampu mempengaruhi tingkat retensi karyawan, salah satunya adalah kompensasi. Kompensasi salah faktor terpenting yang dapat menahan karyawan atau menyebabkan mereka meninggalkan organisasi (Harika & Bindu, 2021). Menawarkan paket kompensasi yang kompetitif dapat membantu menarik dan mempertahankan karyawan yang berbakat. Kompensasi yang memadai juga dapat membantu karyawan merasa dihargai atas pencapaian kontribusi mereka untuk perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki pemahaman yang jelas tentang tarif pasar untuk peran pekerjaan yang berbeda dan merancang paket kompensasi yang sesuai dengan level pekerjaan yang dikerjakan (Sorn et al., 2023). Kebijakan kompensasi yang tidak memenuhi harapan karyawan hanya akan mampu menarik karyawan dengan bakat dan ketrampilan yang rendah dan menciptakan *turnover* karyawan (Dery & Jago, dikutip dalam Thangaraja, 2016). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khatun et al (2023), menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Heriyanti & Nasim (2023), bahwa kebijakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Kemudian aspek penting lain yang mempengaruhi retensi karyawan adalah adalah pada pengembangan karir (Naim & Lenka, 2018). Pengembangan karir yang baik bagi karyawan adalah mampu memberikan ikatan yang erat antara karyawan dengan perusahaan. Setiap karyawan menginginkan karir yang jelas sebagai tolak ukur dalam mengembangkan kemampuan yang ada pada diri mereka. Karyawan yang memiliki persepsi bahwa karir adalah tujuan hidup, maka karyawan tersebut akan lebih giat dalam mencapai karir yang diinginkan (Komariya & Andriani, 2023). Hal ini akan akan memungkinkan karyawan membuat kemajuan dalam melakukan tugas-tugas pekerjaan yang ada, meningkatkan kompetensi karyawan, sehingga dapat dengan mudah menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan tepat waktu sesuai target yang ditetapkan dan membantu menghilangkan semua hambatan yang menghalangi kemajuan mereka (Situmorang et al., 2023). Karyawan yang percaya bahwa organisasi memberikan kesempatan untuk meningkatkan karirnya cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat, sehingga kecil kemungkinan mereka untuk berpindah dari organisasi (Kohlmeyer et. al, 2017). Hasil Studi Houssein et al (2020), mengungkapkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ramya (2019), juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara pengembangan karir dengan retensi karyawan. Karyawan ingin bekerja di perusahaan, yang ada peluang dalam pengembangan karir. Begitu juga dengan hasil penelitian Khatun et al (2023), menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Dari berbagai literatur yang diambil, peneliti menemukan *research gap* dari beberapa peneliti terdahulu mengenai hubungan antara kebijakan kompensasi terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khatun et al (2023), menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Hildren (2022) yang menjelaskan bahwa hubungan antara kebijakan kompensasi dan retensi karyawan tidak berpengaruh positif dan signifikan.

Begitu juga mengenai hubungan klausal antara pengembangan karir dengan retensi karyawan dari penelitian terdahulu ternyata masih terdapat perbedaan hasil penelitian. Hasil Studi Houssein et al., (2020) mengungkapkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Berbeda dengan hasil pada penelitian Preshbitero et. al (2016) serta Al-sharafi, (2018) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Dengan adanya inkonsisten atau *research gap* dari hasil penelitian sebelumnya terkait pengaruh antara *career development* terhadap *employee retention* dan *compensation policy* terhadap *employee retention* peneliti mencoba mengusulkan variabel intervening yaitu variabel *organizational engagement* sebagai variabel yang memediasi hubungan antara *career development* (X_1) dengan *employee retention* (Y_2), dan memediasi hubungan antara variabel *compensation policy* (X_2) dengan variabel *employee retention* (Y_2).

Organizational engagement adalah kondisi dimana seluruh anggota organisasi merasa terhubung dengan organisasi dan merasa termotivasi untuk berkontribusi secara positif serta aktif terlibat dalam suatu organisasi terhadap tujuan, nilai, budaya, dan aktivitas organisasi dengan komitmen dan kontribusi yang tinggi. Karyawan yang memiliki keterikatan cenderung sangat berkomitmen terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, bahkan memiliki rasa kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, keterikatan organisasi dapat berperan dalam mengevaluasi sejauh mana tingkat semangat dan komitmen yang dimiliki oleh para karyawan terhadap tugas mereka (Singh & Gupta, 2015). Untuk mendorong keterikatan organisasi dimana karyawan merasa terhubung dan terlibat, organisasi dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, memberikan otonomi kepada karyawan dalam pekerjaan mereka dan memberikan umpan balik secara teratur (Sorn et al., 2023). Hasil penelitian yang dilakukan Mathieu et.al (2016), menyatakan bahwa keterikatan *organizational* yang dimiliki karyawan mampu meningkatkan retensi pada organisasi. Pendapat tersebut juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Kundu & Lata (2017), yang menunjukkan bahwa keterikatan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Houssein et al., (2020), yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dengan niat karyawan untuk bertahan di dalam organisasi.

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) merupakan salah satu lembaga keuangan syariah yang menawarkan produk dan layanan keuangan kepada anggotanya.

Secara kelembangaan, BMT disamakan dengan badan hukum koperasi. BMT adalah lembaga keuangan mikro yang dalam pelaksanaannya didasarkan pada ajaran syariah Islam. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, BMT menjalankan dua fungsi utama yang terdiri fungsi baitul maal, yaitu fungsi sosial dengan orientasi tolong menolong, dan fungsi tamwil, yaitu fungsi bisnis dengan orientasi mendapatkan keuntungan menggunakan sistem yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Kedua fungsi ini menjadi pembeda antara BMT dengan lembaga keuangan lain.

Penelitian ini akan dilakukan pada lembaga keuangan khususnya KSPPS/ BMT yang ada di Jawa Tengah, yaitu:

1. KSPPS BMT Al- Huda Tata Utama (HUDATAMA). Saat ini KSPPS BMT HUDATAMA sudah memiliki 5 kantor cabang tamwil dan 1 kantor mal untuk melayani kebutuhan masyarakat wilayah semarang dan sekitarnya. Dimana cabang utama KSPPS BMT HUDATAMA terletak dilokasi Jl. Tumpang Raya No. 93, Bendan Ngisor, Kec. Gajah Mungkur, Kab. Semarang.
2. Dan KSPPS BMT Bina Umat Mandiri (BUM). Dimana KSPPS BMT Bina Umat Mandiri (BUM) juga sudah memiliki 4 kantor cabang yang sudah tersebar di wilayah Tegal dan sekitarnya. Untuk kantor cabang utamanya terletak di Jl. Perintis Kemerdekaan 61 Lt 1 Panggung, Tegal Timur, Kota Tegal.

Berikut data yang saya peroleh terkait Turnover karyawan pada KSPPS BMT HUDATAMA dan KSPPS BMT BUM mulai dari Tahun 2019 – 2023 yaitu:

Tabel 1. 1 Turnover Karyawan KSPPS BMT HUDATAMA Thn. 2019-2023

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Off	Presentase
2019	70	5	7,14 %
2020	65	6	9,2 %
2021	63	6	9,5 %
2022	40	4	10%
2023 (per 1 Agt 23)	40	3	7,5 %

Sumber: HRD KSPPS BMT HUDATAMA

Tabel 1. 2 Turnover Karyawan KSPPS BMT BUM Thn. 2019-2023

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Off	Presentase
2019	74	5	6,75%
2020	70	6	8,5 %
2021	76	8	10,5%
2022	73	10	13,7 %
2023 (per 1 Agt 23)	70	8	11,4%

Sumber: HRD KSPPS BMT BUM

Berdasarkan pada Tabel 1.1 dan 1.2 ada indikasi terjadinya masalah *employee retention*. Hal tersebut dapat dilihat pada tren naiknya jumlah yang resign (mengundurkan diri) atau presentasi jumlah yang resign dibandingkan dengan total karyawan menunjukkan adanya masalah pada *employee retention*.

1.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang masalah di atas maka, rumusan masalah studi pada penelitian ini adalah “*Bagaimana Model Peningkatan Employee Retention pada KSPPS BMT Al-Huda Tata Utama (Hudatama) dan KSPPS Bina Umat Mandiri (BUM) melalui Career Development, Compensation Policy dan Organizational Engagement.* Kemudian pertanyaan penelitian (question research) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *career development* dalam meningkatkan *employee retention*.
2. Bagaimana pengaruh *compensation policy* dalam meningkatkan *employee retention*.
3. Bagaimana pengaruh *career development* dalam meningkatkan *organizational engagement*.
4. Bagaimana pengaruh *compensation policy* dalam meningkatkan *organizational engagement*.
5. Bagaimana pengaruh *organizational engagement* dalam meningkatkan *employee retention*.
6. Bagaimana pengaruh *career development* dalam meningkatkan *employee retention* melalui *organizational engagement*.
7. Bagaimana pengaruh *compensation policy* dalam meningkatkan *employee retention* melalui *organizational engagement*.

1.2 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *career development* dalam meningkatkan *employee retention*.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *compensation policy* dalam meningkatkan *employee retention*.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *career development* dalam meningkatkan *organizational engagement*.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *compensation policy* dalam meningkatkan *organizational engagement*.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *organizational engagement* dalam meningkatkan *employee retention*.
6. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *career development* dalam meningkatkan *employee retention* melalui *organizational engagement*.
7. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *compensation policy* dalam meningkatkan *employee retention* melalui *organizational engagement*.

1.3 Manfaat Penelitian

1.3.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu meningkatkan *employee retention* yang berbasis pada *career development*, *compensation policy* dan *organizational engagement*.

1.3.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan KSPPS BMT yang ada di Jawa Tengah terutama pada KSPPS BMT Al-Huda Tata Utama (HUDATAMA) dan KSPPS BMT Bina Umat Mandiri (BUM), khususnya pada peningkatan *employee retention* yang berhubungan dengan *career development*, *compensation policy* dan *organizational engagement*.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel-variabel penelitian yang mencakup *career development*, *compensation policy*, *organizational engagement* dan *employee retention*. Masing-masing variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian hubungan antar variabel dipaparkan berdasarkan penelitian terdahulu untuk membantu merumuskan hipotesis. Dari keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Employee Retention*

Dalam sebuah perusahaan, perlu untuk mempertahankan karyawan mereka yang berdedikasi dan tulus untuk berkembang untuk mengembangkan dan memitigasi resiko perputaran karyawan (Sun, 2019). Menurut Suta & Ardana (2019) *employee retention* adalah pelaksanaan strategi terintegrasi untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses-proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan dan memanfaatkan orang-orang yang memiliki ketrampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis dalam suatu perusahaan pada saat ini dan masa depan. Amstrong (2020) juga mendefinisikan, bahwa retensi adalah strategi untuk mempertahankan

orang-orang berbakat, yang dilakukan organisasi untuk mendorong tingkat kontribusi yang lebih tinggi dari karyawan yang bertalenta. Pendapat lainnya juga diutarakan oleh Singh (2019), bahwa retensi karyawan pada dasarnya didefinisikan sebagai berbagai tindakan yang diambil oleh organisasi untuk mendorong karyawannya agar mereka tetap bekerja untuk jangka waktu yang lebih lama. Sementara itu beberapa studi terdahulu menurut Kyndt et. al (2009), mendefinisikan *employee retention* sebagai motivasi karyawan terhadap pekerjaannya khususnya terkait *intention to stay*/ keinginannya untuk tinggal di organisasi saat ini. Kemudian ada juga penjelasan yang diutarakan oleh Hassan (2022), bahwa retensi karyawan diartikan sebagai perasaan atau komitmen karyawan terhadap organisasi untuk bertahan dan tetap berada di organisasi dalam jangka waktu yang lama. Indikator yang digunakan untuk mengukur *Employee retention* yang merujuk pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal diorganisasi (*intention to stay*) yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu menurut Kundu & Lata (2017), terdapat 3 indikator antara lain: 1) memilih bertahan di organisasi, 2) tidak mudah berpindah keorganisasi lain, 3) organisasi adalah tempat kerja terbaik. Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan merupakan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi, tidak akan berpindah keorganisasi lain dengan mudah dan menganggap organisasi tempat bekerjanya adalah yang terbaik.

Menurut Das & Baruah (2013), faktor retensi karyawan dibagi menjadi 3 dimensi utama, yakni sosial, mental dan fisik. Dimensi sosial ini

melibatkan interaksi sosial di tempat kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta budaya perusahaan. Dimensi mental pada retensi karyawan mencakup pada kesejahteraan karyawan termasuk tingkat stress, kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja, serta dilihat pada karakteristik pekerjaannya apakah selaras dengan minat dan kemampuan karyawan. Sedangkan untuk dimensi fisik, mencakup pada kondisi kerja, upah, dan fasilitas yang memadai.

2.1.2 *Organizational Engagement*

Pencapaian keberhasilan perusahaan terletak pada kinerja dan loyalitas karyawan yang tinggi. Diperlukan upaya untuk mempertahankan karyawan yang memberikan kinerja terbaiknya, salah satunya dengan menciptakan keterikatan dengan karyawan tersebut (Priskila et al., 2021). Menurut Kevin (2020) keterikatan organisasi adalah suatu kondisi dimana terpenuhinya keinginan-keinginan yang diharapkan oleh karyawan terhadap kebutuhan, nilai dan manfaat yang didapatkan dari organisasi selama melakukan pekerjaan yang menyebabkan karyawan tersebut merasa semakin terlibat. Karyawan yang benar-benar terlibat akan dengan sungguh-sungguh mempertimbangkan pekerjaan mereka dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Begitu juga menurut Wang et al (2020), keterlibatan karyawan adalah pendekatan strategis di lingkungan kerja yang secara khusus dirancang untuk memastikan komitmen karyawan dan dedikasi terhadap pekerjaan mereka, serta berkontribusi positif dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi secara keseluruhan. Menurut Hameduddin et al.

(2023), keterlibatan karyawan juga di definisikan sebagai keadaan dimana seorang pekerja menunjukkan komitmen sepenuhnya dalam peran kerjanya, dengan menunjukkan dedikasi kognitif, fisik, dan emosional yang berfokus pada penyelesaian tugas mereka. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa keterlibatan organisasi adalah kondisi dimana seluruh anggota organisasi merasa terhubung dengan organisasi dan merasa termotivasi untuk berkontribusi secara positif serta aktif terlibat dalam suatu organisasi terhadap tujuan, nilai, budaya, dan aktivitas organisasi dengan komitmen dan kontribusi yang tinggi. Karyawan yang terlibat sepenuhnya akan dengan sungguh-sungguh mempertimbangkan pekerjaan mereka dan dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Mereka berkontribusi secara aktif dan berfokus untuk mencapai tujuan, visi dan nilai-nilai organisasi.

Menurut Schaufeli(2006), keterikatan karyawan memiliki 3 dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* merujuk pada seberapa tinggi tingkat energi, semangat dan ketahanan mental saat bekerja, serta kegigihan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja. *Dedication* mengacu pada tingkat keterlibatan seseorang dalam pekerjaan, komitmen, dan perasaan positif yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasi yang ditandai dengan menunjukkan minat yang kuat terhadap pekerjaan yang dijalankan, serta merasa bangga dengan pekerjaan tersebut. *Absorption* menggambarkan seberapa besar karyawan dapat berkonsentrasi, fokus dan serius dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa berjalan

dengan cepat saat bekerja dan kesulitan untuk mengalihkan perhatian dari pekerjaan sehingga hal-hal disekitarnya terlupakan.

Indikator-indikator *organizational engagement* yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu Kundu & Lata, (2017) terdapat 3 indikator antara lain: 1) bangga terhadap pekerjaannya, 2) Selalu merasa terinspirasi, 3) mampu berkomitmen dan tetap teguh dalam kondisi yang sulit.

2.1.3 Compensation Policy

Kompensasi memegang peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Seseorang bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan mereka akan bekerja secara optimal jika kompensasi diberikan secara layak sesuai dengan kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan (Bahrun & Yusuf, 2022). Menurut Naukrihub (dikutip dalam (Akpan et al., 2021)) mendefinisikan kompensasi adalah balas jasa yang diterima oleh seorang pegawai sebagai imbalan atas kontribusinya pada organisasi. Kemudian menurut Saleh & Sungkono (2023) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan. Begitu juga menurut Priskila et al (2021), kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa yang telah diberikan yang digunakan untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja bagi karyawan. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kebijakan kompensasi adalah persepsi karyawan terkait sistem atau strategi yang digunakan oleh

perusahaan untuk memberikan balas jasa kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi dan jasa yang telah diberikan oleh karyawan tersebut kepada organisasi.

Menurut (Susanto, 2022) kebijakan kompensasi dibagi menjadi 4 dimensi yaitu health insurance, reward, scholarship, dan vacation. *Health insurance* mencakup asuransi kesehatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, seperti perlindungan kesehatan, pengobatan dan pelayanan medis yang bisa membantu karyawan dalam mengatasi biaya kesehatan yang tidak terduga. *Reward* (penghargaan) mencakup insentif berupa bonus, pengakuan publik atau hadiah lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian yang telah dilakukan. *Scholarship* berkaitan dengan dukungan pendidikan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atau keluarganya. Untuk membantu karyawan atau keluarganya dalam mengembangkan ketrampilan atau pendidikan lanjutan untuk meningkatkan potensi karir. *Vocation* (liburan), mencakup waktu cuti yang diberikan kepada karyawan untuk beristirahat dan menenangkan pikiran. Tentunya hal ini penting untuk menjaga keseimbangan dan kehidupan pribadi, sehingga akan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Indikator-indikator *compensation policy* yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu menurut Hassan (2022), terdapat 5 indikator antara lain: 1) penghargaan finansial, 2) Program pencapaian karyawan, 3) cuti dan

liburan serta tunjangan, 4) paket kompensasi yang kompetitif, 5) tugas yang berarti.

2.1.4 *Career development*

Pengembangan karir penting dilakukan dalam rangka menumbuhkan semangat kerja pada karyawan. Menurut Setyawati et al (2022), pengembangan karir merupakan suatu program yang dibuat untuk meningkatkan kemampuan/ status seseorang dalam perusahaan dengan jangka waktu yang lama. Dan menurut (Adnyani & Dewi, 2019) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mewujudkan karir yang diinginkan. Sedangkan (Sugiarti, 2021) juga berpendapat bahwa pengembangan karir merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan sehingga perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan dirinya secara optimal. Dalam penelitian ini, pengembangan karir didefinisikan sebagai proses peningkatan kemampuan seorang karyawan yang diberikan oleh perusahaan untuk memaksimalkan dan meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai masa depan karir yang diinginkan.

Menurut Al-Hakim et al (2019), pengembangan karir memiliki 4 dimensi yaitu 1) promosi jabatan yaitu naiknya posisi atau tanggung jawab yang lebih tinggi didalam organisasi, 2) mutasi yaitu merubah posisi/ tempat/ jabatan/ pekerjaan dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan agar memperoleh

pengetahuan dan pengalaman yang lebih dan menyeluruh, 3) pelatihan yaitu dengan melibatkan berbagai jenis pelatihan dan pembelajaran untuk mengembangkan kompetensi yang relevan dengan bidang pekerjaannya dan 4) pendidikan, merujuk pada upaya perusahaan kepada individu karyawan agar bisa memperoleh pengetahuan, ketrampilan dan kualifikasi tambahan seperti pemberian kursus, pelatihan, sertifikasi dll.

Indikator-indikator *career development* yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu menurut Hassan, (2022) antara lain: 1) struktur perencanaan suksesi yang jelas, 2) terdapat proses yang jelas dalam mengidentifikasi dan merencanakan pengembangan karyawan, 3) program pengembangan kepemimpinan untuk melatih karyawan bertanggung jawab, 4) terdapat karir terstruktur berupa rencana pengembangan bagi karyawan, 5) terdapat proses penilaian diri bagi karyawan untuk memilih karir yang sesuai.

2.2 Hubungan Variabel

2.2.1 Pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Retention*

Hasil Studi Houssein et al., (2020) mengungkapkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ramya (2019), juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara pengembangan karir dengan retensi karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Khatun et al., (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Saat karyawan merasa ada kesempatan

untuk pengembangan, promosi, dan pertumbuhan ketrampilan didalam perusahaan, mereka cenderung akan tetap tinggal. Investasi dalam pengembangan karir mereka dapat meningkatkan loyalitas, motivasi, dan rasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan mengurangi tingkat pergantian karyawan. Oleh karena itu, hipotesis ke-1 yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention*.

2.2.2 Pengaruh *Compensation Policy* terhadap *Employee Retention*

Kebijakan kompensasi perlu mempunyai landasan yang kokoh, benar, serta adil. Jika kompensasi tersebut tidak adil, dapat menimbulkan rasa kecewa di kalangan karyawan, yang pada akhirnya dapat menyebabkan mereka meninggalkan perusahaan. Untuk menjaga retensi karyawan, perusahaan perlu merancang sistem balas jasa seoptimal mungkin agar karyawan merasa nyaman dan betah untuk bekerja di perusahaannya (Mutiara, 2019). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khatun et al., (2023), menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Heriyanti & Nasim (2023), bahwa kebijakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Oleh karena itu, hipotesis ke-dua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: *Compensation Policy* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention*.

2.2.3 Pengaruh *Career Development* Terhadap *Organizational Engagement*

Pengembangan karir dapat dianggap sebagai kondisi yang menunjukkan peningkatan status seseorang dalam organisasi melalui jalur karir yang telah ditetapkan, dan salah satu faktor yang harus ditingkatkan adalah keterlibatan dalam pekerjaan dan kedisiplinan kerja (Wansaga et al., 2016). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pranitasari et al (2019), menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *organizational engagement*. Begitu juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Komariya & Andriani (2023), menunjukkan bahwa hubungan variabel *career development* terhadap *employee engagement* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. *Career development* memiliki manfaat yang penting dalam organisasi, yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sungguh-sungguh dalam proses pengembangan karirnya, agar dapat di seimbangkan dengan kebutuhan perusahaan. Meningkatkan jumlah karyawan yang berkualitas sehingga memungkinkan perusahaan dapat memilih karyawan yang memiliki kemampuan sesuai kebutuhan perusahaan, Yang pada gilirannya akan meningkatkan keterlibatan mereka dalam perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis ke-3 yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Organizational Engagement*.

2.2.4 Pengaruh *Compensation Policy Terhadap Organizational*

Engagement

Keterlibatan yang tinggi biasanya dihubungkan dengan kompensasi yang lebih baik sebagai cara untuk mendorong karyawan untuk tetap terlibat dan berkinerja tinggi dalam lingkungan kerja mereka, sehingga membantu memotivasi mereka untuk tetap produktif dan berkontribusi positif terhadap tujuan organisasi. Hasil penelitian Setyawan et al (2021), terbukti bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap keterlibatan karyawan. Kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa mereka dibayar sesuai dengan kontribusi dan usaha mereka, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Begitu juga dengan hasil penelitian Nugroho (2023), yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Para karyawan menginginkan kompensasi yang sesuai dengan apa yang mereka berikan untuk organisasi, sehingga akan meningkatkan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, hipotesis ke-4 yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: *Compensation Policy* berpengaruh positif terhadap *Organizational Engagement*.

2.2.5 Pengaruh *Organizational Engagement* Terhadap *Employee*

Retention

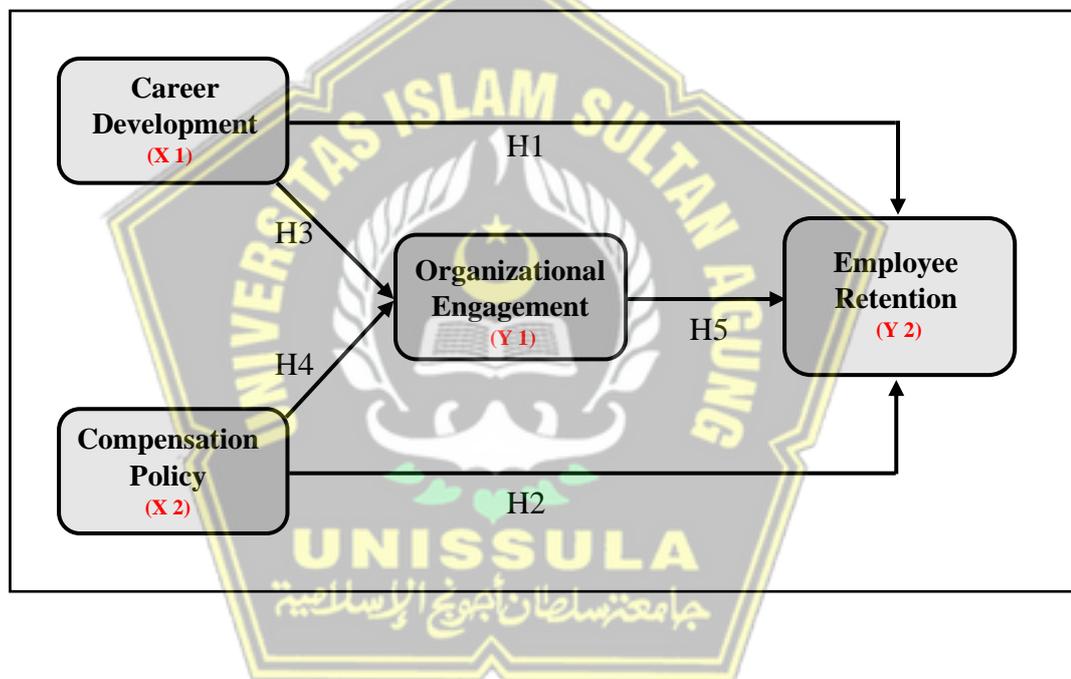
Hasil studi yang dilakukan Mathieu et.al (2016), menyatakan bahwa keterikatan *organizational* yang dimiliki karyawan mampu meningkatkan retensi pada organisasi. Pendapat tersebut juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Kundu & Lata, (2017) yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Keterikatan karyawan merupakan salah satu cara yang digunakan perusahaan untuk memotivasi para karyawannya. Karyawan yang *engaged* dengan pekerjaan mereka cenderung lebih puas dan setia dengan pekerjaan mereka dengan pekerjaan mereka sehingga menjadikan mereka untuk tetap bertahan dan tetap tinggal diperusahaan. Begitu juga dengan hasil penelitian Houssein et al., (2020) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dengan niat karyawan untuk bertahan di dalam organisasi. Oleh karena itu, hipotesis ke-5 yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: *Organizational Engagement* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention*.

2.3 Model Empirik

Berdasarkan kajian pustaka yang comprehensif, retensi karyawan dipengaruhi oleh keterikatan organisasi, kebijakan kompensasi dan pengembangan karir. Sedangkan untuk keterikatan organisasi dipengaruhi oleh kebijakan kompensasi dan pengembangan karir. Berdasarkan uraian tersebut dapat disajikan pada Gambar 2.1.

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber data dan jenis data, metode pengumpulan data, variabel & indikator, dan teknik analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dapat dikategorikan dalam penelitian kuantitatif karena data yang diperoleh berupa angka yang berasal dari kuisioner diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika. Penelitian yang dilakukan ditujukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut di atas, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Menurut (Sari et al., 2023) “*explanatory research*” adalah metode penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel dan memprediksi bagaimana satu fenomena akan berubah atau bervariasi dalam hubungannya dengan variabel lain, dan menguji teori atau hipotesis untuk memperkuat atau menolak teori yang sudah ada sebelumnya. Metode ini juga dikenal dengan nama “*causality research*”.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi diartikan sebagai total keseluruhan unit analisis yang karakteristiknya akan dianalisis. Populasi penelitian dapat berupa organisasi/ perusahaan, individu,

kelompok atau dokumen (Digdowiseiso, 2017). Populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah para pegawai yang bekerja di KSPPS BMT Al-Huda Tata Utama (HUDATAMA) dan KSPPS BMT Bina Umat Mandiri dengan total keseluruhan jumlah karyawan sebanyak 110 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang diteliti/ diobservasi dan dianggap dapat menggambarkan keadaan atau ciri populasi (Digdowiseiso, 2017). Dikarenakan populasi yang ada memiliki jumlah yang relative kecil, maka penulis dalam melakukan pemilihan sampel menggunakan teknik sensus yakni teknik penetapan sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel riset. Dalam prakteknya, jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 97 responden karena dari keseluruhan kuesioner yang diterima, yang kemudian dapat diolah adalah jawaban dari sebanyak 97 responden.

3.3 Sumber dan Jenis Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber data utama. Data primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat *up to date*. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung. Teknik yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain observasi, wawancara, dan penyebaran kuisisioner (Digdowiseiso, 2017). Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil tanggapan dari beberapa kuisisioner yang disebar peneliti kepada calon responden. Data primer ini mencakup tanggapan responden mengenai variabel-variabel penelitian

employee retention, organizational engagement, compensation policy, dan career development.

b. Data Sekunder

Menurut Digdowiseiso (2017), data sekunder merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder yang digunakan penulis pada penelitian ini bersumber dari literature buku, artikel, dan penelitian terdahulu yang berupa skripsi, jurnal ilmiah nasional dan internasional yang berhubungan dengan variabel penelitian untuk dijadikan sebagai bahan referensi, serta data pendukung berupa data *turnover* karyawan yang didapat langsung dari perusahaan sebagai bahan untuk merumuskan fenomena dan masalah yang terjadi.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dari objek penelitian, penulis menggunakan metode pengumpulan data survei. Menurut Digdowiseiso (2017), metode survei yaitu teknik pengumpulan dan analisis data yang berfokus pada pendapat dari individu yang menjadi subjek penelitian (responden) melalui daftar pertanyaan yang diajukan terkait topik penelitian. Dalam mengumpulkan data peneliti menggunakan kuisisioner untuk mengumpulkan pendapat dari responden. Penyebaran kuisisioner dilakukan melalui link *Google Form* yang dibagikan ke responden melalui WA group karyawan melalui bantuan dari kontak person di dua obyek penelitian ini. Peneliti menggunakan kuisisioner tertutup dengan memberikan alternatif/ pilihan jawaban yang telah disediakan, yang nantinya responden tinggal memilih jawaban

yang paling sesuai Jawaban uesioner dirancang dengan menggunakan skala *Likert* 1-5 sesuai ketentuan pada tabel berikut:

Tabel 3. 1 Skala Likert

No	Alternatif Jawaban	Nilai Skala Linkert
1	SS (Sangat Setuju)	5
2	S (Setuju)	4
3	KS (Kurang Setuju)	3
4	TS (Tidak Setuju)	2
5	STS (Sangat Tidak Setuju)	1

3.5 Definisi Operasional dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah *employee retention*, *organizational engagement*, *compensation policy* dan *career development*. Definisi operasional variabel penelitian dan indikator pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini akan dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian

NO	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	Employee Retention Keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi, tidak akan berpindah ke organisasi lain dengan mudah dan menganggap organisasi tempat bekerjanya adalah yang terbaik.	<ul style="list-style-type: none"> • Memilih bertahan • Tidak mudah berpindah ke organisasi lain • Organisasi adalah tempat kerja terbaik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundu & Lata (2017) memodifikasi dari Seashore et.al (1982) • Kyndt et. al, (2009) • Hassan (2022)
2	Organizational Engagement Kondisi yang dirasakan karyawan dimana mereka merasa terhubung dengan organisasi yang dicirikan dengan perasaan bangga terhadap organisasinya, merasa terinspirasi untuk berkontribusi secara positif serta berkomitmen pada visi perusahaan meskipun dalam kondisi sulit.	<ul style="list-style-type: none"> • Bangga terhadap organisasinya, • Terinspirasi untuk berhasil • Berkomitmen untuk tetap teguh dalam kondisi yang sulit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundu & Lata (2017) mengadaptasi dari Palmer Gignac (2012)
3	Compensation Policy Persepsi karyawan terkait sistem atau strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk memberikan balas jasa kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi dan jasa yang telah diberikan oleh karyawan tersebut kepada organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Penghargaan finansial • Pengakuan atas pencapaian karyawan, • Cuti dan liburan serta tunjangan. • Paket kompensasi yang kompetitif, • Tugas yang berarti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hassan (2022) memodifikasi dari Inna & Hassan (2015)
4	Career Development Proses peningkatan kemampuan seorang karyawan yang diberikan oleh perusahaan untuk memaksimalkan dan meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai masa depan karir yang diinginkan.	<ul style="list-style-type: none"> • Kejelasan struktur perencanaan suksesi. • Kejelasan proses pengembangan karyawan. • Program pengembangan kepemimpinan. • Pengembangan karir yang terstruktur • Proses penilaian diri bagi karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hassan (2022) Modifikasi dari Ina & Hassan (2015)

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data memungkinkan peneliti menganalisis informasi kuantitatif dari hasil tanggapan responden dan menarik kesimpulan dari hasil analisis data. Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif, pengujian instrumental, pengujian asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, dan pengujian hipotesis.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode analisis data yang menghitung rata-rata tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui atau mendeskripsikan bagaimana responden menilai variabel-variabel tersebut dan apakah rating yang diberikan termasuk dalam kategori tinggi, sedang dan rendah. Pembagian kategori peringkat kelas didasarkan pada perhitungan interval sebagai berikut:

$$1 = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kategori kelas}}$$

$$1 = \frac{5-1}{3}$$

$$1 = 1,33$$

Penilaian Kategori Rendah: 1 – 2,33

Penilaian Kategori Sedang: 2,34 – 3,67

Penilaian Kategori Tinggi: 3,67 – 5,00

1. Rating tinggi berarti mayoritas responden setuju dengan pernyataan variabel penelitian yang disajikan dalam kuesioner.
2. Kategorisasi sedang menunjukkan bahwa cukup banyak responden yang tidak setuju dengan pernyataan yang dibuat tentang variabel penelitian yang disajikan dalam kuesioner.
3. Rating rendah berarti mayoritas responden tidak setuju dengan pernyataan variabel penelitian yang disajikan dalam kuesioner.

3.6.2 Uji Instrumen

3.6.2.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya setiap pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam penelitian. Kriteria uji validitas adalah dengan membandingkan nilai r hitung (*pearson colleration*) dengan nilai r tabel. Nilai r hitung (*pearson colleration*) ini nantinya yang akan digunakan sebagai tolak ukur yang menyatakan valid atau tidaknya item pertanyaan yang digunakan untuk mendukung penelitian, maka akan dicari dengan membandingkan r hitung (*pearson colleration*) terhadap nilai r tabelnya (Darma, 2021:8). Kriteria pengujian uji validitas mencakup:

- 1) Jika r hitung $>$ r tabel, maka instrument penelitian dikatakan valid.
- 2) Begitu juga sebaliknya, jika r hitung $<$ r tabel maka instrument penelitian dikatakan invalid.

3.6.2.2 Uji Reabilitas

Konsep dalam reabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran yang digunakan bersifat tetap terpercaya serta terbebas dari galat pengukuran (*measurement error*). Instrument uji reabilitas untuk mengetahui apakah data yang dihasilkan dapat diandalkan atau bersifat tangguh. Uji reabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai *Cronbach's alpha* dengan tingkat/ taraf signifikan yang digunakan. Tingkat/ taraf signifikan yang digunakan **0,6** (Darma 2021:17). Adapun kriteria pengujian uji reabilitas mencakup:

- 1) jika nilai *Cronbach's alpha* > tingkat signifikan, maka instrument dikatakan reliabel yang artinya data yang dihasilkan dapat diandalkan dalam memberikan nilai respon yang konsisten dari responden.
- 2) Begitu juga sebaliknya, jika nilai *Cronbach's alpha* < tingkat signifikan, maka instrument dikatakan tidak reliabel yang artinya tidak dapat diandalkan atau kurang dapat diandalkan dalam memberikan nilai respon yang konsisten dari responden.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik menurut Gujarati (2003) bertujuan untuk memastikan bahwa hasil penelitian adalah valid dengan data yang digunakan secara teori adalah tidak bias, konsisten dan penaksiran koefisienan regresinya efisien. Penggunaan model regresi linear berganda

mempergunakan asumsi bebas dari normalitas, multikolinearitas, heterokedastisitas dan autokorelasi, dimana:

3.6.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas residual digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang berdistribusi secara normal. Metode uji normalitas pada penelitian ini adalah uji normalitas Kolmogorov-Smirnov dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika koefisien signifikansi uji Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian berdistribusi normal.
2. Jika koefisien signifikansi uji Kolmogorov-Smirnov $< 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian tidak berdistribusi atau berdistribusi normal (Digdowiseiso, 2017).

3.6.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan alat uji model regresi untuk menemukan adanya korelasi antar variable bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variable independen. Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan uji regresi, dengan nilai patokan VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai *Tolerance*. Kriteria yang digunakan adalah:

1. Jika nilai VIF di sekitar angka 1-10, maka dikatakan tidak terdapat masalah multikolinearitas.

2. Sedangkan Jika nilai *Tolerance* ≥ 10 , maka dikatakan tidak terdapat masalah multikolinearitas (Digdowiseiso, 2017).

3.6.3.3 Uji Heterokedastisitas.

Uji heterokedastisitas merupakan uji kualitas data yang digunakan untuk mengetahui apakah data-data kuantitatif di dalam model regresi penelitian terdapat nilai varian residual yang berbeda atau tidak. Data-data yang tidak terdapat perbedaan nilai varian residual (homokedastisitas) akan menghasilkan konklusi analisis data yang lebih tepat. Metode uji heterokedastisitas pada studi ini adalah uji heterokedastisitas Glestjer atau *Glestjer test* dengan ketentuan:

- 1) Apabila nilai signifikansi *Glestjer test* lebih dari 0,05 maka data-data kuantitatif penelitian bebas dari gejala heterokedastisitas atau tidak terdapat perbedaan nilai varian residual.
- 2) Apabila nilai signifikansi *Glestjer test* kurang dari 0,05 maka data-data kuantitatif penelitian terdapat permasalahan berupa gejala heterokedastisitas atau terdapat perbedaan nilai varian residual.

3.6.3.4 Uji Autokolerasi

Uji autokorelasi merupakan alat uji model regresi untuk mengetahui adanya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode tertentu dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada masalah autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Deteksi autokorelasi dilakukan dengan uji

statistik *Durbin Watson*. Syarat tidak terjadinya autokolerasi adalah $DU < DW < 4 - DU$.

3.6.4 Pengujian Hipotesis

Metode analisis yang digunakan uji hipotesis dalam penelitian ini analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan untuk mengecek model hubungan yang telah ditentukan bukan untuk menemukan penyebabnya. Analisis Jalur dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hierarki kedudukan masing-masing variabel dalam rangkaian jalur-jalur kausal, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung artinya arah hubungan tanpa melewati variabel lain, sementara tidak langsung harus melewati variabel lain. Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien beta atau koefisien regresi yang terstandarisasi.

Adapun bentuk persamaan adalah sebagai berikut;

1. $Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$
2. $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_1 Y_1 + e$

Keterangan :

- X_1 = Kebijakan Kompensasi
- X_2 = Pengembangan Karir
- Y_1 = Keterikatan Organisasi
- Y_2 = Retensi Karyawan
- e = Error dari observasi
- β_1, β_2 = Koefisien regresi

3.6.4.1 Uji Hipotesis Multiple Regression

Uji hipotesis regresi berganda digunakan untuk menganalisis apakah hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian terbukti secara ilmiah atau tidak. Pengujian hipotesis juga dilakukan untuk menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan atau tidak signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel pada $\alpha = 0,05$. Apabila hasil pengujian menunjukkan:

- 1) Apabila tingkat signifikansi $< 0,05$ atau nilai t hitung $> t$ tabel, maka H_0 ditolak.

Artinya: (1) variabel endogenus dapat menerangkan variabel exogenus dan (2) ada pengaruh yang signifikan diantara dua variabel yang diuji.

- 2) Apabila tingkat signifikansi $> 0,05$ atau nilai t hitung $< t$ tabel, maka H_0 diterima.

Artinya: (1) variabel endogenus tidak dapat menerangkan variabel endogenus, dan (2) tidak ada pengaruh yang signifikan diantara dua variabel yang diuji.

3.6.4.2 Uji Model Regresi (Uji F)

Tujuan uji model regresi atau uji F adalah untuk mengetahui apakah model regresi yang diidentifikasi dalam penelitian terbukti sesuai atau tidak. Pengujian ini dilakukan melalui uji F dengan membandingkan F hitung (observasi) dengan F tabel pada $\alpha = 0,05$. Apabila hasil pengujian menunjukkan:

- 1) Tingkat signifikansi $< 0,05$ atau $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak

Artinya: maka secara bersamaan variabel independen terdapat pengaruh terhadap variabel dependen yang berarti model regresi layak digunakan.

- 2) Tingkat signifikansi $> 0,05$ atau $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima

Artinya: maka secara bersamaan variabel independen tidak terdapat pengaruh terhadap variabel dependen yang berarti model regresi tidak layak digunakan.

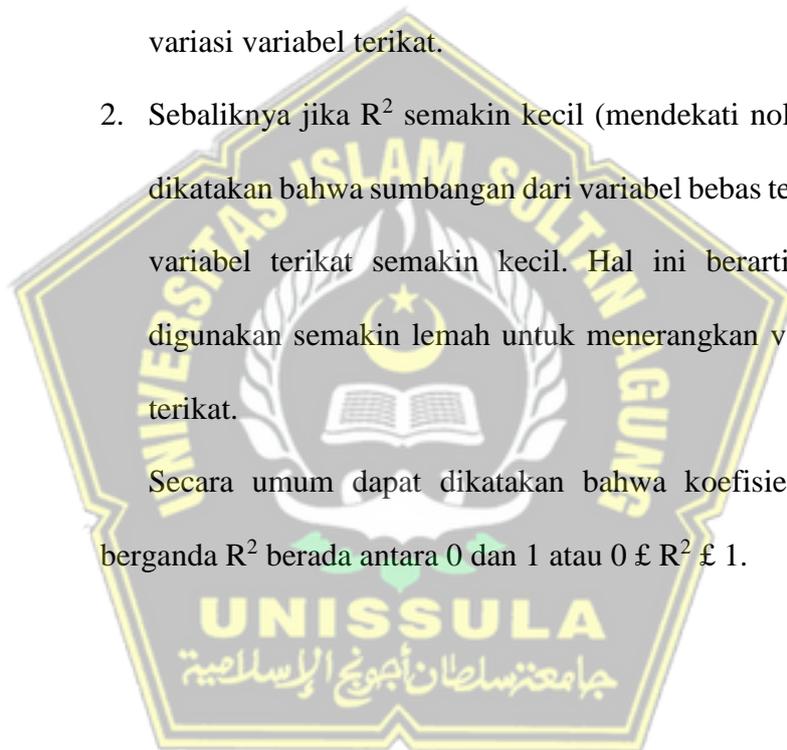
3.6.4.3 Koefisien Determinasi

Selanjutnya, untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menerangkan variabel dependen dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda (R^2). Dengan kata lain, nilai koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang diteliti terhadap variasi variabel terikat. Metode pengujian koefisien determinasi

dalam penelitian ini menggunakan nilai adjusted *R-Square* yang disesuaikan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel terikat.
2. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikat semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel terikat.

Secara umum dapat dikatakan bahwa koefisien determinasi berganda R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.



3.6.5 Uji Mediasi (Sobel Test)

Tes mediasi, yaitu hasil uji variabel rata-rata, adalah uji yang tujuannya untuk mengetahui apakah variabel intervening yaitu keterikatan karyawan mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara variabel independen (kebijakan kompensasi dan pengembangan karir) terhadap variabel dependen (retensi karyawan). Metode uji mediasi yang digunakan adalah uji kalkulasi sobel atau calculation for the sobel test dengan ketentuan:

- 1) Apabila nilai signifikansi kalkulasi sobel kurang dari 0,05 maka variabel keterikatan organisasi dinyatakan mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara kebijakan kompensasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan.
- 2) Apabila nilai signifikansi kalkulasi sobel lebih dari 0,05 maka variabel retensi karyawan dinyatakan tidak mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara kebijakan kompensasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi bagaimana pengaruh *career development*, *compensation policy*, *organizational engagement*, dan *employee retention* pada karyawan yang bekerja di KSPPS BMT Al-Huda Tata Utama (HUDATAMA) dan KSPPS BMT Bina Umat Mandiri (BUM) yang terletak di Jawa Tengah. Jumlah responden dari masing-masing KSPPS/ BMT yaitu 29 responden untuk KSPPS BMT HUDATAMA dan 68 responden untuk KSPPS BMT BUM. Sehingga jumlah total keseluruhan responden yang didapat berjumlah 97 responden.

Deskripsi terkait responden penelitian dijelaskan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4. 1 Analisis Deskriptif Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-Laki	59	60,8 %
Perempuan	38	39,2 %
Jumlah Responden	97	100 %

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 2), 2024

Berdasarkan pada tabel analisis deskriptif responden, diketahui dari segi jenis kelamin, jumlah responden laki-laki sebanyak 59 orang atau 60,8 % dari keseluruhan responden. Sementara itu, jumlah responden perempuan sebanyak 38 atau mencakup 39,2% dari keseluruhan responden. Hal ini berarti pegawai pria yang bekerja pada BMT lebih banyak dibandingkan dengan pegawai perempuan.

Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif Umur Responden

Usia (Tahun)	Jumlah Responden	Persentase
19 - 29 Tahun (muda)	47	48,4 %
30 – 40 Tahun (prima)	35	36,1 %
Lebih dari 40 Tahun (tua)	15	15,5 %
Jumlah Responden	97	100 %

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 2), 2024

Berdasarkan pada tabel analisis deskriptif responden, diketahui bahwa dilihat dari segi umur responden sebagian besar dari responden berusia antara 19-29 tahun. Yang termasuk dalam kategori muda dengan jumlah 47 responden atau 48,4 %. Untuk kategori usia prima dengan jumlah 35 responden atau 35%. Dan untuk usia dalam kategori tua dengan jumlah 15 reponden atau 15,5%. Keterangan ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai yang bekerja KSPPS BMT Al-Huda Tata Utama (HUDATAMA) dan KSPPS BMT Bina Umat Mandiri (BUM) yang terletak di Jawa Tengah merupakan pegawai dengan tingkat usia produktif dimana karyawan masih memiliki keahlian, energi dan pengalaman yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Sehingga nilai produktivitas kerja yang dimiliki masih relatif tinggi dibandingkan dengan pegawai dengan usia 30 – 40 tahun serta diatas 40 tahun.

Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
SMA/ SMK	34	35, 1 %
Diploma	24	24,7 %
Sarjana	38	39,2 %
Magister	1	1 %
Jumlah Responden	97	100 %

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 2), 2024

Berdasarkan pada tabel tersebut, diketahui bahwa tingkat pendidikan responden paling banyak adalah sarjana S1 dengan jumlah sebanyak 38 orang atau 39,2 % sementara paling sedikit adalah responden dengan tingkat pendidikan Magister yaitu hanya ada 1 orang. Artinya pegawai yang bekerja di BMT sebagian besar merupakan para lulusan di tingkat pendidikan sarjana khususnya pada tingkat S1.

Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
7 - 12 bulan	16	16,5 %
1 - 2 tahun	3	3,1 %
> 2 tahun	78	80,4 %
Jumlah Responden	97	100 %

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 2), 2024

Berdasarkan pada tabel tersebut, secara keseluruhan menjelaskan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja > 2 tahun dengan persentase 80,4% % atau 78 responden. Sementara paling kecil adalah responden dengan masa kerja 1-2 tahun dengan persentase 3,1 % atau 3 responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan KSPPS BMT Al-Huda Tata Utama (HUDATAMA) dan KSPPS BMT Bina Umat Mandiri (BUM) adalah mempunyai masa kerja > 2 tahun.

Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Bagian Kerja Responden

Bagian	Jumlah Responden	Persentase
President Director	1	1,03 %
Director Secretary	1	1,03 %
Deputy Director	1	1,03 %
CRD Manager	1	1,03 %
HRD Manager	2	2,06 %
Marketing Manager	3	3,1 %
General Manager	2	3,1 %
Finance Manager	4	4,12 %
Branch Manager	5	5,2 %
IT Staff	4	4,12 %
HRD Staff	2	2,06 %
Remedial Staff	2	2,06 %
Baitul Maal Manager	4	4,12 %
Head of Baitul Mal	2	2,06 %
Admin Staff	2	2,06 %
Senior Account Officer	4	4,12 %
Account Officer	24	24,8 %
Collector	13	13,4 %
Customer Service	5	5,2 %
Teller	6	6,18 %
Inside Teller	6	6,18 %
Financing Administration	3	3,1 %
Jumlah Responden	97	100 %

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 2), 2024

Berdasarkan pada tabel tersebut, diketahui bahwa bagian dengan responden tertinggi yaitu ada pada *account officer* dengan jumlah 24 karyawan atau 24,3 % , *collector* dengan jumlah 13 karyawan atau 13,4 % , *teller* dan *inside teller* dengan jumlah 6 karyawan atau 6,18% , serta *customer service* dengan jumlah 5 karyawan atau 5,2 % . Artinya mayoritas karyawan bekerja di bagian operasional yaitu *teller* dan *inside teller* , *collector* , *customer service* dan *account officer* . Kemudian untuk persentase responden terendah adalah karyawan yang menduduki jabatan-jabatan level atas, seperti *President Director* , *Director Secretary* , *Deputy Director* , dan *CRD Manager* .

Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Status Kepegawaian Responden

Status Kepegawaian	Jumlah Responden	Persentase
OJT & Kontrak (1-2 Tahun)	17	17,3 %
Permanen	81	82,7 %
Jumlah Responden	97	100 %

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 2), 2024

Berdasarkan pada tabel tersebut, diketahui bahwa status kepegawaian responden dengan persentase tertinggi adalah sebagai karyawan tetap (permanen) yaitu 81 karyawan atau 82,7% . Sedangkan untuk karyawan kontrak berkisar 17 karyawan atau 17,3% . Artinya pegawai yang bekerja di KSPPS BMT Al-Huda Tata Utama (HUDATAMA) dan KSPPS BMT Bina Umat Mandiri (BUM) sebagian besar sudah berstatus sebagai pegawai tetap (permanen).

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel digunakan untuk mengidentifikasi penilaian responden terhadap variabel dan indikator penyusunnya untuk kemudian

dikategorikan kedalam penilaian rendah, sedang atau tinggi. Pembagian kategori peringkat kelas didasarkan pada perhitungan interval sebagai berikut:

- Interval =
$$\frac{(\text{Nilai Skala Likert Tertinggi} - \text{Nilai Skala Likert Terendah})}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$= (5-1) : 3 = 4:3 = 1,33$$

Penilaian Kategori Rendah: 1 – 2,33

Penilaian Kategori Sedang: 2,34 – 3,67

Penilaian Kategori Tinggi: 3,67 – 5,00

4.2.1 *Employee Retention*

Hasil analisis deskriptif variabel *Employee Retention* dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif *Employee Retention*

No	Indikator Variabel	Frekuensi										Rata-Rata	Kategori
		STS		TS		KS		S		SS			
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
1.	Bertahan 5 tahun ke depan.	0	0	0	0	12	36	50	200	35	175	4,24	Tinggi
2.	Tidak akan berpindah keorganisasi lain.	0	0	0	0	9	27	60	240	28	140	4,20	Tinggi
3.	Organisasi sebagai tempat kerja terbaik.	0	0	0	0	2	6	56	224	39	195	4,38	Tinggi
Nilai Rata-Rata											4,27	Tinggi	

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 3), 2024

Tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata skor jawaban responden terkait variabel *employee retention* memiliki nilai sebesar 4,27 termasuk

dalam kategori tinggi. Hal ini berarti mayoritas karyawan memiliki niatan yang kuat untuk tetap bertahan selama 5 tahun ke depan, tidak berpikir akan berpindah tempat kerja, dan memiliki anggapan yang kuat bahwa organisasi tempat kerjanya adalah yang terbaik. Adapun rata-rata skor paling tinggi adalah indikator organisasi sebagai tempat kerja terbaik yaitu sebesar 4,38, masuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti sebagian besar karyawan merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja saat ini adalah yang terbaik bagi mereka. Adapun rata-rata skor terendah adalah indikator tidak mudah berpindah ke organisasi lain sebesar 4,20, masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan tidak akan berpindah ke perusahaan lain dengan mudah.

4.2.2 *Organizational Engagement*

Hasil analisis deskriptif variabel *organizational engagement* dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Analisis Deskriptif *Organizational Engagement*

No	Indikator Variabel	Frekuensi										Rata-Rata	Kategori
		STS		TS		KS		S		SS			
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
1.	Bangga terhadap organisasinya.	0	0	0	0	7	21	60	240	30	150	4,24	Tinggi
2.	Terinspirasi untuk berhasil.	0	0	0	0	0	0	33	132	64	32	4,66	Tinggi
3.	Berkomitmen untuk tetap teguh dalam kondisi yang sulit.	0	0	0	0	3	6	69	276	39	195	4,23	Tinggi
Nilai Rata-Rata											4,38	Tinggi	

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 3), 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata skor jawaban responden terkait variabel *organizational engagement* memiliki nilai sebesar 4,38 termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti mayoritas responden merasa terinspirasi untuk melakukan pekerjaan dengan berhasil, bangga terhadap organisasinya, dan mempunyai komitmen yang teguh bahkan ketika kondisi menjadi sulit. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata paling tinggi sebesar 4,66 termasuk kategori tinggi dengan indikator selalu merasa terinspirasi.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menganggap perusahaan tempat bekerja dalam menjalankan bisnis selalu menginspirasi mereka untuk melakukan semua yang mereka bisa lakukan dan memastikan agar berhasil. Sedangkan rata-rata skor terendah sebesar 4,23, adalah indikator tetap teguh dalam komitmen. Nilai ini masih termasuk termasuk kategori tinggi berarti mereka akan tetap teguh dalam berkomitmen bahkan ketika kondisi menjadi sulit. dengan indikator berkomitmen dan tetap teguh dalam kondisi yang sulit.

4.2.3 Compensation Policy

Hasil analisis deskriptif variabel *Compensation Policy* dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Analisis Deskripif Compensation Policy

No	Indikator Variabel	Frekuensi										Rata-Rata	Kategori
		STS		TS		KS		S		SS			
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
1.	Penghargaan Finansial.	0	0	0	0	2	6	59	240	36	150	4,35	Tinggi
2.	Pengakuan atas pencapaian karyawan.	0	0	0	0	1	3	59	132	37	32	4,37	Tinggi
3.	Cuti dan liburan serta tunjangan.	0	0	0	0	1	6	62	276	34	195	4,34	Tinggi
4.	Paket kompensasi yang kompetitif	0	0	0	0	0	0	46	184	51	255	4,53	Tinggi
5.	Tugas yang berarti	0	0	0	0	19	57	76	304	2	10	3,82	Tinggi
Nilai Rata-Rata											4,28	Tinggi	

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 3), 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata skor jawaban responden untuk variabel *compensation policy* memiliki nilai sebesar 4,28 termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang baik terkait kebijakan kompensasi yang diterapkan perusahaan, yang meliputi penghargaan finansial (moneter), pengakuan atas pencapaian karyawan yang unggul, adanya cuti dan liburan serta tunjangan, kenaikan gaji, bonus dan penghargaan finansial serta diberikan tugas yang berarti.

Hasil penelitian juga menunjukkan nilai rata-rata paling tinggi adalah indikator paket kompensasi yang kompetitif yaitu sebesar 4,53 termasuk kategori tinggi. Hal ini berarti mayoritas karyawan menganggap bahwa organisasi mereka menawarkan paket kompensasi yang baik yang meliputi kenaikan gaji, bonus dan penghargaan finansial lainnya berdasarkan kinerja dan masa kerja mereka. Sedangkan nilai rata-rata skor terendah sebesar 3,82 termasuk kategori tinggi dengan indikator tugas yang berarti. Hal ini berarti sebagian besar karyawan menganggap bahwa organisasi telah memberikan tugas yang berarti pada karyawannya.

4.2.4 Career Development

Hasil analisis deskriptif variabel *Career Development* dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Analisis Deskriptif Career Development

No	Indikator Variabel	Frekuensi										Rata-Rata	Kategori		
		STS		TS		KS			S					SS	
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS			F	FS
1.	Kejelasan struktur perencanaan suksesi.	0	0	0	0	4	12	51	204	42	210	4,39	Tinggi		
2.	Kejelasan proses pengembangan karyawan.	0	0	0	0	4	12	48	192	45	225	4,42	Tinggi		
3.	Program pengembangan kepemimpinan.	0	0	0	0	8	32	75	300	14	70	4,06	Tinggi		
4.	Pengembangan karir yang terstruktur.	0	0	0	0	2	6	45	180	50	250	4,49	Tinggi		
5.	Proses penilaian diri bagi karyawan.	0	0	0	0	9	27	77	308	2	10	4,02	Tinggi		
Nilai Rata-Rata											4,28	Tinggi			

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 3), 2024

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata skor jawaban responden untuk variabel *career development* memiliki nilai sebesar 4,28 termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang baik terkait pengembangan karir yang ada di organisasi. Mulai dari struktur perencanaan suksesi yang jelas, proses yang jelas dalam mengidentifikasi dan merencanakan pengembangan tenaga kerja untuk mempertahankan talenta utama (karyawan), program pengembangan kepemimpinan dilakukan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar, rencana pengembangan karir yang terstruktur untuk karyawan, serta proses penilaian diri sendiri yang dipraktikkan untuk membantu memilih karir yang sesuai.

Hasil penelitian menunjukkan rata-rata paling tinggi sebesar 4,49 termasuk kategori tinggi yaitu indikator terdapat pengembangan karir yang terstruktur. Sedangkan rata-rata skor terendah adalah indikator proses penilaian diri bagi karyawan dengan nilai sebesar 4,02 termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang baik terkait proses penilaian diri sendiri yang dipraktikkan untuk membantu memilih karir yang sesuai.

4.3 Uji Instrumen

Analisis uji instrumen pada variabel penelitian ini meliputi analisa validitas dan reliabilitas dengan hasil sebagai berikut:

4.3.1 Uji Validitas

Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas

Instrumen Variabel	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Ket. Uji Validitas
<i>Career Development (X1)</i>			
Instrumen X1.1	0,797		
Instrumen X1.2	0,671		
Instrumen X1.3	0,632	0,1975	Valid
Instrumen X1.4	0,765		
Instrumen X1.5	0,677		
<i>Compensation Policy (X2)</i>			
Instrumen X1.1	0,768		
Instrumen X1.2	0,758		
Instrumen X1.3	0,762	0,1975	Valid
Instrumen X1.4	0,682		
Instrumen X1.5	0,670		
<i>Organizational Engagement (Y1)</i>			
Instrumen Y1.1	0,822		
Instrumen Y1.2	0,653	0,1975	Valid
Instrumen Y1.3	0,802		
<i>Employee Retention (Y2)</i>			
Instrumen Y1.1	0,917		
Instrumen Y1.2	0,915	0,1975	Valid
Instrumen Y1.3	0,822		

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 4), 2024

Berdasarkan pada tabel 4.11 diketahui bahwa koefisien r-hitung untuk seluruh instrumen kuesioner variabel bernilai lebih besar dari koefisien r-tabel yaitu 0,1975 taraf signifikan 5% (dengan jumlah responden 97 orang) sehingga dapat

disimpulkan bahwa seluruh instrumen kuisioner variabel valid atau tepat dalam menjelaskan variabel penelitian yang ditanyakan beserta indikator penyusunnya.

4.3.2 Uji Reabilitas

Tabel 4. 12 Hasil Uji Reabilitas

No	Variabel	Koefisien Cronbach alpha	Angka Standar Realibel	Ket. Uji Reabilitas
1.	<i>Career Development (X1)</i>	0,752		
2.	<i>Compensation Policy (X2)</i>	0,779		
3.	<i>Organizational Engagement (Y1)</i>	0,636	0,60	Reliabel
4.	<i>Employee Retention (Y2)</i>	0,861		

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 4), 2024

Berdasarkan pada tabel 4.12 diketahui bahwa koefisien *cronbach alpha* untuk seluruh variabel penelitian yang mencakup *career development (X1)*, *compensation policy (X2)*, *organizational engagement (Y1)*, *employee retention (Y2)* memiliki nilai lebih dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen kuesioner terbukti reliabel atau handal dalam menghasilkan nilai jawaban yang konsisten dari responden.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data kuantitatif penelitian mengacu pada nilai signifikansi uji normalitas parametrik Kolmogorov-Smirnov dengan hasil dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Hasil Uji Normalitas

Model Persamaan Regresi	Nilai Signifikan Kolmogorov-Smirnov Test	Koefisien Minimal Uji Normalitas K-S	Keterangan
Model 1 $OE (Y1) = CD (X1) + CP (X2)$	0,200	0,05	Data terdistribusi normal
Model 2 $ER (Y2) = CD (X1) + CP (X2) + OE (Y1)$	0,200	0,05	Data terdistribusi normal

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 5), 2024

Berdasarkan pada tabel 4.13 diketahui bahwa nilai signifikansi uji normalitas parametrik Kolmogorov-Smirnov yang terlihat dari nilai signifikan Kolmogorov-Smirnov Test persamaan model regresi 1 dan persamaan model regresi 2 sebesar $0,200 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa data-data kuantitatif yang digunakan di dalam kedua persamaan regresi terbukti berdistribusi normal atau tersebar secara normal.

4.4.2 Uji Multikolinearitas

Tabel 4. 14 Hasil Uji Multikolinearitas

Model Persamaan Regresi	Nilai VIF	Keterangan
Model 1		
$Y1 = \text{Organizational Engagement}$		
$X1 = \text{Career Development}$	1,461	Model Regresi 1 bebas multikolinearitas
$X2 = \text{Compensation Policy}$	1,461	
Model 2		
$Y2 = \text{Employee Retention}$		
$X1 = \text{Career Development}$	1,556	Model Regresi 2 bebas multikolinearitas
$X2 = \text{Compensation Policy}$	2,103	
$Y1 = \text{Organizational Engagement}$	2,015	

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 5), 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.14 diketahui nilai *variance inflation factor* (VIF) variabel independen untuk persamaan regresi 1 dan persamaan regresi 2 bernilai kurang dari 10,00 sehingga disimpulkan bahwa tidak terjadi korelasi atau hubungan keterkaitan antara variabel-variabel independen yang digunakan di dalam persamaan regresi penelitian.

4.4.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas data kuantitatif penelitian mengacu pada nilai signifikansi Glestjer *test* dengan hasil dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 15 Hasil Uji Heterokedastisitas

Model Persamaan Regresi	Nilai Sig Uji Glestjer	Keterangan
Model 1		
Y1 = <i>Organizational Engagement</i>		
X1 = <i>Career Development</i>	0,540	Model Regresi 1 bebas heteroskedastisitas
X2 = <i>Compensation Policy</i>	0,980	
Model 2		
Y2 = <i>Employee Retention</i>		
X1 = <i>Career Development</i>	0,653	Model Regresi 2 bebas heteroskedastisitas
X2 = <i>Compensation Policy</i>	0,217	
Y1 = <i>Organizational Engagement</i>	0,895	

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 5), 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.15 diketahui nilai signifikansi uji heterokedastisitas Glestjer pada setiap variabel independen yang digunakan di dalam persamaan regresi 1 dan 2 bernilai lebih dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat permasalahan heterokedastisitas atau perbedaan nilai varian residual pada hasil analisis regresi penelitian.

4.4.4 Uji Autokolerasi

Tabel 4. 16 Hasil Uji Autokolerasi

Model Persamaan Regresi	Durbin-Watson	Keterangan
Model 1		
$Y1 = \text{Organizational Engagement}$		
$X1 = \text{Career Development}$ $X2 = \text{Compensation Policy}$	2,061	Model Regresi 1 bebas Autokolerasi
Model 2		
$Y2 = \text{Employee Retention}$		
$X1 = \text{Career Development}$ $X2 = \text{Compensation Policy}$ $Y1 = \text{Organizational Engagement}$	2,115	Model Regresi 2 bebas Autokolerasi

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 5), 2024

- Persamaan 1

Berdasarkan pada Tabel 4.16 diketahui hasil uji *Durbin-Watson* sebesar 2,061. Sedangkan nilai *dU* batas atas (*upper bound*) dengan taraf signifikansi 5% dan $K=2$ (jumlah variabel independen) diperoleh nilai *dU* sebesar 1,7116. Sehingga nilai tersebut jika dimasukkan kedalam kriteria pengujian: $dU < DW < 4 - dU$. Maka $1,7116 < 2,0610 < 2,2884$ ($4 - dU$).

Jadi nilai uji *Durbin Watson* yang diperoleh sebesar 2,0610 berada diantara *dU* batas atas (1,7116) dengan 2,2884 ($4 - dU$). Sehingga pengambilan keputusan menerima H_0 yang artinya bahwa tidak terjadi autokolerasi.

- Persamaan 2

Berdasarkan pada Tabel 4.16 diketahui hasil uji *Durbin-Watson* sebesar 2,155. Sedangkan nilai *dU* batas atas (*upper bound*) dengan taraf signifikansi 5% dan $K=3$ (jumlah variabel independen) diperoleh nilai *dU* sebesar 1,7335.

Sehingga nilai tersebut jika dimasukkan kedalam kriteria pengujian: $dU < DW < 4 - dU$. Maka $1,7335 < 2,1550 < 2,2665 (4 - dU)$.

Jadi nilai uji *Durbin Watson* yang diperoleh sebesar 2,1550 berada diantara dU batas atas (1,7335) dengan 2,2665 ($4 - dU$). Sehingga pengambilan keputusan menerima H_0 yang artinya bahwa tidak terjadi autokolerasi.

4.5 Pengujian Hipotesis

4.5.1 Uji Model Regresi (Uji F)

Tabel 4. 17 Hasil Uji Model Regresi (Uji F)

Model Persamaan Regresi	f- hitung	f- tabel	Sig F	Keterangan
Model 1				
$Y_1 = \text{Organizational Engagement}$				
$X_1 = \text{Career Development}$	47,722	0,05	0,000	layak untuk dijadikan sebagai model penelitian
$X_2 = \text{Compensation Policy}$				
Model 2				
$Y_2 = \text{Employee Retention}$				
$X_1 = \text{Career Development}$	44,054	0,05	0,000	layak untuk dijadikan sebagai model penelitian
$X_2 = \text{Compensation Policy}$				
$Y_1 = \text{Organizational Engagement}$				

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 7), 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.18 diperoleh nilai f-hitung pada model persamaan regresi 1 sebesar 47,722 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen meliputi *career development* dan *compensation policy* secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen *organizational engagement*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi 1 tergolong model regresi yang fit atau baik untuk digunakan sebagai model penelitian. Pada model persamaan regresi 2 diperoleh nilai f hitung sebesar 44,054

dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel dependen meliputi *career development*, *compensation policy* dan *organizational engagement* secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen *employee retention*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi 2 tergolong model regresi yang fit atau baik untuk digunakan sebagai model penelitian.

4.5.2 Uji Hipotesis Multiple Regression

Tabel 4. 18 Hasil Analisis Uji Multipel Regression

Model Persamaan Regresi	Standardizad Coefficients	Nilai t hitung	Sig	Hasil
Model 1				
Y1 = <i>Organizational Engagement</i>				
X1 = <i>Career Development</i>	0,217	2,477	0,015	H3 Diterima
X2 = <i>Compensation Policy</i>	0,564	6,428	0,000	H4 Diterima
Model 2				
Y2 = <i>Employee Retention</i>				
X1 = <i>Career Development</i>	0,062	0,743	0,459	H1 Ditolak
X2 = <i>Compensation Policy</i>	0,438	4,531	0,000	H2 Diterima
Y1 = <i>Organizational Engagement</i>				
	0,354	3,738	0,000	H5 Diterima

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 6), 2024

- Persamaan 1

Berdasarkan pada Tabel 4.17 diperoleh hasil persamaan regresi 1 sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,217 X_1 + 0,564 X_2$$

Keterangan:

$$Y_1 = \textit{Organizational Engagement}$$

$$X_1 = \textit{Career Development}$$

$$X_2 = \textit{Compensation Policy}$$

Penjelasan lanjutan hasil persamaan regresi 1:

1. Koefisien regresi *career development* diperoleh beta sebesar 0,217 (positif). Hal ini mengindikasikan bahwa sifat pengaruh yang diberikan *career development* terhadap *organizational engagement* adalah positif.
2. Koefisien regresi *compensation policy* diperoleh beta sebesar 0,564 (positif). Hal ini mengindikasikan bahwa sifat pengaruh yang diberikan *compensation policy* terhadap *organizational engagement* adalah positif.

- Persamaan 2

$$Y_2 = 0,438 X_2 + 0,354 Y_1$$

Keterangan:

$Y_2 =$ *Employee Retention*

$Y_1 =$ *Organizational Engagement*

$X_1 =$ *Career Development*

$X_2 =$ *Compensation Policy*

Penjelasan lanjutan hasil persamaan regresi 2:

1. Koefisien regresi *career development* diperoleh beta sebesar 0,062 (positif). Hal ini mengindikasikan bahwa sifat pengaruh yang diberikan *career development* terhadap *employee retention* adalah positif.
2. Koefisien regresi *compensation policy* diperoleh beta sebesar 0,438 (positif). Hal ini mendindikasikan bahwa sifat pengaruh yang diberikan *compensation policy* terhadap *employee retention* adalah positif.
3. Koefisien regresi *organizational engagement* diperoleh beta sebesar 0,354 (positif). Hal ini mengindikasikan bahwa sifat pengaruh yang diberikan *organizational engagement* terhadap *employee retention* adalah positif.

Berdasarkan pada Tabel 4.17 hasil uji hipotesis penelitian mengacu pada nilai signifikansi dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Career Development* Terhadap *Employee Retention*.

Nilai t-hitung *career development* sebesar $0,743 < 1,985$, dengan tingkat signifikansi $0,459 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara *career development* terhadap *employee retention*. Maka dapat disimpulkan bahwa H1 penelitian yang menyatakan bahwa *career development* berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* dinyatakan ditolak.

2. Pengaruh *Compensation Policy* Terhadap *Employee Retention*.

Nilai t hitung *compensation policy* sebesar $9,978 > 1,985$, dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *compensation policy* terhadap *employee retention*. Maka dapat disimpulkan bahwa H2 penelitian yang menyatakan bahwa *compensation policy* berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* dinyatakan diterima.

3. Pengaruh *Career Development* Terhadap *Organizational Engagement*.

Nilai t hitung *career development* sebesar $6,164 > 1,985$, dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *career development* terhadap *organizational engagement*. Maka dapat disimpulkan bahwa H3 penelitian yang menyatakan bahwa *career development* berpengaruh signifikan terhadap *organizational engagement* dinyatakan diterima.

4. Pengaruh *Compensation Policy* Terhadap *Organizational Engagement*.

Nilai t hitung *compensation policy* sebesar $9,205 > 1,985$, dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *compensation policy* terhadap *organizational engagement*. Maka dapat disimpulkan bahwa H4 penelitian yang menyatakan bahwa *compensation policy* berpengaruh signifikan terhadap *organizational engagement* dinyatakan diterima.

5. Pengaruh *Organizational Engagement* Terhadap *Employee Retention*.

Nilai t hitung *organizational engagement* sebesar $9,222 > 1,985$, dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *organizational engagement* terhadap *employee retention*. Maka dapat disimpulkan bahwa H5 penelitian yang menyatakan bahwa *organizational engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* dinyatakan diterima.

4.5.3 Koefisien Determinasi

Tabel 4. 19 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Persamaan Regresi	R Square	Nilai Adjusted R-Square
Model 1		
Y1 = Organizational Engagement		
X1 = Career Development	0,504	0,493 atau 49,3 %
X2 = Compensation Policy		
Model 2		
Y2 = Employee Retention		
X1 = Career Development	0,587	0,574 atau 57,4%
X2 = Compensation Policy		
Y1 = Organizational Engagement		

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 8), 2024

- Persamaan 1

Berdasarkan tabel koefisien determinasi diatas menunjukkan bahwa hasil koefisien determinasi model persamaan regresi 1 dapat diketahui bahwa nilai Adjusted *R-Square* sebesar 0,493 atau 49,3%. Ini dapat diartikan *career development* dan *compensation policy* mampu memprediksi dan menjelaskan nilai variabel *organizational engagement* sebesar 49,3 % sementara presentase sisanya sebesar 50,7 % dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar penelitian yang dilakukan.

- Persamaan 2

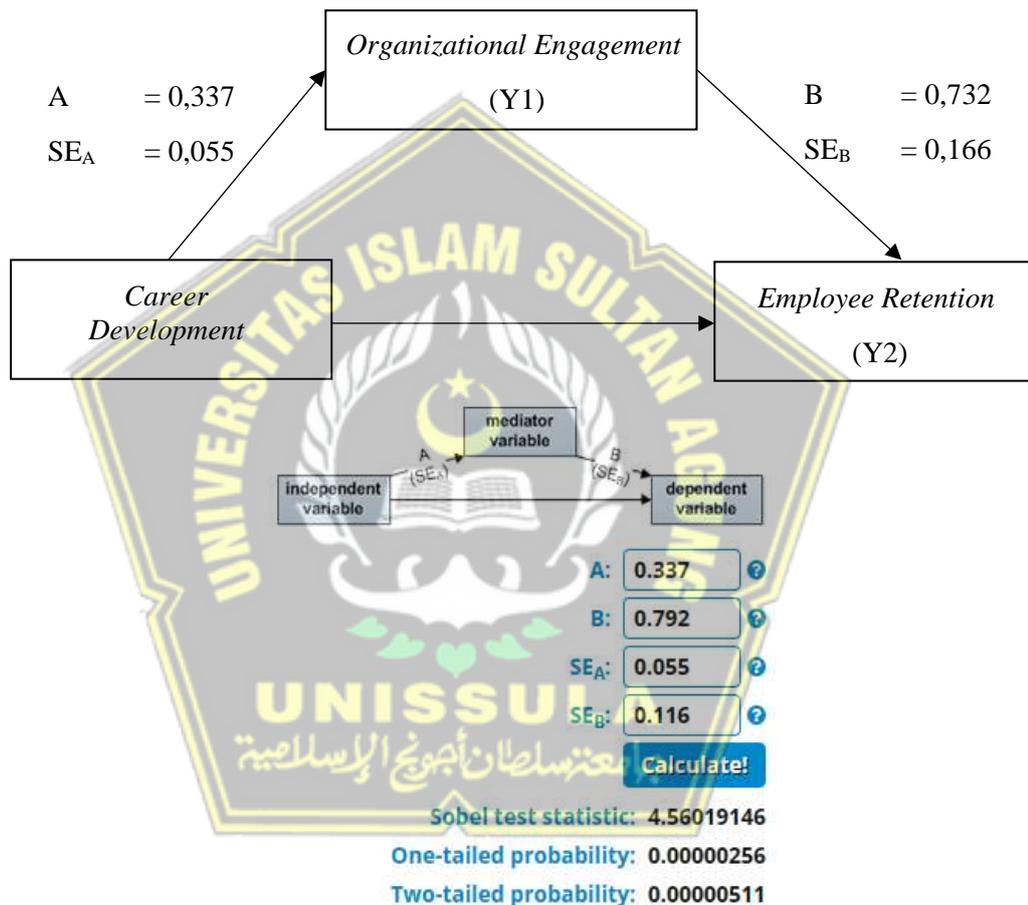
Berdasarkan tabel koefisien determinasi diatas menunjukkan bahwa hasil koefisien determinasi model persamaan regresi 2 dapat diketahui bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,574 atau 57,4%. Ini dapat diartikan *compensation policy* dan *organization engagement* mampu memprediksi dan menjelaskan nilai variabel *employee retention* sebesar 57,4% sementara presentase sisanya sebesar 42,6% dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar penelitian yang dilakukan.

4.6 Uji sobel

4.6.1 Uji Sobel Pengaruh *Career Development* Terhadap *Employee Retention*

Retention Melalui Organizational Engagement.

Berikut adalah gambar hasil uji sobel pengaruh *career development* terhadap *employee retention* melalui *organizational engagement*:



Gambar 4. 1 Hasil Uji Sobel Pengaruh *Career Development* Terhadap *Employee Retention* Melalui *Organizational Engagement*

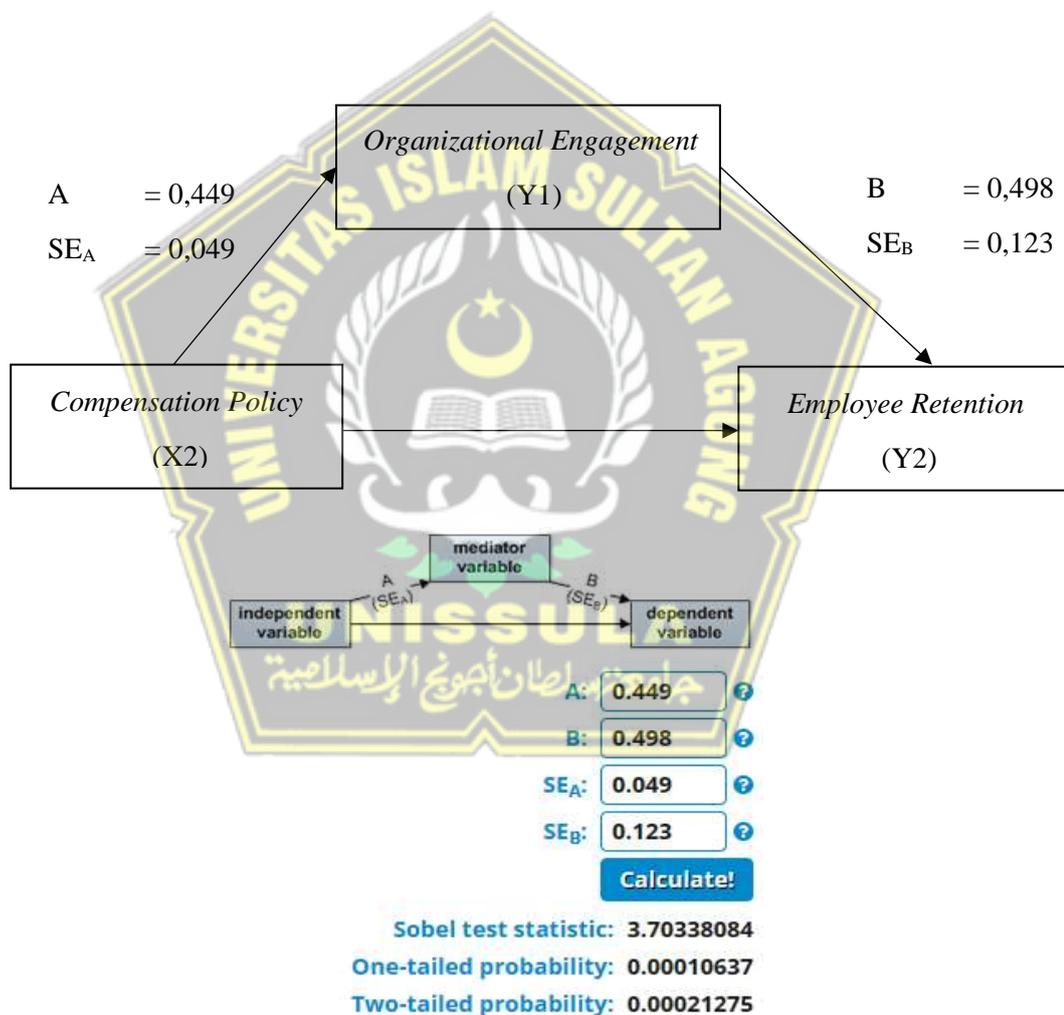
Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 9), 2024

Berdasarkan hasil uji sobel dengan aplikasi Daniel Soper diperoleh nilai signifikansi sobel (*Two-tailed Probability*) atau p-value pada hasil uji sobel tahap 1 bernilai sebesar $0,000 < 0,05$. Ini dapat diartikan bahwa *organizational*

engagement mampu menjadi variabel intervening atau mampu memediasi antara *career development* terhadap *employee retention*.

4.6.2 Uji Sobel Pengaruh *Compensation Policy* Terhadap *Employee Retention* Melalui *Organizational Engagement*.

Berikut adalah gambar hasil uji sobel pengaruh *compensation policy* terhadap *employee retention* melalui *organizational engagement*:



Gambar 4. 2 Hasil Uji Sobel Pengaruh *Compensation Policy* Terhadap *Employee Retention* Melalui *Organization Engagement*

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 9), 2024

Berdasarkan hasil uji sobel dengan aplikasi Daniel Soper diperoleh nilai signifikansi sobel (*Two-tailed Probability*) atau p-value pada hasil uji sobel tahap 2 bernilai sebesar $0,000 < 0,05$. Ini dapat diartikan bahwa *organizational engagement* mampu menjadi variabel intervening atau mampu memediasi antara *compensation policy* terhadap *employee retention*.

4.7 Pembahasan Hasil Penelitian

4.7.1 Pengaruh *Career Development* Terhadap *Employee Retention*.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa *career development* terbukti berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap *employee retention*. Dengan demikian semakin baik organisasi memberikan peluang berupa pengembangan karir kepada karyawan, tidak berpengaruh pada peningkatan tingkat *employee retention*. Penjelasan dari temuan ini bisa disebabkan karena dalam konteks BMT yang menjadi tempat penelitian pengembangan karir belum menjadi pertimbangan utama. Hasil analisis ini bertentangan dengan hasil analisis pada studi sebelumnya oleh (Houssein et al., 2022; Ramya, 2019; Khatun et al., 2023) yang menyimpulkan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Namun demikian, hasil penelitian ini bersesuaian dengan hasil penelitian oleh (Preshbitero et. al., 2016; Al-Sharafi, 2018) yang menyatakan bahwa *career development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee retention*.

4.7.2 Pengaruh *Compensation Policy* Terhadap *Employee Retention*.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa *compensation policy* terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Dengan

demikian maka semakin baik organisasi memberikan *compensation policy*, maka semakin tinggi tingkat *employee retention* di perusahaan. Semakin organisasi tidak memberikan *compensation policy* dengan baik, maka tingkat *employee retention* akan menurun. Dilihat dari segi indikator semakin baik penghargaan finansial akan menjadi motivasi yang kuat bagi karyawan untuk tetap *to stay* di perusahaan. Dengan penghargaan finansial yang baik akan berdampak baik pada stabilitas keuangan karyawan, sehingga mereka merasa lebih aman dan termotivasi untuk tetap berkomitmen pada perusahaan. Kemudian semakin baik program pencapaian yang dilakukan perusahaan akan berdampak pada peningkatan motivasi karyawan untuk mencapai target mereka dengan lebih gigih yang kemudian menciptakan persaingan sehat antar karyawan untuk terus berusaha dan mempertahankan kinerja terbaiknya. Karyawan yang merasa bahwa usaha keras mereka diakui dan dihargai melalui program pencapaian karyawan akan tetap setia dan memilih untuk bertahan di perusahaan tersebut.

Memberikan cuti dan liburan serta tunjangan kepada karyawan juga tidak kalah penting yaitu dapat mengurangi tingkat kelelahan kerja dan stres, meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup yang pada akhirnya memotivasi karyawan untuk tetap berada di organisasi. Kemudian memberikan paket kompensasi yang kompetitif akan membuat para pegawai merasa dihargai dan merasa diberikan imbalan yang sebanding dengan kontribusi dan nilai yang mereka berikan untuk perusahaan. Sehingga akan mendorong karyawan untuk

berkontribusi secara maksimal yang pada gilirannya akan meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, ketika karyawan diberikan tugas yang berarti dan kebebasan dalam menentukan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya akan membuat karyawan merasa diberdayakan dan memiliki peran yang berarti serta membuat karyawan untuk tetap memilih bertahan di perusahaan tersebut. Hasil analisis ini sesuai dengan hasil analisis pada studi sebelumnya oleh (Mutiara, 2019; Khatun et al., 2023; Heriyanti & Nasim, 2023) yang menyimpulkan bahwa *compensation policy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian oleh Hildren, (2022) yang menyatakan bahwa *compensation policy* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*.

4.7.3 Pengaruh Career Development Terhadap Organizational Engagement.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa *career development* terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational enegagement*. Dengan demikian maka semakin baik organisasi memberikan peluang berupa pengembangan karir kepada karyawan, maka akan semakin tinggi juga tingkat *organizational engagement*. Semakin organisasi tidak memberikan peluang pengembangan karir kepada karyawan, maka tingkat *organizational engagement* akan menurun. Dilihat dari segi indikator ketika karyawan merasakan adanya struktur perencanaan suksesi yang jelas serta proses yang jelas dalam mengidentifikasi dan merencanakan pengembangan karyawan akan menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa diakui dan

didukung dalam upaya pengembangan pribadi mereka. Dampaknya akan membentuk ikatan yang erat antara karyawan dan organisasi, sehingga dalam hal ini akan meningkatkan *organizational engagement*. Semakin baik perusahaan memberikan program pengembangan kepemimpinan tidak hanya akan meningkatkan motivasi individu karyawan tetapi juga berdampak pada peningkatan tingkat keterlibatan atau “*engagement*” didalam organisasi secara keseluruhan. Semakin baik perusahaan memberikan program pengembangan kepemimpinan, maka akan berdampak pada terciptanya iklim partisipasi yang lebih besar. Dimana program pengembangan kepemimpinan ini tidak hanya membantu karyawan mengasah ketrampilan kepemimpinan mereka tetapi juga akan berdampak pada peningkatan ikatan interpersonal yang kuat. Dan Semakin baik struktur rencana pengembangan karir yang diperuntukan bagi karyawan akan memberikan panduan tentang langkah-langkah tepat yang dapat diambil oleh karyawan untuk mencapai tujuan karir mereka di dalam perusahaan. Sehingga karyawan merasa bahwa kontribusi mereka diakui dan bernilai pada pertumbuhan karyawan. Kemudian semakin baik proses penilaian diri bagi karyawan akan berdampak pada meningkatnya keterlibatan aktif dalam menilai diri sendiri, karyawan dapat merancang rencana pengembangan pribadi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sehingga akan menciptakan keterlibatan organisasi yang lebih erat, dimana setiap individu merasa terhubung dengan visi dan nilai perusahaan. Hasil analisis ini sesuai dengan hasil analisis pada studi sebelumnya oleh (Wansaga et al., 2016; Pranitasari et al., 2019; Komariya &

Andriani, 2023) yang menyimpulkan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational engagement*.

4.7.4 Pengaruh *Compensation Policy* Terhadap *Organizational*

Engagement.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa *compensation policy* terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational engagement*. Dengan demikian maka semakin baik organisasi memberikan *compensation policy*, maka semakin tinggi tingkat *organizational engagement* di perusahaan. Semakin organisasi tidak memberikan *compensation policy* dengan baik, maka tingkat *organizational engagement* akan menurun. Dilihat dari segi indikator semakin baik penghargaan finansial yang diberikan perusahaan untuk karyawannya memiliki dampak menggerakkan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya penghargaan finansial ini karyawan merasa diakui atas kontribusi mereka, yang dapat memperkuat *engagement* terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan. Kemudian semakin baik program pencapaian yang dilakukan perusahaan akan memberikan dampak berupa motivasi tambahan untuk berprestasi lebih baik. Karyawan akan merasa diakui dan dihargai, meningkatkan kepuasan kerja dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Memberikan cuti dan liburan serta tunjangan kepada karyawan juga tidak kalah penting yaitu dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, mengurangi kelelahan, dan meningkatkan kepuasan dalam pekerjaan. Hal ini dapat menciptakan suasana kerja yang lebih positif, meningkatkan motivasi, dan pada

akhirnya berkontribusi pada tingkat *engagement* dalam organisasi. Kemudian memberikan paket kompensasi yang kompetitif menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa dihargai dan terhubung dengan tujuan perusahaan. Kompensasi yang adil tidak hanya menjadi insentif untuk berkinerja tinggi, tetapi juga memperkuat ikatan antara karyawan dengan organisasi. Hasil analisis ini sesuai dengan hasil analisis pada studi sebelumnya oleh (Setyawan et al., 2021; Nugroho, 2023) yang menyimpulkan bahwa *compensation policy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational engagement*.

4.7.5 Pengaruh *Organizational Engagement* Terhadap *Employee Retention*.

Retention.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa *organizational engagement* terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Dengan demikian maka semakin kuat *organizational engagement*, maka semakin tinggi tingkat *employee retention* di perusahaan. Dilihat dari segi indikator ketika karyawan merasa bangga terhadap pekerjaannya, membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik, bersemangat, berdedikasi dan menciptakan ikatan yang positif dan koneksi emosional yang termotivasi. Kemudian ketika karyawan merasa selalu merasa terinspirasi dari cara perusahaan beroperasi cenderung akan lebih puas dan memotivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal yang membangkitkan rasa loyalitas untuk tetap bertahan di organisasi. Maka secara tidak langsung pun akan memicu komitmen karyawan untuk tetap teguh dalam kondisi sulit. Karyawan yang tetap setia dan berkomitmen terhadap perusahaan saat menghadapi tantangan

menjadi asset berharga untuk perusahaan. Hal ini tidak hanya akan memperkuat hubungan antara karyawan dengan perusahaan tetapi memiliki kontribusi pada meningkatnya retensi karyawan. Hasil analisis ini sesuai dengan hasil analisis pada studi sebelumnya oleh (Mathieu et al., 2016; Kundu & Lata, 2017; Houssein et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa *organizational engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*.

4.7.6 Pengaruh Career Development Terhadap Employee Retention

Melalui Organizational Engagement.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa *organizational engagement* mampu menjadi variabel intervening atau mampu memediasi antara *career development* terhadap *employee retention*. Dalam konteks ini, ketika organisasi memberikan peluang *career development* kepada karyawan, hal ini tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, tetapi juga menciptakan perasaan keterlibatan (*organizational engagement*) yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung dalam perkembangan karir mereka cenderung lebih terlibat secara menyeluruh dalam aktivitas organisasi. *Organizational engagement* mencakup tingkat keterikatan, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dengan adanya peluang *career development* menjadi pemicu untuk meningkatkan rasa kerikatan, karena karyawan merasa diakui dan didukung dalam pengembangan karir mereka. Ketika karyawan merasa secara terlibat secara organisasional maka akan menimbulkan niatan atau keinginan yang lebih kuat untuk tetap tinggal di perusahaan (*employee retention*). Dengan demikian maka semakin baik

organisasi memberikan peluang *career development* kepada karyawan, maka akan semakin tinggi juga tingkat *organizational engagement* sehingga pada akhirnya akan meningkatkan *employee retention* yaitu keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan.

4.7.7 Pengaruh *Compensation Policy* Terhadap *Employee Retention*

Melalui *Organizational Engagement*.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa *organizational engagement* mampu menjadi variabel intervening atau mampu memediasi antara *compensation policy* terhadap *employee retention*. Dalam konteks ini, ketika sebuah organisasi memberikan kebijakan kompensasi yang memadai, hal tersebut tidak hanya mempengaruhi aspek finansial karyawan, tetapi juga membangun keterlibatan mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. *Organizational engagement* mencakup seberapa kuat karyawan terikat dengan tujuan, nilai, dan budaya perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai melalui kompensasi yang adil, mereka cenderung lebih terlibat dalam tugas-tugas mereka. Tingkat keterlibatan yang tinggi ini kemudian berdampak positif pada *employee retention*, di mana karyawan menjadi lebih cenderung untuk tetap berkontribusi dan berada dalam organisasi. Dengan demikian maka semakin baik organisasi memberikan *compensation policy* kepada karyawan, maka akan semakin tinggi juga tingkat *organizational engagement* sehingga pada akhirnya akan meningkatkan *employee retention* yaitu keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan pembahasan, diperoleh beberapa kesimpulan hasil penelitian yang terbukti mampu menjawab rumusal masalah serta tujuan penelitian antara lain:

1. *Career development* terbukti mampu memberikan pengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap *employee retention*. Artinya peningkatan peluang pengembangan karir kepada karyawan, tidak serta merta meningkatkan tingkat *employee retention*/ keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi.
2. *Compensation policy* terbukti mampu memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Artinya semakin baik organisasi memberikan *compensation policy*, maka semakin tinggi tingkat *employee retention* yang ada di KSPPS BMT Al-Huda Tata Utama (HUDATAMA) dan KSPPS BMT Bina Umat Mandiri (BUM)
3. *Career development* terbukti mampu memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational enegagement*. Artinya semakin baik organisasi memberikan peluang berupa pengembangan karir kepada karyawan, maka akan semakin tinggi juga tingkat *organizational*

engagement yang ada di KSPPS BMT Al-Huda Tata Utama (HUDATAMA) dan KSPPS BMT Bina Umat Mandiri (BUM).

4. *Compensation policy* terbukti mampu memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational enegagement*. Artinya semakin baik organisasi memberikan *compensation policy*, maka semakin tinggi tingkat *organizational engagement* yang ada di KSPPS BMT Al-Huda Tata Utama (HUDATAMA) dan KSPPS BMT Bina Umat Mandiri (BUM).
5. *Organizational engagement* terbukti mampu memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee retention*.. Artinya semakin kuat *organizational engagement*, maka semakin tinggi tingkat *employee retention* yang ada di KSPPS BMT Al-Huda Tata Utama (HUDATAMA) dan KSPPS BMT Bina Umat Mandiri (BUM).
6. *Organizational engagement* terbukti mampu menjadi variabel intervening atau mampu memediasi antara *career development* terhadap *employee retention*. Artinya semakin baik organisasi memberikan peluang *career development* kepada karyawan, maka akan semakin tinggi juga tingkat *organizational engagement* sehingga pada akhirnya akan meningkatkan *employee retention* yaitu keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan.
7. *Organizational engagement* terbukti mampu menjadi variabel intervening atau mampu memediasi antara *compensation policy* terhadap *employee retention*. Artinya semakin baik organisasi memberikan *compensation policy*, maka semakin tinggi tingkat *organizational engagement* sehingga

pada akhirnya akan meningkatkan *employee retention* yaitu keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan.

8. Dari hasil analisis yang telah dilakukan, variabel *compensation policy* merupakan variabel dominan yang paling besar pengaruhnya dalam meningkatkan *employee retention*.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas maka saran yang dapat penelitian berikan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengoptimalkan variabel *compensation policy* agar lebih optimal, perusahaan perlu memfokuskan dan memperkuat beberapa elemen kunci, yaitu kejelasan dalam struktur perencanaan suksesi dalam penerapannya perusahaan bisa mengadakan sesi pelatihan untuk calon pengganti guna mempersiapkan mereka untuk mengambil alih tanggung jawab baru. Kemudian proses yang jelas dalam mengidentifikasi dan merencanakan pengembangan tenaga kerja untuk mempertahankan talenta utama (karyawan) dalam penerapannya berupa program pelatihan yang beragam mulai dari pelatihan teknis hingga pengembangan keterampilan kepemimpinan, sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan. Selanjutnya program pengembangan kepemimpinan yang dilakukan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar. Rencana pengembangan karir yang terstruktur untuk karyawan berupa disediakannya jalan karir yang jelas dan peluang promosi yang transparan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja dan potensi yang baik. Serta

penilaian diri sendiri yang dipraktikkan untuk membantu memilih karir yang sesuai.

2. Penilaian karyawan terkait indikator tidak mudah berpindah keorganisasi lain pada variabel *employee retention* bernilai paling kecil diantara indikator lainnya. Oleh karena itu sebaiknya pihak perusahaan menyusun program khusus untuk mempertahankan karyawan yang membuat karyawan enggan untuk berpindah keorganisasi lain. Contohnya seperti program “*Flex Time Rewards*” yang dirancang untuk memberikan insentif kepada karyawan yang mencapai atau melampaui target kinerja tertentu dengan memberikan opsi fleksibilitas waktu kerja tambahan sebagai penghargaan. Sebagai penghargaan langsung, karyawan tersebut dapat memilih antara bonus tambahan dalam bentuk insentif finansial atau mendapat waktu luang khusus.
3. Penilaian karyawan terkait indikator berkomitmen dan tetap teguh dalam kondisi yang sulit pada variabel *organizational engagement* bernilai paling kecil diantara indikator lainnya. Oleh karena itu sebaiknya pihak perusahaan disarankan untuk memfokuskan perhatian pada program pelatihan yang dirancang khusus untuk meningkatkan komitmen dan keteguhan karyawan saat menghadapi kondisi yang sulit, dengan harapan agar karyawan bisa lebih siap untuk menghadapinya karna sudah mempunyai skill yang cukup.
4. Penilaian karyawan terkait indikator tugas yang berarti pada variabel *compensation policy* bernilai paling kecil diantara indikator lainnya. Oleh karena itu sebaiknya pihak perusahaan ketika memberikan tugas atau

menetapkan tanggung jawab harus sejalan dengan keahlian dan minat karyawan. Selain itu karyawan juga harus diberikan tugas yang sesuai dengan standar operasi prosedur (SOP). Dengan memberikan panduan yang jelas tentang langkah-langkah yang harus diikuti, karyawan dapat bekerja dengan lebih efisien, mengurangi resiko kesalahan dan memberikan rasa keamanan dan kenyamanan bagi karyawan karena mereka tahu apa yang mereka harapkan dan bagaimana mencapainya.

5. Penilaian karyawan terkait indikator proses penilaian diri bagi karyawan pada variabel *career development* bernilai paling kecil diantara indikator lainnya. Oleh karena itu, sebaiknya pihak perusahaan memberi kesempatan kepada karyawannya yaitu dengan menyelenggarakan penilaian kinerja secara berkala selama periode tertentu. Untuk menilai pencapaian mereka, mengidentifikasi mengenai kekuatan individu dan area pengembangan yang perlu dikembangkan dalam merencanakan langkah-langkah dan jalur karir yang sesuai dengan minat mereka.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Sampel yang digunakan pada peneliti ini kurang luas, yaitu hanya sebatas karyawan KSPPS BMT Al-Huda Tata Utama (HUDATAMA) dan KSPPS BMT Bina Umat Mandiri yang terdiri dari 97 responden. Sehingga mayoritas responden dalam penelitian ini hanya berfokus pada popuasi yang terbatas dan responden masih belum maksimal.

2. Penelitian ini memiliki keterbatasan variabel dimana hasil rata-rata analisis deskriptif pada indikator *employee retention* dalam kategori tinggi. Hal itu tidak sejalan dengan fenomena yang melatar belakangi riset.
3. Pada proses penyebaran kuisioner di dua obyek penelitian ini melibatkan atasan perusahaan yaitu HRD sebagai perantaranya. Hal ini menyebabkan keterbatasan karyawan dalam memberikan tanggapan yang sebenarnya, karena kuisioner diasumsikan berasal dari perusahaan.
4. Penelitian ini memiliki keterbatasan variabel dimana pada model persamaan regresi 1 dan 2 memiliki nilai *R Square* (R^2) rendah yaitu kurang dari 60%.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah sampel yang lebih besar pada KSPPS BMT yang ada di Jawa Tengah sehingga dapat mendekati gambaran hasil kondisi yang sebenarnya dan lebih komprehensif untuk aspek yang diteliti.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menyebarkan kuisioner kepada karyawan yang masih bekerja dan karyawan yang sudah keluar untuk mendapatkan analisis deskriptif yang lebih akurat terkait variabel *employee retention*.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang dirasa mampu mempengaruhi *employee retention* seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan *work life balance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyani, N. L., & Dewi, A. A. (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 8(No. 7), 4073–4101.
- Akpan, S. V., Ayayinka, A. I., & Chukwuemeka, O. D. (2021). Compensation Management And Employee Retention In Microfinance Banks. *Citizen-Based Marine Debris Collection Training: Study Case In Pangandaran*, 2(1), 56–61.
- Akther, S., & Tariq, J. (2020). The Impact Of Effective Training On Employee Retention: A Study In Private Banks Of Bangladesh. *Journal Of Economics And Business*, 3(1). <https://doi.org/10.31014/Aior.1992.03.01.181>
- Al Hakim, Y. R., M. Irfan, R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. (2019). Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 3(2), 37-45
- Al-Sharafi, H. (2018). The Effect Of Training And Career Development On Employees Retention –A Study On The Telecommunication Organizations In Yemen. *The Journal Of Social Sciences Research, SPI 2*, 420–430. <https://doi.org/10.32861/Jssr.Spi2.420.430>
- Amstrong, M. &. (2020). *Armstrong's Handbook Of Human Resource*. Londong: Kogan Pagepublishers.
- Bahrin, K., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Interaktif Media Siber). (*JEMS*) *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 3(2), 260–271. <https://doi.org/10.36085/Jems.V3i2.3399>
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review Of Literature. *IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM)*, 14(2), 8–16.
- Digdowiseiso, K. (2017). Metode Penelitian Ekonomi Dan Bisnis. In *Universitas Pendidikan Indonesia* (Vol. 1).
- Hameduddin, T., Lee, S. Woo, & Lee, G. R. (2023). Organizational Image And Employee Engagement: Exploring The Inter-Relationships Between Construed External Image And Perceived Organizational Identity. *American Review Of Public Administration*, 53(2), 82–96. <https://doi.org/10.1177/02750740221147573>
- Harika, T., & Bindu, N. H. (2021). EMPLOYEE RETENTION. *International*

Journal In Management And Social Science, 08(1), 1–13.

- Hassan, Z. (2022). Employee Retention Through Effective Human Resource Management Practices In Maldives: Mediation Effects Of Compensation And Rewards System. *Journal Of Entrepreneurship, Management And Innovation*, 18(2), 137–173. <https://doi.org/10.7341/20221825>
- Heriyanti, S., & Nasim, A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Pelita Manajemen*, 2(1), 22–33.
- Hildren, N. H. Pool. (2022). Compensation Fairness, Employee Engagement, And Turnover Intentions. *A Research Dissertation Submitted To The School Of Psychology In The Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of Masters Of Organizational Psychology Of Makerere University*.
- Houssein, A., Singh, J., & Arumugam, T. (2020). Retention Of Employees Through Career Development, Employee Engagement And Work-Life Balance: An Empirical Study Among Employees In The Financial Sector In Djibouti, East Africa. *Global Business And Management Research: An International Journal*, 12(3), 17–32.
- Kanchana, L., & Jayathilaka, R. (2023). Factors Impacting Employee Turnover Intentions Among Professionals In Sri Lankan Startups. *Plos ONE*, 18(2 February), 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281729>
- Khatun, M., Rahman, S. N., & Khatun, M. (2023). Impact Of Development Opportunities And Compensation On Employee Retention: A Comparative Study On Banking Industry Of Bangladesh. *European Journal Of Management And Marketing Studies*, 8(1), 40–63. <https://doi.org/10.46827/ejmms.v8i1.1400>
- Kohlmeyer, J.M., Parker, R.J. And Sincich, T. (2017), "Career-Related Benefits And Turnover Intentions In Accounting Firms: The Roles Of Career Growth Opportunities, Trust In Superiors, And Organizational Commitment", *Advances In Accounting Behavioral Research (Advances In Accounting Behavioural Research, Vol. 20)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, Pp. 1-21. <https://doi.org/10.1108/S1475-148820170000020001>
- Komariya, A., & Andriani, D. (2023). The Effect Of Organizational Justice And Career Development On The Performance Of Carpenter Equipment Employees Through Employee Engagement As An Intervening Variable In Mojokerto City. *Academia Open*, 8(1), 1–18. <https://doi.org/10.21070/acopen.8.2023.3533>

- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects Of Supportive Work Environment On Employee Retention: Mediating Role Of Organizational Engagement. *International Journal Of Organizational Analysis*, 34(1), 1–5.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M. et al. Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning* 2, 195–215 (2009). <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R. And Raymond, L. (2016), “The Role Of Supervisory Behavior, Job Satisfaction And Organizational Commitment On Employee Turnover”, *Journal Of Management & Organization*, Vol. 22 No. 1, Pp. 113-129
- Mutiara, T. (2019). *Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pizza Hut Lippo Cikarang*.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development And Retention Of Generation Y Employees: A Conceptual Framework. *Employee Relations*, 40(2), 433–455. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>
- Nugroho, S. A. (2023). The Influence of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Compensation to Employee Engagement at Non Governmental Organization x in Jakarta, *International Journal Of Social Science*, 2 (6), 2357-2366. <https://doi.org/10.53625/Ijss.V2i6.5175>
- Pranitasari, D., Rozaq, A., Manajemen, P. S., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Jakarta, I. (2019). *Pengaruh Kerja Tim Dan Pengembangan Karier Terhadap Pengembangan Diri Dan Keterlibatan Kerja Karyawan*. 8(3), 253–266.
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2016). Looking Beyond HRM Practices In Enhancing Employee Retention In Bpos: Focus On Employee–Organisation Value Fit. *International Journal Of Human Resource Management*, 27(6), 635–652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035306>
- Priskila, E., Tecoalu, M., Saporso, & Tj, H. W. (2021). The Role Of Employee Engagement In Mediating Perceived Organizational Support For Millennial Employee Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Sosial Science*, 2(3), 258–265. <https://doi.org/10.46799/Jss.V2i3.129>
- Ramya. (2019). Employee Retention Management Practices In Commercial Banks- A Comparative Study Of Selected Banks In Dakshina Kannada And Udupi Districts. *Research Scholar, Department Of Studies In Commerce Mangalore University Mangalagangothri-574 199*.
- Romadhona, M. K. (2020). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Keterikatan Kerja Terhadap Tingkat Intensi Turn Over Serta Dampak Pada Organizational

Citizenship Behavior Karyawan Engineer (Studipasca PHK Massal Pada Karyawan PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo). Skripsi Thesis, Universitas Airlangga.

- Saleh, M. N. R., & Sungkono. (2023). Pengaruh Kebijakan Kompensasi Terhadap Kinerja Staff Di Kantor Sekretariat Komisi Iii Dprd Karawang. *Journal Of Management And Social Sciences (JIMAS)*, 2(3), 28–34.
- Sari, M., Rachman, H., Astuti, N. J., Afgani, M. W., & Abdullah, R. (2023). Explanatory Survey Dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(1), 10–16.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement Of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational And Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sekaran, Uma, And Roger Bougie. 2017. “Metode Penelitian Untuk Bisnis Pendekatan.” *Pengembangan-Keahlian. Jakarta. Salemba Empat.*
- Setyawan, J., Rusdianti, E., & Widhiastuti, H. (2021). Pengaruh Kepuasan, Kompensasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Keterlibatan Karyawan Joko. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 14(2), 133–143.
- Setyawati, N. W., Woelandari, D. S., & Richo, M. (2022). Career Development, Motivation And Promotion On Employee Performance. *East Asian Journal Of Multidisciplinary Research*, 1(9), 1957–1970. <https://doi.org/10.55927/Eajmr.V1i9.1453>
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, And Tim Commitment: A Study Of Generational Diversity. *Benchmarking: An International Journal* 22 (6), 1192-1211
- Singh, D. (2019). A Literature Review On Employee Retention With Focus On Recent Trends. *International Journal Of Science And Research Technology (IJRST)*, Vol. 6(No. 1), 425–431.
- Situmorang, N., Ramli, A. H., & Reza, H. K. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Melalui Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12(3), 633–646. <https://doi.org/10.34127/Jrlab.V12i3.890>
- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The Effectiveness Of Compensation In Maintaining Employee Retention. *Oalib*, 10(07), 1–14. <https://doi.org/10.4236/Oalib.1110394>

- Sugiarti, E. (2021). The Influence Of Training, Work Environment And Career Development On Work Motivation That Has An Impact On Employee Performance At PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta. *International Journal Of Artificial Intelligence Research*, 6(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.V6i1.304>
- Sun, L. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal Of Human Resource Studies*, 9(1), 63. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.V9i1.14167>
- Susanto, P. C. (2022). Employee Engagement Strategy: Analysis Of Organizational Commitment , Compensation , Career Development. *International Conference Of Humanities And Social Science (ICHSS)*, 1(1), 96–103.
- Suta, A. B., & Ardana, I. K. (2019). Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 8(No.2), 8047–8074.
- Thangaraja, A. (2016). The Mediating Role Of Employee Engagement On Compensation And Retention Among Frontline Hospitality Employees In Tamil Nadu. *International Journal Of Advanced Educational Research*, 1(July 2016), 24–27.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T.C. & Li, Q.M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement & job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 45, 10-22.
- Wansaga, B., Oroh, S. G., Sendow, G. M., Manajemen, J., Ekonomi, F., & Wansaga, J. (2016). *Analisis Merit Sistem, Pengembangan Karir, Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Angkasa Pura 1 (PERSERO) MANADO*. 16(04), 1003–1014.