



Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada PT Jaya Abadi Solution

Azkiyatul Fadzrin¹, Kasnowo², Rini Armin³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Majapahit, Mojokerto, Indonesia^{1,2,3}

Email: ¹azkiyatulfadzrin@mhs.unim.ac.id ²kasnowo@unim.ac.id, ³riniarmin@unim.ac.id

Diterima: 14-08-2026 | Disetujui: 18-08-2026 | Diterbitkan: 20-08-2026

ABSTRACT

This study examines the direct and indirect effects of Compensation and Work Environment on Employee Retention, with Employee Engagement as a mediating variable at PT Jaya Abadi Solution, a livestock feed manufacturer in Mojokerto, East Java. The study was motivated by a rising employee turnover trend from 10% in 2021 to 18% in 2025, exceeding the ideal industry threshold of 10%, despite the company's ceremonial retention efforts. A quantitative causal approach was applied to the entire population of 135 active employees using a saturated sampling (census) technique. Primary data were collected through a structured Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The results show that Compensation and Work Environment each have a positive and significant direct effect on Employee Retention and on Employee Engagement, and that Employee Engagement significantly mediates both relationships as a partial mediator. The structural model explains 75.0% of the variance in Employee Retention and 65.5% of the variance in Employee Engagement. These findings suggest that management should strengthen compensation fairness and workplace comfort simultaneously with efforts to build employees' emotional engagement in order to reduce turnover sustainably.

Keywords: Compensation; Work Environment; Employee Engagement; Employee Retention; SmartPLS.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan, dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi, pada PT Jaya Abadi Solution, sebuah perusahaan manufaktur pakan ternak di Mojokerto, Jawa Timur. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tren peningkatan *turnover* karyawan dari 10% pada 2021 menjadi 18% pada 2025, melampaui ambang batas ideal industri sebesar 10%, meskipun perusahaan telah melakukan berbagai upaya retensi yang bersifat seremonial. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif kausal terhadap seluruh populasi sebanyak 135 karyawan aktif dengan teknik sampling jenuh (sensus). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) berbantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan Lingkungan Kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Retensi Karyawan maupun *Employee Engagement*, serta *Employee Engagement* terbukti memediasi kedua hubungan tersebut secara signifikan sebagai mediasi parsial. Model

struktural mampu menjelaskan variabilitas Retensi Karyawan sebesar 75,0% dan *Employee Engagement* sebesar 65,5%. Temuan ini mengindikasikan bahwa manajemen perlu memperkuat keadilan kompensasi dan kenyamanan lingkungan kerja secara bersamaan dengan upaya membangun keterikatan emosional karyawan guna menekan angka *turnover* secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kompensasi; Lingkungan Kerja; *Employee Engagement*; Retensi Karyawan; SmartPLS.

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi tidak lagi semata-mata ditentukan oleh keunggulan teknologi atau besarnya modal, melainkan pada kualitas dan stabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya. Organisasi dituntut mampu menjalankan strategi retensi karyawan yang efektif, yaitu kemampuan mempertahankan karyawan terbaik agar tetap loyal dan berkontribusi dalam jangka panjang, mengingat tingkat perputaran karyawan (*turnover*) yang tinggi dapat mengganggu stabilitas operasional, menurunkan produktivitas, serta meningkatkan beban biaya rekrutmen dan pelatihan ulang.

Fenomena tersebut terjadi pada PT Jaya Abadi Solution, perusahaan manufaktur dan distribusi bahan baku pakan ternak yang berlokasi di Mojosari, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur. Data internal perusahaan periode 2021–2025 menunjukkan tren peningkatan tingkat *turnover* karyawan yang cukup memprihatinkan, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Data *Turnover* Karyawan PT Jaya Abadi Solution (2021–2025)

Tahun	Karyawan Awal Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Karyawan Akhir Tahun	<i>Turnover</i> (%)
2021	130	13	17	134	10%
2022	134	16	15	133	12%
2023	133	16	23	140	12%
2024	140	21	20	139	15%
2025	139	25	21	135	18%

Sumber: Data internal PT Jaya Abadi Solution

Persentase pada tabel tersebut telah melampaui standar normal *turnover* tahunan industri yang idealnya berada di bawah 10% (Pratama & Suhariyanto, 2024). Manajemen sebenarnya telah mengambil beberapa langkah antisipatif, seperti *family gathering tahunan*, *pemilihan Employee of the Month*, dan penyesuaian insentif kehadiran skala kecil, namun evaluasi internal menunjukkan langkah-langkah tersebut belum efektif menahan laju keluarnya karyawan karena bersifat seremonial dan belum menyentuh determinan utama retensi, yaitu keadilan kompensasi dan jaminan kenyamanan lingkungan kerja (Wibowo & Kusuma, 2024).

Kompensasi secara teoritis dipandang sebagai bentuk penghargaan yang memicu motivasi kerja, sementara lingkungan kerja merupakan ekosistem fisik dan non-fisik yang menentukan kenyamanan karyawan. Namun demikian, meskipun kebijakan kompensasi dan pengaturan lingkungan kerja telah diupayakan, keduanya belum mampu menekan niat karyawan untuk berpindah kerja (*turnover intention*), yang mengindikasikan adanya peran variabel lain yang belum tersentuh, yaitu *Employee Engagement* atau keterikatan karyawan. Tanpa keterikatan emosional dan intelektual terhadap pekerjaannya, kompensasi setinggi apa pun berpotensi hanya menjadi alat transaksi jangka pendek yang tidak menjamin loyalitas jangka panjang.

Topik pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan telah banyak diteliti sebelumnya, di antaranya oleh Budiarto & Siregar (2024) pada industri manufaktur Jawa Timur dan Fitriani & Widhianto (2024) yang menempatkan *employee engagement* sebagai mediator pengaruh kompensasi terhadap retensi generasi milenial. Namun, penelitian-penelitian tersebut sering kali masih berfokus pada pengujian hubungan langsung (*direct effect*) semata (Pradhana & Utama, 2023). Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengintegrasian *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan

Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada PT Jaya Abadi Solution
(Fadzrin, et al.)

mekanisme psikologis internal, yaitu bagaimana stimulus eksternal organisasi berupa kompensasi dan lingkungan kerja ditransformasikan menjadi komitmen bertahan pada karyawan PT Jaya Abadi Solution, dengan dukungan metode analisis *Partial Least Square (PLS)* melalui SmartPLS yang memberikan akurasi estimasi lebih tinggi dibandingkan regresi linear konvensional (Siregar, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis dan menguji pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi pada PT Jaya Abadi Solution. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi literatur manajemen sumber daya manusia serta rekomendasi praktis bagi manajemen dalam merumuskan strategi retensi yang lebih efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel independen (Kompensasi dan Lingkungan Kerja), variabel mediasi (*Employee Engagement*), dan variabel dependen (Retensi Karyawan) (Sugiyono, 2019). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur berskala Likert 1-5 yang disebarkan kepada responden, diperkuat dengan observasi langsung dan wawancara awal dengan manajemen, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan dan literatur akademik terkait.

Penelitian dilaksanakan di PT Jaya Abadi Solution yang berlokasi di Jalan A. Yani, Dusun Sambikerep, Desa Pekukuhan, Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur, sebuah perusahaan yang bergerak di sektor pengolahan pakan ternak. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan aktif perusahaan berjumlah 135 orang. Mengingat karakteristik populasi yang relatif terbatas dan homogen dalam hal keterpaparan terhadap kebijakan kompensasi dan fasilitas lingkungan kerja yang sama, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh 135 karyawan dilibatkan sebagai responden (Hair et al., 2022; Haryono, 2016).

Dalam operasionalisasi variabel, Kompensasi (X1) diukur melalui indikator kesesuaian gaji, bonus/insentif, fasilitas tunjangan, dan keadilan distribusi imbalan, sedangkan Lingkungan Kerja (X2) dievaluasi dari kondisi fisik ruang kerja, keharmonisan rekan kerja, komunikasi atasan-bawahan, dan ketersediaan fasilitas penunjang (Budiarjo dan Kasnowo, 2025). Sementara itu, variabel mediasi *Employee Engagement* (Z) diukur melalui dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, serta variabel dependen Retensi Karyawan (Y) dinilai berdasarkan niat untuk bertahan, loyalitas, komitmen organisasional, dan rendahnya *turnover intention*.

Variabel penelitian terdiri atas Kompensasi (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) sebagai variabel independen, *Employee Engagement* (Z) sebagai variabel mediasi, serta Retensi Karyawan (Y) sebagai variabel dependen, yang masing-masing diukur melalui empat indikator dengan skala Likert 1-5. Teknik analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS, yang meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model: convergent validity, discriminant validity, dan construct reliability*) serta evaluasi model struktural (*inner model: R-Square, uji signifikansi jalur melalui bootstrapping, dan uji mediasi*). Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), di mana suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic >

1,96 atau $p\text{-value} < 0,05$ (Wiyono, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Analisis profil responden terhadap 135 karyawan yang terlibat dalam penelitian ini mencakup tiga karakteristik utama, yaitu jenis kelamin, tingkat usia, dan masa kerja. Dilihat dari komposisi jenis kelamin, mayoritas responden didominasi oleh laki-laki, yakni sebanyak 132 orang atau setara dengan 97,8% dari total sampel. Tingginya proporsi tenaga kerja laki-laki ini mencerminkan karakteristik khusus operasional pada lini produksi pabrik pakan ternak yang pada umumnya menuntut kapasitas, ketahanan, dan kekuatan fisik tinggi, seperti pada proses penggilingan (*grinding*), pencampuran (*mixing*), hingga pengantongan (*bagging*) bahan baku.

Ditinjau dari distribusi usia, kelompok pekerja berada pada rentang usia yang sangat produktif. Karyawan pada kelompok usia 31–40 tahun menjadi kelompok paling dominan dengan jumlah 75 orang (55,6%), yang kemudian diikuti oleh kelompok usia 20–30 tahun sebanyak 26,7%, serta kelompok usia di atas 40 tahun sebanyak 17,8%. Struktur usia ini mengindikasikan bahwa sebagian besar tenaga kerja berada pada fase kematangan, baik secara mental, pengalaman kerja, maupun kesiapan fisik dalam menjalankan tugas-tugas operasional. Sementara itu, berdasarkan masa kerja, mayoritas responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup matang di perusahaan, di mana kelompok dengan masa kerja di atas 3 tahun mendominasi sebanyak 72 orang (53,3%), disusul oleh kelompok masa kerja 1–3 tahun sebesar 43,0%, dan kelompok masa kerja di bawah 1 tahun sebesar 3,7%. Tingginya proporsi karyawan dengan masa kerja di atas 3 tahun ini memberikan gambaran awal mengenai kondisi tingkat retensi karyawan yang relatif baik dan stabil pada lini operasional perusahaan.

Deskripsi Statistik Variabel

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan, secara keseluruhan persepsi responden terhadap keempat variabel penelitian berada pada kategori "cukup baik" atau moderat dengan distribusi nilai rata-rata (*mean*) yang relatif seragam dan konsisten. Secara rinci, variabel Kompensasi memperoleh nilai *mean* total sebesar 3,313, disusul oleh Lingkungan Kerja dengan nilai *mean* sebesar 3,308, *Employee Engagement* sebesar 3,308, serta Retensi Karyawan yang mencatatkan nilai *mean* sebesar 3,280. Selain itu, tingkat sebaran data dari seluruh variabel menunjukkan nilai standar deviasi yang berada di bawah angka 1,00, yang mengindikasikan bahwa variasi jawaban antar-responden cenderung homogen dan tidak memiliki keragaman persepsi yang ekstrem.

Karakteristik data ini mencerminkan bahwa pandangan para pegawai terhadap kondisi kompensasi, lingkungan kerja, keterikatan, hingga niat untuk bertahan di perusahaan sudah berada pada tingkat yang stabil dan positif. Walaupun demikian, kondisi evaluasi yang berada pada kategori moderat ini menegaskan bahwa masih terdapat ruang perbaikan yang cukup besar bagi manajemen untuk melakukan optimalisasi kebijakan organisasi. Langkah pembenahan dan peningkatan tersebut perlu diprioritaskan pada indikator-indikator yang mencatatkan nilai skor terendah di masing-masing variabel, seperti pada indikator keadilan distribusi imbalan (X1.5), kondisi fisik ruang kerja dan hubungan atasan-bawahan (X2.1 dan X2.3), dimensi rasa bangga terhadap pekerjaan (Z2), serta indikator loyalitas terhadap visi-misi perusahaan (Y2).

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji convergent validity menunjukkan seluruh 20 butir indikator pada keempat variabel memiliki nilai outer loading di atas ambang batas 0,60, sebagaimana disajikan pada Tabel 2, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dalam merepresentasikan konstraknya masing-masing.

Tabel 2. Hasil Loading Factor Uji Convergent Validity (rentang nilai per variabel)

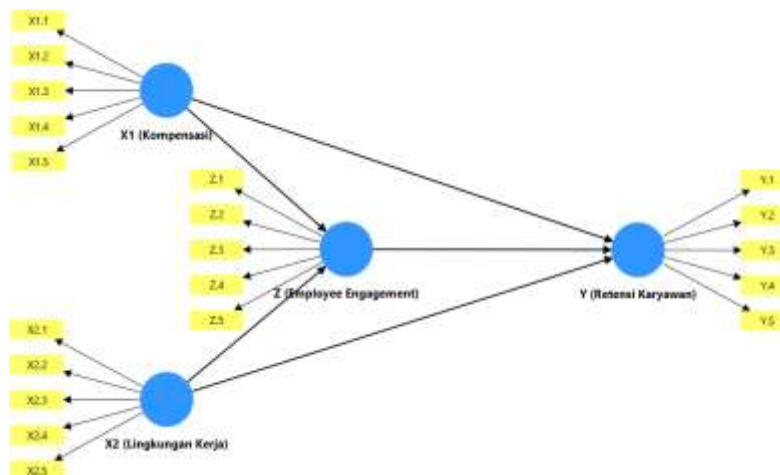
Variabel	Jumlah Indikator	Rentang Outer Loading	Keterangan
Kompensasi (X1)	5	0,849 – 0,894	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	5	0,629 – 0,906	Valid
Retensi Karyawan (Y)	5	0,859 – 0,890	Valid
Employee Engagement (Z)	5	0,816 – 0,883	Valid

(Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS, 2026)

Hasil evaluasi *outer model* melalui pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) semakin memperkuat bukti validitas konvergen dari seluruh variabel yang diteliti. Berdasarkan analisis statistik yang dilakukan, diperoleh nilai AVE untuk variabel Kompensasi sebesar 0,757, Lingkungan Kerja sebesar 0,711, Retensi Karyawan sebesar 0,775, serta *Employee Engagement* sebesar 0,740. Seluruh capaian nilai AVE tersebut terbukti berada jauh melampaui ambang batas minimum yang dipersyaratkan, yaitu sebesar 0,50 (Wiyono, 2020), yang menegaskan bahwa secara rata-rata konstruk laten mampu menjelaskan lebih dari separuh varians dari indikator-indikatornya. Selain memenuhi kriteria validitas, hasil pengujian reliabilitas instrumen yang diukur melalui nilai *Cronbach's Alpha* maupun *Composite Reliability* untuk keempat variabel juga secara konsisten mencatatkan nilai di atas kriteria standar 0,70. Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan sah, reliabel, serta memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi untuk mengukur variabel yang diteliti.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model variabel laten yang dianalisis dalam penelitian ini ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Latent Variable Penelitian

Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan melalui Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi pada PT Jaya Abadi Solution

(Fadzrin, et al.)

Hasil estimasi Koefisien Determinasi (R^2) disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji R-Square (R^2)

Variabel Dependen	R-Square	R-Square Adjusted
Retensi Karyawan	0,750	0,744
Employee Engagement	0,655	0,650

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS, 2026)

Berdasarkan hasil evaluasi model struktural (*inner model*), nilai *R-Square* (R^2) untuk variabel Retensi Karyawan tercatat sebesar 0,750. Hal ini mengindikasikan bahwa sebesar 75,0% variasi atau perubahan pada variabel Retensi Karyawan mampu dijelaskan secara bersama-sama oleh kombinasi variabel Kompensasi, Lingkungan Kerja, serta *Employee Engagement* di dalam model, yang menurut kriteria statistik tergolong dalam kategori pengaruh yang kuat (*substantial*). Sementara itu, variabel *Employee Engagement* memperoleh nilai R^2 sebesar 0,655, yang menunjukkan bahwa 65,5% variasinya dapat dijelaskan oleh konstruk Kompensasi dan Lingkungan Kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Capaian nilai R^2 pada *Employee Engagement* ini masuk dalam kategori moderat yang cenderung kuat, sehingga menegaskan bahwa model struktural yang dibangun memiliki daya prediksi (*predictive power*) yang sangat baik dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping menghasilkan nilai path coefficient pengaruh langsung (*direct effect*) sebagaimana Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Path Coefficient Bootstrapping (Direct Effect)

Jalur Hipotesis	Koefisien (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
Kompensasi → Retensi Karyawan (H3)	0,288	4,367	0,000	Signifikan
Kompensasi → <i>Employee Engagement</i> (H1)	0,689	15,970	0,000	Signifikan
Lingkungan Kerja → Retensi Karyawan (H4)	0,428	9,653	0,000	Signifikan
Lingkungan Kerja → <i>Employee Engagement</i> (H2)	0,238	4,534	0,000	Signifikan
<i>Employee Engagement</i> → Retensi Karyawan (H5)	0,326	4,286	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS, 2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis mengenai hubungan antarvariabel di dalam model struktural, ditemukan bahwa seluruh lima jalur pengaruh langsung (*direct effect*) yang diuji terbukti memberikan dampak positif dan signifikan secara statistik. Hal ini ditunjukkan oleh capaian nilai T-statistic dari setiap jalur yang berada di atas nilai kritis 1,96 serta nilai P-value yang berada di bawah ambang batas signifikansi 0,05. Dengan terpenuhinya kriteria tersebut, maka seluruh hipotesis langsung yang diajukan, yaitu H1, H2, H3, H4 dan H5, dinyatakan dapat diterima. Capaian ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa terdapat mekanisme hubungan kausalitas langsung yang nyata antarvariabel penelitian. Selanjutnya, untuk

Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada PT Jaya Abadi Solution
(Fadzrin, et al.)

mengevaluasi peran pembentukan efek mediasi, hasil pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) melalui variabel *Employee Engagement* disajikan secara terperinci pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Path Coefficient Bootstrapping (Indirect Effect)

Jalur Hipotesis	Koefisien (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
Kompensasi → <i>Employee Engagement</i> → Retensi Karyawan (H6)	0,225	4,036	0,000	Signifikan
Lingkungan Kerja → <i>Employee Engagement</i> → Retensi Karyawan (H7)	0,078	3,077	0,002	Signifikan

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS, 2026)

Hasil analisis terhadap efek tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan bahwa kedua jalur mediasi yang diuji terbukti signifikan secara statistik, sehingga hipotesis H6 dan H7 dinyatakan dapat diterima. Berdasarkan kriteria evaluasi mediasi, mengingat pengaruh langsung dari variabel Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan juga signifikan, maka variabel *Employee Engagement* terbukti berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*) pada kedua hubungan tersebut. Sifat mediasi parsial ini mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan berfungsi memperkuat dan melengkapi bukan menggantikan pengaruh langsung dari kompensasi dan lingkungan kerja dalam mendorong retensi karyawan di perusahaan.

Tabel 6. Hasil Uji Effect Size (f^2)

Jalur Pengaruh	Nilai f^2	Kategori
Kompensasi → Retensi Karyawan	0,130	Sedang
Kompensasi → <i>Employee Engagement</i>	1,184	Sangat Besar
Lingkungan Kerja → Retensi Karyawan	0,552	Besar
Lingkungan Kerja → <i>Employee Engagement</i>	0,141	Sedang
<i>Employee Engagement</i> → Retensi Karyawan	0,147	Sedang

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS, 2026)

Sementara itu, hasil *Effect Size* (f^2) yang disajikan pada Tabel 6 memberikan gambaran mengenai seberapa besar kontribusi relatif antarvariabel dalam model struktural. Variabel Kompensasi mencatatkan nilai f^2 sebesar 1,184 terhadap *Employee Engagement*, yang tergolong dalam kategori dampak sangat besar (*large effect size*). Di sisi lain, variabel Lingkungan Kerja menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,552 terhadap Retensi Karyawan, yang juga masuk dalam kategori pengaruh berdampak besar. Kedua temuan ini menegaskan implikasi praktis bahwa kompensasi bertindak sebagai pemicu (*driver*) utama dalam membangkitkan keterikatan psikologis karyawan, sedangkan lingkungan kerja merupakan determinan langsung terkuat yang menentukan keputusan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi.

Tabel 7. Hasil Uji Fit

Parameter	Nilai Parameter	Keterangan
SRMR	0.045	Fit
d-ULS	0.379	Fit
d-G	0.296	Fit
Chi Square	$231.544 \geq 28.869$	Fit
NFI	0.899	Fit
GoF	0.731	Fit
Q ² Predictive Relevance	Q ² <i>Employee Engagement</i> $0.648 > 0$ Q ² Retensi Karyawan $0.709 > 0$	Fit

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS, 2026)

Hasil evaluasi terhadap kesesuaian model (model fit) menunjukkan bahwa model struktural yang dibangun memiliki tingkat kecocokan data yang sangat baik. Hal ini dibuktikan oleh capaian nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebesar 0,047, yang berada jauh di bawah ambang batas toleransi maksimum sebesar 0,10. Selain itu, pengujian *Goodness of Fit* (GoF) menghasilkan nilai sebesar 0,723, yang berdasarkan kriteria evaluasi statistik tergolong dalam kategori kuat (large GoF) karena nilainya melampaui batas kriteria minimum 0,36. Berdasarkan kombinasi kedua parameter tersebut, model struktural dalam penelitian ini secara resmi dinyatakan fit, valid, dan sangat layak (*robust*) untuk digunakan dalam menjelaskan serta memprediksi fenomena retensi karyawan di PT Jaya Abadi Solution.

Pembahasan

Temuan penelitian ini secara umum konsisten dengan penelitian terdahulu yang menempatkan kompensasi dan lingkungan kerja sebagai determinan utama retensi karyawan (Budiarto & Siregar, 2024; Sari & Hidayat, 2023). Dominasi pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement* (koefisien 0,689) menegaskan bahwa pada industri manufaktur pakan ternak, pemenuhan hak finansial dan penghargaan menjadi pemicu utama vigor, dedication, dan absorption karyawan, sejalan dengan pandangan bahwa kompensasi yang kompetitif memberikan rasa dihargai yang memicu loyalitas jangka panjang (Wijaya & Kusuma, 2025).

Di sisi lain, besarnya pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan (koefisien 0,428) dibandingkan variabel lain menunjukkan bahwa kenyamanan fisik pabrik, minimnya konflik antarkaryawan, serta dukungan fasilitas kerja menjadi faktor yang membuat karyawan merasa aman dan enggan mencari peluang di tempat lain, sebagaimana ditemukan pula oleh Sari dan Hidayat (2023) pada sektor industri pengolahan. Peran *Employee Engagement* sebagai mediator parsial pada kedua jalur pengaruh mengonfirmasi bahwa stimulus eksternal organisasi berupa kompensasi dan lingkungan kerja tidak serta-merta menghasilkan retensi tanpa melalui proses internal keterikatan emosional dan intelektual karyawan terhadap pekerjaannya (Nugroho, 2023).

Secara praktis, temuan ini mengindikasikan bahwa manajemen PT Jaya Abadi Solution perlu bergeser dari pendekatan retensi yang bersifat seremonial menuju kebijakan yang menyentuh langsung keadilan distribusi kompensasi dan kenyamanan lingkungan kerja, sembari membangun komunikasi yang harmonis antarlini kerja untuk menciptakan iklim organisasi yang mendongkrak engagement sekaligus retensi karyawan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada Bab IV mengenai pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel intervening pada karyawan PT Jaya Abadi Solution, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Secara deskriptif, keempat variabel penelitian berada pada kategori "Cukup Baik" atau moderat dengan nilai rata-rata yang relatif seragam (Kompensasi = 3,313; Lingkungan Kerja = 3,308; *Employee Engagement* = 3,308; dan Retensi Karyawan = 3,280), yang mencerminkan persepsi karyawan yang stabil namun tetap memiliki ruang luas untuk dioptimalkan melalui kebijakan manajemen;
- 2) Kompensasi dan Lingkungan Kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Retensi Karyawan (H3 dan H4 diterima), di mana Lingkungan Kerja menjadi faktor determinan serta pengaruh langsung terbesar dalam model struktural (koefisien jalur = 0,429; p-value = 0,000) dibandingkan Kompensasi (koefisien jalur = 0,285; p-value = 0,000);
- 3) *Employee Engagement* terbukti memediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh Kompensasi (koefisien jalur = 0,222; p-value = 0,000; H6 diterima) maupun Lingkungan Kerja (koefisien jalur = 0,078; p-value = 0,002; H7 diterima) terhadap Retensi Karyawan, yang menegaskan bahwa kompensasi adil dan lingkungan kondusif mampu menumbuhkan keterikatan emosional terlebih dahulu sebelum memperkuat keputusan karyawan untuk bertahan;
- 4) Kompensasi merupakan variabel penentu paling dominan terhadap pembentukan *Employee Engagement* dengan koefisien jalur 0,686 dan *effect size* sebesar 1,168 (kategori sangat besar), yang membuktikan peran sentral pemenuhan hak finansial sebagai pemicu utama vigor, dedication, dan absorption karyawan; dan
- 5) Model penelitian secara keseluruhan dinyatakan fit dan memiliki validitas prediktif yang sangat kuat, di mana model mampu menjelaskan variabilitas *Employee Engagement* sebesar 65,6% ($R^2 = 0,656$) dan Retensi Karyawan sebesar 75,0% ($R^2 = 0,750$), serta didukung oleh tingkat kesesuaian model global yang baik dengan nilai SRMR = 0,045 ($<0,10$) dan GoF = 0,731 ($>0,36$).

DAFTAR PUSTAKA

- Adiyansah, T., Susanti, V., & Nurazizah, S. (2025). Pengaruh work engagement terhadap employee retention melalui work satisfaction sebagai variabel mediasi berdasarkan perspektif manajemen sumber daya insani. *Jurnal Balitbangda Lampung*, 13(1), 1–28.
- Budiarjo, M.S., & Kasnowo. (2025). Pengaruh Etos Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Lingkup Kecamatan Jetis. *Buletin Bisnis Manajemen*, 11(1), 45-58.
- Budiarto, A., & Siregar, M. (2024). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan melalui *employee engagement* pada industri manufaktur Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 8(1), 45–58.
- Fitriani, Y., & Widhianto, C. W. (2024). The influence of compensation and work flexibility on employee retention with *employee engagement* as a mediating variable. *International Journal of Economics (IJEC)*, 3(2), 919–930.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). Structural equation modeling (SEM) berbasis varian: Konsep dasar dan aplikasi program SmartPLS 3.2.8 dalam riset pemasaran. PT Inkubator Penulis Indonesia.
- Haryanto, D. (2023). Ergonomi dan lingkungan kerja pabrik. Pustaka Industri.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia. PT Bumi Aksara.
- Mering, L., Tunjung, H., & Toendan, R. Y. (2023). Pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan retensi karyawan. *Jurnal Binapatria*, 17(9), 2151–2162.
- Nugroho, A. (2023). Perilaku organisasi: Mengelola engagement di tempat kerja. Andi Offset.
- Pratama, B., & Suhariyanto, K. (2024). Manajemen SDM modern: Strategi retensi dan *turnover*. Airlangga University Press.
- Sari, N., & Hidayat, M. (2023). Peran *employee engagement* sebagai mediasi antara lingkungan kerja dan retensi karyawan di sektor industri pengolahan. *Jurnal Riset Bisnis*, 5(2), 88–102.
- Savitri, C., Hurriyati, R., Wibowo, L. A., & Hendrayati, H. (2021). The role of electronic word of mouth on building brand equity, brand attitude, and purchase intention. *Jurnal Manajemen Bisnis*.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Kencana Prenada Media Group.
- Wijaya, R., & Kusuma, A. (2025). Analisis kompensasi terhadap *employee engagement* dan dampaknya pada retensi karyawan pabrik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(1), 33–47.
- Wiyono, G. (2020). Merancang penelitian bisnis dengan analisis struktur jalur (path analysis) dan structural equation modeling (SEM) menggunakan aplikasi SPSS & SmartPLS. UPP STIM YKPN.
- Zainal, N. S. B., Wider, W., Lajuma, S., Ahmad Khadri, M. W. A. B., Taib, N. M., & Joseph, A. (2022). Employee retention in the service industry in Malaysia. *Frontiers in Sociology*, 7(July), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.928951>