

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam aktivitas perusahaan, manajemen merupakan aspek penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu unsur penting yang harus diberdayakan agar dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan adalah *man* atau manusia. Pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan sudah seharusnya diperhatikan agar menjadi investasi jangka panjang perusahaan. Namun, dalam dunia industri terdapat pemahaman posisi manusia dianggap hanya sebagai alat produksi sehingga hanya dihargai apabila memiliki tenaga sebagai daya dukung produksi

Seiring berjalannya waktu, pemahaman yang hanya melihat manusia sebagai alat produksi kian terganti dengan pandangan yang mengaggap bahwa manusia lebih dari sekedar alat produksi tetapi sebagai aset utama perusahaan yang memiliki potensi, emosi, dan kreativitas yang dapat dikembangkan. Perusahaan juga harus menerapkan manajemen sumber daya manusia yang baik untuk mempersiapkan kebutuhan perusahaan dalam menghadapi tantangan di masa depan. Salah satu perhatian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana perusahaan mempertahankan karyawannya. Perusahaan harus berupaya dalam mempertahankan karyawannya agar tidak terjadi pergantian karyawan yang begitu cepat karena hal tersebut dapat berdampak pada penurunan produktivitas kerja yang mengganggu operasional perusahaan.

Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa perusahaan yang memiliki tingkat *turnover* karyawan yang tinggi berdampak pada kinerja keuangan yang lebih buruk dibandingkan perusahaan dengan tingkat *turnover* rendah. Hal tersebut dikarenakan biaya yang lebih tinggi untuk melakukan *recruitment* dan orientasi karyawan baru, serta penurunan produktivitas akibat kurangnya pengalaman dan kontinuitas dalam tim (Hilya and Ferdian 2024). Ditemukan juga permasalahan lain dimana perusahaan akan sangat dirugikan apabila karyawan tersebut memiliki ilmu yang berguna dan kemampuan yang potensial tetapi belum sempat membagikan ilmunya kepada perusahaan atau karyawan lainnya dan memilih untuk keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, suatu perusahaan perlu untuk memelihara dan mengelola agar karyawan tetap ingin bertahan di perusahaan.

Fenomena tingginya angka pengunduran diri karyawan menjadi sorotan global pasca pandemi COVID-19. Berdasarkan laporan *Decoding Global Talent*, pada April 2021, tercatat sekitar 4 juta pekerja di Amerika Serikat meninggalkan pekerjaannya dalam fenomena yang dikenal sebagai "The Great Resignation". Fenomena ini terjadi karena para karyawan mulai mempertimbangkan bagaimana karyawan dapat meningkatkan *work-life balance* serta pertimbangan untuk dapat bekerja secara jarak jauh (Ballesteros-Contreras, Diola, & Sanchez, 2024). Perubahan preferensi ini menjadi salah satu pertimbangan dalam mengevaluasi posisi pekerjaan saat ini. Hal tersebut menjadi tantangan perusahaan untuk mengubah sistem kerja dan budaya kerja yang lebih fleksibel. Sementara itu, berdasarkan laporan *Talent Trends Indonesia* (2024) sebanyak 35% perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawannya. Selain itu, 57%

karyawan yang telah bekerja di pekerjaan saat ini masih aktif mencari pekerjaan baru. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat retensi karyawan di Indonesia masih relatif rendah dimana kecenderungan mobilitas kerja yang tinggi serta rendahnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Fenomena peningkatan karyawan yang keluar sedang terjadi di PT XYX. Perusahaan ini merupakan perusahaan pemasok produk *consumables* di bidang industri grafika dan juga sebagai penyedia layanan jasa seperti instalasi dan perawatan untuk peralatan grafika. Sebagai perusahaan manufaktur, kehilangan karyawan sama saja dengan kehilangan ketrampilan dan pengetahuan yang penting dari pengalaman yang karyawan kumpulkan selama bekerja. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi untuk menekan tingkat *turnover* karyawan dan mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi retensi karyawan demi keberlangsungan perusahaan jangka panjang



Gambar 1. 1 Tingkat Turnover Karyawan PT XYX Periode 2022-2025

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan gambar 1.1 PT XYX mengalami peningkatan tingkat *turnover* pada tiga tahun terakhir yaitu dari 2022 hingga 2024. Menurut Gillies dalam (Krismoko et al., 2024), tingkat turnover karyawan pada perusahaan termasuk tinggi apabila melebihi 10% per tahun, termasuk normal apabila berkisar 5-10% per

tahun dan rendah apabila dibawah 5% per tahun. Tingkat *turnover* yang tinggi mengindikasikan rendahnya retensi karyawan dalam suatu perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2022 dan 2023 masih termasuk tingkat *turnover* yang kecil dan normal yaitu masing-masing sebanyak 2,70% dan 7,08% walaupun di rentang tahun tersebut mengalami peningkatan sebesar 4,38%. Sementara di tahun 2024 mengalami peningkatan sebanyak 4,95% yang menghasilkan nilai tingkat *turnover* di tahun 2024 termasuk kategori yang tinggi dan melewati nilai rata-rata *turnover* di Indonesia. Tahun 2025 turnover karyawan meningkat menjadi 15,6% dengan selisih 3,57% dibandingkan tahun 2024 yang menandakan adanya peningkatan karyawan yang keluar tiap tahunnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD PT XYX, tingkat *turnover* yang terus meningkat ini menimbulkan terganggunya produktivitas terutama jika karyawan keluar sebelum sempat melakukan *transfer knowledge* secara optimal sehingga menyebabkan perusahaan mengalami kerugian berupa *knowledge loss*. Selain itu, proses *exit* karyawan memerlukan waktu kurang lebih 30 hari untuk serah terima jabatan dan juga memerlukan waktu 7 hari untuk melakukan proses rekrutmen karyawan baru. Data gambar tersebut didukung oleh data perkembangan karyawan yang terjadi dalam empat tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Perkembangan Karyawan PT XYX Periode 2020-2025

Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Total Karyawan
2020	6	2	4
2021	22	0	26
2022	23	1	48
2023	21	4	65
2024	11	8	68
2025	16	11	73

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan data yang ditampilkan dalam Tabel 1.1 mengenai perkembangan karyawan di PT XYX pada periode 2020 hingga 2024, terlihat adanya peningkatan terkait dinamika mobilitas karyawan yang cukup tinggi. Pada awal berdirinya di tahun 2020 hingga 2021, perusahaan berfokus pada proses rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dikarenakan belum ada kestabilan organisasi tercermin pada jumlah karyawan masuk dibandingkan dengan jumlah karyawan keluar. Sementara itu, sejak tahun 2022 hingga 2025 mulai terlihat peningkatan jumlah karyawan yang mengundurkan diri mencapai 24 orang. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun perusahaan mampu menambah jumlah karyawan baru tetapi perusahaan juga menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan karyawan yang sudah ada.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD PT XYX menunjukkan bahwa rata-rata durasi kerja karyawan di perusahaan ini hanya berkisar 2-3 tahun. Alasan utama pengunduran diri karyawan dari perusahaan adalah karena memperoleh pekerjaan baru yang dianggap lebih menjanjikan atau memilih membuka usaha sendiri. Selain itu, terdapat kasus di mana karyawan keluar untuk membangun usaha sendiri yang bergerak di bidang yang sama dengan perusahaan, sehingga berpotensi menjadi kompetitor baru. Kondisi ini semakin menegaskan pentingnya bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawannya.

Permasalahan *turnover* yang tinggi dan alasan karyawan keluar dari perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2006),

terdapat faktor-faktor penentu retensi karyawan yaitu kompensasi, kepuasan kerja, pengembangan karier, lingkungan kerja dan hubungan organisasi. Dari berbagai faktor tersebut, penelitian ini akan berfokus pada kompensasi, *perceived organizational support* dan kepuasan kerja yang dinilai dapat membangun loyalitas sehingga membentuk retensi karyawan di perusahaan.

Retensi karyawan merupakan proses mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas agar tetap bekerja di perusahaan dalam waktu yang lama. Menurut Mathis dan Jackson (2006), retensi merupakan strategi organisasi untuk mencegah karyawan keluar dan pindah ke tempat lain. Menurut Sutrisno (2016) beberapa faktor yang mempengaruhi retensi karyawan adalah kepuasan kerja, sistem kompensasi, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, serta kesempatan berkembang di tempat kerja turut berperan.

Berbagai faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, terdapat aspek fisik yang mendorong agar karyawan tetap bertahan yaitu kompensasi. Kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi atas kontribusi karyawan. Kompensasi tidak hanya berupa gaji, tetapi juga tunjangan, bonus, maupun penghargaan non-finansial. Bila diberikan secara adil dan layak, kompensasi mampu menciptakan kepuasan dan loyalitas kerja. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hilya dan Ferdian (2024) menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan retensi, yang berarti kompensasi dapat memperkuat keinginan karyawan untuk bertahan. Meskipun terdapat juga penelitian lain yang menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan

terhadap retensi, yang menunjukkan bahwa tidak semua kondisi perusahaan menunjukkan hasil yang seragam (Nathania dan Wijaya, 2024).

Dalam praktiknya, pemberian kompensasi tidak selalu dapat sepenuhnya memenuhi harapan karyawan. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh kebijakan internal perusahaan dalam menetapkan struktur gaji, kemampuan perusahaan dalam mengatur biaya tenaga kerja, serta sistem pemberian insentif yang diterapkan. Pada PT XYX, masih terdapat persepsi karyawan bahwa kompensasi yang diterima belum sepenuhnya sesuai dengan beban kerja dan kontribusi yang diberikan.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap retensi karyawan adalah *perceived organizational support* (POS). Konsep ini merujuk pada sejauh mana karyawan merasa perusahaan menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ketika karyawan merasa didukung secara emosional dan profesional, maka mereka cenderung memiliki rasa memiliki terhadap organisasi dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. *Perceived organizational support* memberikan dampak terhadap motivasi dan sikap kerja. Dukungan yang diberikan oleh organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang positif serta memicu semangat kerja yang lebih tinggi (Dana & Dewi, 2016).

Dalam penelitian ini menguji *perceived organizational support* yang dirasakan oleh karyawan pada PT XYX. Dari hasil wawancara yang dilakukan pada PT XYX, perusahaan telah memberikan beberapa bentuk dukungan kepada karyawan, seperti pemberian asuransi kesehatan, *training program* untuk karyawan baru, pemberian pelatihan pengembangan *hard skill* dan *soft skill* serta pemenuhan hak-hak karyawan. Meskipun demikian, masih terdapat karyawan yang

meninggalkan perusahaan untuk memperoleh pekerjaan lain maupun mengembangkan usaha sendiri. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan dukungan organisasi perlu dilihat tidak hanya dari bentuk dukungan yang diberikan perusahaan, tetapi juga dari bagaimana dukungan tersebut dirasakan oleh karyawan dan berkaitan dengan kepuasan kerja.

Pada penelitian terdahulu, Praningrum (2023) menyatakan bahwa *perceived organizational support* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat bertahan karyawan. Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam studi oleh Bohassan dan Muhammad (2021), yang menunjukkan bahwa pengaruh *perceived organizational support* terhadap retensi tidak signifikan. Dari penjabaran keterkaitan retensi karyawan, kompensasi dan *perceived organization support* memberikan rumusan *research gap* dalam tabel berikut:

Tabel 1.2 Research Gap Penelitian Terdahulu

No	Isu Penelitian	Peneliti	Hasil
1	Kompensasi terhadap Retensi Karyawan	Hilya dan Ferdian (2024)	Positif Signifikan
2	Kompensasi terhadap Retensi Karyawan	Astuti, R., Prabowo, H., & Puspitasari, R. (2023)	Tidak Signifikan
3	<i>Perceived organizational support</i> terhadap Retensi Karyawan	Ellysa Putri Praningrum (2023)	Positif Signifikan
4	<i>Perceived organizational support</i> terhadap Retensi Karyawan	Bohassan dan Muhammad (2021)	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 1.1 penelitian sebelumnya menunjukkan kompensasi dan *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan tetapi terdapat penelitian yang mengatakan bahwa kedua variabel tersebut tidak signifikan terhadap retensi karyawan. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa

terdapat *research gap* pada penelitian terdahulu sehingga perlu diperjelas kembali penelitian terkait pengaruh kompensasi dan *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan.

Penting untuk memahami bahwa pengaruh kompensasi dan *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan tidak selalu berpengaruh langsung, melainkan seringkali dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena kepuasan kerja mencerminkan evaluasi positif karyawan terhadap kompensasi dan persepsi bahwa karyawan mendapat dukungan dari perusahaan yang akhirnya mendorong karyawan untuk bertahan. Hal ini di dukung dengan penelitian terdahulu oleh Murtaza et. al (2022) bahwa kompensasi berdampak pada retensi karyawan jika kepuasan kerja tercapai lebih dahulu. Oleh karena itu, pengaruh kompensasi dan *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan akan lebih efektif apabila kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang karyawanan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya (Robbins & Judge, 2015). Dalam konteks ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai evaluasi menyeluruh karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan dan pengalaman mereka di perusahaan. Karyawan yang menerima kompensasi yang dirasa adil dan merasakan dukungan kuat dari perusahaan cenderung akan mengembangkan perasaan positif dan puas terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan. Kepuasan inilah yang kemudian menjadi motivator kuat bagi karyawan untuk tetap berada dalam hubungan pertukaran yang menguntungkan dengan perusahaan. Sehingga kepuasan kerja berperan sebagai jembatan antara kompensasi dan *perceived*

organizational support yang secara langsung mempengaruhi niat karyawan untuk bertahan.

Melihat dari permasalahan kenaikan tingkat *turnover* karyawan di PT XYX serta dampaknya terhadap kestabilan operasional dan keberlanjutan bisnis. Penelitian ini perlu dilakukan agar mengetahui bagaimana kompensasi dan dukungan yang dirasakan karyawan dapat secara efektif mempertahankan mereka melalui peningkatan kepuasan kerja. Diharapkan penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam Menyusun strategi retensi karyawan sebagai bentuk investasi jangka panjang.

Berdasarkan fenomena, permasalahan di perusahaan, *research gap* serta urgensi dari penelitian pada latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi dan *Perceived Organizational Support* terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT XYX)”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas terdapat *research gap* dan *phenomena gap* yang menjadi landasan permasalahan yang ada di penelitian ini. Oleh karena itu dapat dirumuskan pertanyaan penelitiannya sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan pada karyawan PT XYX?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT XYX?

3. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan pada karyawan PT XYX?
4. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT XYX?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada karyawan PT XYX?
6. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan karyawan pada karyawan PT XYX dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?
7. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan pada karyawan PT XYX dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, terdapat dugaan bahwa kompensasi dan *perceived organizational support* dapat mempengaruhi retensi karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja di PT XYX. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan pada karyawan PT XYX
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT XYX
3. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan pada karyawan PT XYX

4. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT XYX
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada karyawan PT XYX
6. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan karyawan pada karyawan PT XYX dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi
7. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan karyawan pada karyawan PT XYX dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmiah dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia pada industri grafika dan dapat memberikan referensi ilmiah untuk penelitian selanjutnya terkait pengaruh kompensasi dan *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan baru mengenai kompensasi dan *perceived organizational support*, retensi karyawan

dan kepuasan kerja melalui kajian teori sumber daya manusia dan bagaimana penerapannya dalam kehidupan riset dan profesional oleh peneliti

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini memberikan masukan berupa kritik dan saran tentang efektivitas pemberian kompensasi dan dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan agar karyawan bertahan di perusahaan.

3. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini dapat dijadikan sumber referensi untuk penelitian selanjutnya yang membahas hal yang sama terkait pengaruh kompensasi dan *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.5 Kerangka Teori

Grand Theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Social Exchange Theory*. *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964) merupakan salah satu teori utama yang menjelaskan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa hubungan sosial terbentuk melalui proses pertukaran yang melibatkan pemberian manfaat dan kewajiban untuk membalas manfaat tersebut (norma resiprositas). Ketika organisasi memberikan perlakuan yang adil, dukungan, penghargaan, maupun berbagai manfaat kepada karyawan, maka karyawan akan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas perlakuan tersebut melalui sikap dan perilaku positif, seperti

meningkatkan kinerja, loyalitas, komitmen, serta keinginan untuk tetap bekerja di organisasi.

Menurut Blau (1964), pertukaran sosial berbeda dengan pertukaran ekonomi. Pertukaran ekonomi bersifat formal dan memiliki imbalan yang jelas serta langsung, sedangkan pertukaran sosial didasarkan pada kepercayaan, komitmen, dan harapan akan adanya balasan di masa mendatang tanpa adanya kewajiban yang bersifat eksplisit. Hubungan pertukaran yang berlangsung secara positif akan membentuk rasa percaya dan keterikatan emosional antara karyawan dengan organisasi sehingga mendorong terciptanya hubungan kerja jangka panjang (Cipto and Pujileksono 2021).

Dalam penelitian ini, *Social Exchange Theory* digunakan sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan pengaruh kompensasi dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Kompensasi merupakan salah satu bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan. Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan beban kerja akan dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan organisasi kepada karyawan. sehingga karyawan akan membalasnya dengan meningkatkan loyalitas dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi (Wisanggeni, et al., 2024).

Selain kompensasi, *Perceived Organizational Support* (POS) juga merupakan representasi penting dari hubungan pertukaran sosial dalam organisasi. POS menggambarkan sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika

organisasi memberikan dukungan melalui perhatian terhadap kebutuhan karyawan, penyediaan fasilitas kerja, kesempatan pengembangan diri, keadilan dalam pengambilan keputusan, serta kepedulian terhadap keseimbangan kehidupan kerja, maka karyawan akan menilai bahwa organisasi memiliki komitmen terhadap kesejahteraan mereka (Efandi, *et al.*, 2024). Berdasarkan *Social Exchange Theory*, persepsi dukungan tersebut akan menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) serta menumbuhkan kewajiban moral untuk memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi. Salah satu bentuk balasan tersebut diwujudkan melalui keinginan karyawan untuk tetap bekerja dan mengurangi kecenderungan berpindah ke organisasi lain (Maria, *et al.*, 2023).

Hubungan antara kompensasi dan POS dengan retensi karyawan dalam penelitian ini juga dijelaskan melalui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif sebagai hasil dari evaluasi terhadap pengalaman kerja secara keseluruhan. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, ketika organisasi memberikan kompensasi yang layak dan dukungan yang tinggi, karyawan akan mengevaluasi bahwa organisasi telah memenuhi harapan dan kebutuhan mereka, sehingga menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana manfaat yang diberikan organisasi diterjemahkan menjadi perilaku retensi karyawan (Suryani, 2022).

1.5.1 Kompensasi

Menurut Dessler (1997) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari karyawanan karyawan itu. Dari pendapat Dessler tersebut dikembangkan oleh Simamora (2004) pada penelitiannya yang menjelaskan bahwa kompensasi tidak hanya pada imbalan moneter atau ekstrinsik saja tetapi terdapat tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, kesempatan untuk promosi dan kesempatan lain. Penetapan kompensasi yang mempertimbangkan faktor-faktor tersebut diharapkan mampu menciptakan rasa keadilan, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong tercapainya tujuan organisasi. Pemberian kompensasi baik secara finansial maupun non-finansial tidak bisa dilakukan secara semena-mena dan harus bisa memenuhi harapan karyawan namun tidak merugikan perusahaan. Menurut Hasibuan (2020), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jumlah tenaga kerja yang tersedia dibandingkan dengan kebutuhan perusahaan akan memengaruhi besarnya kompensasi. Apabila tenaga kerja dengan kompetensi tertentu jumlahnya terbatas, perusahaan cenderung memberikan kompensasi yang lebih tinggi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Perusahaan yang memiliki kondisi keuangan yang baik umumnya mampu memberikan kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan dengan kemampuan finansial yang terbatas

3. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

Serikat pekerja berperan dalam memperjuangkan hak-hak karyawan agar memperoleh kompensasi yang adil dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Karyawan yang memiliki produktivitas dan kontribusi tinggi terhadap perusahaan umumnya memperoleh kompensasi yang lebih baik sebagai bentuk penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai.

5. Kebijakan Pemerintah

Pemerintah menetapkan berbagai peraturan mengenai ketenagakerjaan, seperti upah minimum, jaminan sosial, tunjangan, dan perlindungan tenaga kerja. Perusahaan wajib mematuhi ketentuan tersebut dalam menetapkan sistem kompensasi bagi karyawannya

6. Biaya Hidup (*Cost of Living*)

Tingkat biaya hidup di suatu daerah turut memengaruhi besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan. Semakin tinggi biaya hidup, semakin besar pula kebutuhan karyawan sehingga perusahaan perlu menyesuaikan kompensasi agar daya beli karyawan tetap terjaga

7. Posisi atau Jabatan Karyawan

Setiap jabatan memiliki tanggung jawab, risiko, dan tingkat kesulitan pekerjaan yang berbeda maka semakin besar pula kompensasi yang biasanya diterima

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan, kompetensi, dan pengalaman kerja yang lebih tinggi umumnya memperoleh kompensasi yang lebih besar karena dianggap memiliki kemampuan dan nilai tambah yang lebih tinggi bagi perusahaan

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Keadaan ekonomi, seperti inflasi, pertumbuhan ekonomi, dan kondisi pasar tenaga kerja, juga memengaruhi kebijakan kompensasi perusahaan.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan, seperti tingkat risiko, kompleksitas tugas, tanggung jawab, serta kondisi lingkungan kerja, menjadi pertimbangan dalam menentukan besarnya kompensasi.

Pada penelitian ini, indikator kompensasi diukur dari sejauh mana karyawan memperoleh imbalan yang sesuai atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Menurut Dessler (1997) beberapa indikator untuk mengukur retensi karyawan, yaitu:

1. Gaji, merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan secara tetap dan berkala sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan.
2. Tunjangan, merupakan tambahan kompensasi yang diberikan perusahaan di luar gaji pokok untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

3. Insentif, merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerja, produktivitas, atau pencapaian target tertentu.
4. Fasilitas, merupakan berbagai bentuk sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan untuk mendukung kenyamanan, keamanan, dan kelancaran karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

1.5.2 *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), *perceived organizational support* adalah keyakinan umum karyawan bahwa organisasi tempat mereka bekerja menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. *Perceived organizational support* dikaitkan peningkatan kepuasan kerja dan suasana hati yang positif bagi karyawan. Sementara itu, *perceived organizational support* juga berkaitan dengan komitmen afektif yang lebih tinggi, peningkatan kinerja, dan berkurangnya perilaku penarikan diri seperti absensi atau pengunduran diri bagi perusahaan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Perusahaan dapat melihat *perceived organizational support* sebagai langkah investasi jangka panjang untuk keberhasilan bisnis dan kesejahteraan karyawan. Menurut Eisenberger et al. (2002), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi terbentuknya *Perceived Organizational Support* (POS), yaitu sebagai berikut.

1. Penghargaan terhadap Kontribusi Karyawan

Organisasi yang memberikan penghargaan atas prestasi, ide, maupun kontribusi karyawan akan menumbuhkan keyakinan bahwa usaha mereka

dihargai. Penghargaan tersebut dapat berupa pengakuan, promosi, bonus, maupun apresiasi atas hasil kerja.

2. Kepedulian terhadap Kesejahteraan Karyawan

Kepedulian tersebut dapat diwujudkan melalui penyediaan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, pemberian jaminan kesehatan, perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja, serta bantuan ketika karyawan menghadapi permasalahan.

3. Perlakuan yang Adil

Terdapat dua jenis keadilan di tempat kerja yaitu keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan prosedural adalah keadilan cara yang digunakan untuk menentukan distribusi sumber daya di antara karyawan memiliki dampak yang sangat besar. Sementara itu, keadilan interaksional adalah aspek sosial dari keadilan prosedural dengan melibatkan kualitas perlakuan interpersonal yang diterima karyawan.

4. Dukungan dari Atasan

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), karyawan membentuk pandangan umum tentang sejauh mana atasan mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, yang dikenal sebagai dukungan atasan yang dirasakan. Karena atasan bertindak sebagai agen organisasi dan bertanggung jawab untuk mengarahkan serta mengevaluasi kinerja bawahan, perlakuan baik atau tidak baik dari atasan dipandang sebagai indikasi dukungan organisasi secara keseluruhan

5. Kesempatan untuk Berkembang

Organisasi yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan, pendidikan, promosi jabatan, maupun pengembangan karier menunjukkan komitmennya terhadap perkembangan sumber daya manusia sehingga membuat karyawan merasa didukung oleh organisasi.

Pada penelitian ini, indikator *perceived organizational support* diukur dari sejauh mana karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), *Perceived Organizational Support* memiliki tiga indikator utama, yaitu

1. Keadilan (Fairness) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menerapkan kebijakan dan prosedur secara adil serta konsisten kepada seluruh karyawan.
2. *Supervisor support* merupakan persepsi karyawan terhadap perhatian, bantuan, bimbingan, serta penghargaan yang diberikan oleh atasan dalam pelaksanaan pekerjaan.
3. *Organizational rewards and job conditions* merupakan bentuk penghargaan dan kondisi kerja yang disediakan organisasi untuk mendukung kesejahteraan serta kenyamanan karyawan.

1.5.3 Retensi Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2006) Retensi karyawan adalah salah satu aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan berharga dan berkualitas agar tidak meninggalkan perusahaan. Konsep retensi tidak hanya berarti menjaga karyawan agar tetap bekerja, tetapi juga mengupayakan agar mereka tetap berkomitmen,

produktif, dan loyal terhadap organisasi dalam jangka waktu yang diinginkan. Menurut Mathis dan Jackson (2011), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi retensi karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Kesempatan Karier dan Pengembangan Karyawan

Karyawan cenderung bertahan pada organisasi yang memberikan peluang untuk meningkatkan kemampuan dan mengembangkan kariernya

2. Kompensasi dan Penghargaan

Kompensasi yang adil dan kompetitif menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan. Selain gaji dan tunjangan, penghargaan atas prestasi kerja juga dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas sehingga karyawan memiliki keinginan untuk tetap bekerja di organisasi

3. Hubungan dengan Atasan

Hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Atasan yang mampu memberikan arahan, dukungan, umpan balik, serta penghargaan kepada karyawan akan meningkatkan retensi karyawan di perusahaan

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan yang baik dengan rekan kerja dan terciptanya budaya organisasi yang positif juga meningkatkan retensi

5. *Work-Life Balance*

Organisasi yang memberikan perhatian terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan akan membantu mengurangi stres kerja serta meningkatkan kesejahteraan karyawan.

6. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung bertahan lebih lama sehingga mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain

7. Kepemimpinan Organisasi

Gaya kepemimpinan yang efektif berpengaruh terhadap retensi karyawan. Pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik, memberikan motivasi, menghargai kontribusi karyawan, serta menciptakan suasana kerja yang positif akan meningkatkan loyalitas dan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi (Bella, *et al.*, 2024).

Pada penelitian ini, indikator retensi karyawan merupakan aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam jangka waktu yang panjang. Menurut Kyndt et al. (2009), retensi karyawan memiliki tiga indikator utama, yaitu

1. Komitmen terhadap Perusahaan (*Commitment to the Organization*) merupakan tingkat keterikatan emosional dan rasa memiliki yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.
2. Niat untuk bertahan merupakan keinginan atau kesediaan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi pada masa yang akan datang.

3. Peluang karier merupakan persepsi karyawan terhadap kesempatan yang diberikan organisasi untuk berkembang melalui promosi jabatan, pelatihan, pengembangan kompetensi, maupun peningkatan tanggung jawab pekerjaan.

1.5.4 Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2015) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Ini adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana individu menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya. Dengan kata lain, ketika seseorang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, ia akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sementara ketidakpuasan kerja akan menghasilkan perasaan negatif. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yang dikemukakan Hasibuan (2020) yaitu:

1. Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan.

2. Penempatan yang Tepat Sesuai Keahlian

Keahlian karyawan yang ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan pendidikan, kemampuan, dan keterampilannya akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

3. Berat Kerja

Beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan akan menciptakan kenyamanan dalam bekerja. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan ketidakpuasan karena menimbulkan tekanan

4. Suasana dan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, bersih, serta didukung oleh fasilitas yang memadai akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Kondisi lingkungan kerja yang baik membantu karyawan bekerja secara optimal dan meningkatkan kepuasan kerja

5. Peralatan Kerja

Ketersediaan peralatan kerja yang lengkap, modern, dan berfungsi dengan baik akan mempermudah pelaksanaan pekerjaan. Sebaliknya, keterbatasan sarana dan prasarana dapat menghambat pekerjaan.

6. Sikap Pimpinan dalam Kepemimpinannya

Kepemimpinan yang baik ditunjukkan melalui kemampuan memberikan arahan, motivasi, dukungan, serta perlakuan yang adil kepada seluruh karyawan.

7. Sifat Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan yang menarik, menantang, dan memberikan kesempatan untuk berprestasi akan membuat karyawan merasa lebih puas.

Pada penelitian ini, indikator kepuasan kerja diukur dari tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge (2015), terdapat lima indikator utama yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut.

1. Kepuasan terhadap pekerjaan (*The Work Itself*) menunjukkan sejauh mana karyawan merasa bahwa pekerjaannya memberikan kesempatan untuk belajar, serta memungkinkan penggunaan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki.
2. Kepuasan terhadap gaji berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai keadilan, kelayakan, dan kesesuaian kompensasi yang diterima dibandingkan dengan beban kerja maupun kontribusi yang diberikan kepada organisasi
3. Kepuasan terhadap promosi yaitu perasaan puas karyawan yang dinilai dari peluang untuk pengembangan karier dan promosi yang sesuai dengan ekspektasi karyawan
4. Kepuasan terhadap atasan merujuk pada perasaan puas karyawan terhadap atasan terkait bantuan yang diberikan atasan, kualitas manajemen dan gaya kepemimpinan
5. Kepuasan terhadap rekan kerja menilai dari hubungan karyawan terhadap orang-orang yang bekerja bersama yang menentukan bagaimana kondisi kerja di lingkungan kerja yang sama

1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya serta digunakan sebagai perbandingan dan landasan penelitian ini. Adapun penelitian-penelitian terdahulu yang telah

dilakukan sebelumnya mengenai kompensasi, *perceived organizational support*, retensi karyawan dan kepuasan kerja:

Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil
1	Hilya dan Ferdian (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan di Grand Rocky Hotel Bukittinggi	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.
2	Astuti, R., Prabowo, H., & Puspitasari, R. (2023)	The Effect of Compensation and Work-Life Balance On Employee Retention Through Work Satisfaction (Case Study At PT Sandang Asia Maju Abadi Semarang)	Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan
3	Ellysa Putri Praningrum (2023)	Analisis PLS-SEM dalam Menghitung Pengaruh Kompetensi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasi	<i>Perceived organizational support</i> berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan
4	Bohassan dan Muhammad (2021)	Impact Of Perceived Organizational Support on Employee Retention in Educational Organization, Jeddah	<i>Perceived organizational support</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan
5	Dyah Handayani Dewi et al. (2022)	Analisis Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Hubungan Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
6	Triani, Harjadi, dan Rahimi. (2024)	Pengaruh Kompensansi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
7	Tammi, Mulyana, dan Komaludin (2024)	Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada Startup Unicorn di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi	<i>Perceived organizational support</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
8	Alyani, Siregar, dan	Perceived Organizational Support and Organizational	<i>Perceived organizational support</i> berpengaruh

No	Penulis	Judul	Hasil
	Hardjo (2025)	Commitment Of Generation Z Employees: Job Satisfaction as a Mediator	signifikan terhadap kepuasan kerja
9	Amman Ullah, Aziz, dan Ibrahim (2022)	The Role of Compensation Inshaping Employee's Behaviour: A Mediation Study Through Job Satisfaction During The covid-19 Pandemic	Retensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
10	Winoto, Tecolu, dan Wijaya (2021)	The Effect of Compensation and Supervisor Support Mediated by Job Satisfaction on Employee Retention (Case Study at PT Pradu)	Retensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

1.7 Pengaruh Antar Variabel

1.7.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

Pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dapat dijelaskan melalui teori kompensasi menurut Hasibuan (2020), yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk imbalan, baik finansial maupun non-finansial, yang diberikan organisasi sebagai penghargaan atas kontribusi karyawan. Lebih lanjut, menurut Sutrisno (2017), kompensasi memengaruhi kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada loyalitas dan keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan.

Dalam penelitian teerdahulu yang dilakukan oleh Hilya & Ferdian (2024) ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian tersebut menyebutkan semakin tinggi kompensasi yang diterima oleh karyawan, semakin tinggi pula kemungkinan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan.

H1: Kompensasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan

1.7.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa kompensasi yang adil dan sesuai harapan akan menciptakan rasa puas terhadap karyawan karena dianggap sebagai bentuk penghargaan dari organisasi terhadap kontribusi karyawan. Kepuasan kerja ini tidak hanya mencerminkan kepuasan secara emosional terhadap kondisi kerja, tetapi juga memunculkan sikap positif terhadap karyawan secara keseluruhan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Triani, Harjadi, dan Rahimi (2024) menyatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, karena ketika karyawan menerima kompensasi yang dirasa sebanding dengan pengorbanan yang telah diberikan akan menjadikan karyawan tersebut merasa puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Dyah Handayani Dewi et al. (2022) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasilnya memperlihatkan bahwa semakin baik sistem kompensasi yang diberikan organisasi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

1.7.3 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Retensi Karyawan

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tammi et al. (2024) mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan adalah faktor penting dalam mempertahankan karyawan. *perceived organizational support* yang diberikan

perusahaan dapat berbentuk keadilan procedural dan sosial, *feedback* dari atasan, penghargaan finansial maupun nonfinansial.

Pernyataan tersebut didukung dan sejalan dengan temuan sebelumnya yang membahas salah satu strategi retensi karyawan yang efektif adalah dengan meningkatkan dukungan organisasi kepada karyawan. Beberapa studi terdahulu juga menyatakan hubungan yang positif dan signifikan antara *perceived organizational support* dan keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan (Putri and Praningrum 2023).

H3: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Retensi Karyawan

1.7.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraannya, yang menurut teori Organizational Support (Eisenberger & Rhoades, 2002) akan memunculkan perasaan positif seperti kepuasan kerja. Robbins dan Coulter (2009) juga menegaskan bahwa dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa diperhatikan dan dihargai. Hal ini diperkuat oleh temuan dari Tammi et al. (2024) menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, karena karyawan merasa kebutuhan dan kontribusinya dihargai oleh organisasi.

H4: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

1.7.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Menurut Brown dan Yoshioka (2003) kepuasan kerja mencerminkan penilaian positif karyawan terhadap pengalaman kerja yang kemudian mendorong keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Penelitian oleh Terera dan Ngirande (2014) mengungkapkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan, maka semakin besar pula kemungkinan mereka untuk tidak meninggalkan perusahaan. Kepuasan karyawan muncul saat terpenuhinya ekspektasi terhadap lingkungan kerja, penghargaan, serta dukungan dari organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh Aman-Ullah et al. (2023) memperkuat pandangan terkait kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Retensi Karyawan

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

Menurut Winoto et al. (2021) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh secara langsung terhadap retensi karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, dan mampu memediasi hubungan antara kompensasi dan retensi secara signifikan.

Pernyataan dari Winoto et al. (2021) didukung oleh penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Astuti (2014) dan Syahreza et al. (2017), yang menyatakan bahwa kompensasi dapat meningkatkan retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

Dari kedua penelitian tersebut menyatakan bahwa perusahaan yang memberikan kompensasi yang sepadan kepada karyawan, belum tentu membuat karyawan bertahan jika tidak dibarengi dengan perasaan puas terhadap karyawanan karyawan.

H6: Kompensasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1.7.7 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Dalam penelitian oleh Tammi et al. (2024) ditemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta berpengaruh positif langsung terhadap retensi. Selain itu, kepuasan kerja juga ditemukan memediasi secara signifikan pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak hanya langsung memengaruhi retensi, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Secara hubungan antar variabel, persepsi dukungan organisasi berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif, yang secara psikologis meningkatkan perasaan puas karyawan terhadap karyawanannya. Karyawan yang puas akan cenderung merasa nyaman, aman, dan termotivasi untuk bertahan di perusahaan.

H7: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1.8 Perumusan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang secara teoritis dianggap paling mungkin atau paling tinggi tingkat kebenarannya (Ngatno, 2015). Berdasarkan hubungan antar variabel yang telah dijelaskan, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Diduga terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap retensi karyawan pada karyawan PT XYX

H2: Diduga terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT XYX

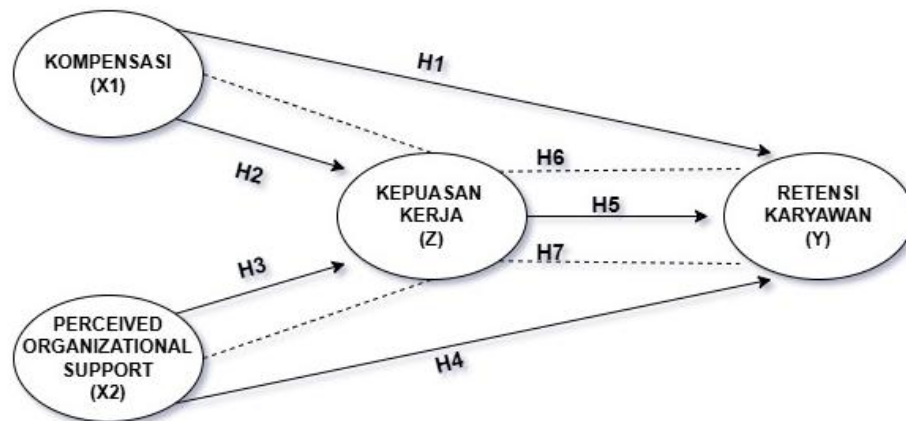
H3: Diduga terdapat pengaruh antara *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan pada karyawan PT XYX

H4: Diduga terdapat pengaruh antara *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT XYX

H5: Diduga terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada karyawan PT XYX

H6: Diduga terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap retensi karyawan karyawan pada karyawan PT XYX dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

H7: Diduga terdapat pengaruh antara *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan karyawan pada karyawan PT XYX dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.



Gambar 1.2 Kerangka Hipotesis

1.9 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah definisi yang merumuskan suatu konsep dengan menggunakan kata-kata atau istilah lain sehingga konsep itu dapat dipahami secara umum oleh orang lain (Sugiyono, 2017).

1.9.1 Kompensasi

Menurut Dessler (1997) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu sendiri

1.9.2 *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), *perceived organizational support* merujuk pada keyakinan karyawan secara umum tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka.

1.9.3 Retensi Karyawan

Menurut Kyndt (2009), retensi karyawan adalah kecenderungan atau keinginan karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja dalam organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama.

1.9.4 Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2015), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang karyawan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya

1.10 Definisi Operasional

Definisi ini berperan dalam membantu peneliti menentukan indikator yang sesuai serta menetapkan skala pengukuran yang digunakan (Sugiyono, 2017).

1.10.1 Kompensasi

Kompensasi mengacu pada pengukuran imbalan yang diterima karyawan atas kontribusinya pada perusahaan. Menurut Dessler (1997), kompensasi memiliki empat indikator yaitu gaji, tunjangan, insentif dan fasilitas. Indikator-indikator tersebut diukur dengan item pernyataan sebagai berikut:

1. Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan apa yang saya kerjakan
2. Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan kebijakan perusahaan
3. Perusahaan menyediakan tunjangan kesehatan yang memadai
4. Tunjangan lain yang diberikan berupa tunjangan cuti, transportasi, makan sudah sesuai dengan harapan saya

5. Perusahaan memberikan insentif atau bonus berdasarkan pencapaian kinerja
6. Jumlah insentif yang saya terima sepadan dengan kontribusi dan hasil kerja saya.
7. Saya merasa nyaman dengan kebersihan dan sumber daya yang tersedia di tempat kerja
8. Ketersediaan fasilitas di tempat bekerja mendukung produktivitas saya

1.10.2 Perceived Organizational Support

Perceived organizational support mengacu pada pengukuran persepsi karyawan terhadap kepedulian dan penghargaan dari perusahaan. Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), *perceived organizational support* memiliki tiga indikator yaitu keadilan, *supervisor support*, *organizational rewards and job conditions*. Indikator-indikator tersebut diukur dengan item pernyataan, sebagai berikut:

1. Perusahaan mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai pribadi saya dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi saya.
2. Saya merasa perusahaan menghargai kontribusi setiap karyawan secara adil.
3. Atasan saya peduli terhadap kesejahteraan saya sebagai karyawan.
4. Saya memperoleh bantuan dari atasan ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan.
5. Perusahaan bersedia memberikan dukungan yang diperlukan agar saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik mungkin

6. Perusahaan bersedia mengabulkan permintaan yang wajar terkait perubahan kondisi kerja saya.

1.10.3 Retensi Karyawan

Retensi karyawan mengacu pada seberapa besar keinginan bertahan karyawan pada perusahaan dalam jangka yang lama. Menurut Kyndt (2009), retensi karyawan memiliki tiga indikator yaitu komitmen terhadap perusahaan, niat untuk bertahan dan peluang karier. Indikator-indikator tersebut diukur dengan item pernyataan, sebagai berikut:

1. Saya senang bekerja untuk perusahaan ini.
2. Saya selalu berusaha memberikan kontribusi terbaik saya bagi perusahaan.
3. Saya berencana tetap bekerja di perusahaan ini selama lima tahun ke depan.
4. Jika saya menerima tawaran pekerjaan yang menarik dari perusahaan lain, saya akan tetap memilih bekerja di perusahaan ini.
5. Saya melihat masa depan untuk diri saya sendiri di perusahaan ini.
6. Adanya peluang pengembangan karier membuat saya ingin bertahan lebih lama di perusahaan ini.

1.10.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada pengukuran sejauh mana karyawan merasa puas atas pekerjaan dan lingkungan perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2015), kepuasan kerja memiliki lima indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisor,

promosi dan rekan kerja. Indikator-indikator tersebut diukur dengan item pernyataan, sebagai berikut:

1. Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini
2. Pekerjaan ini memberikan saya kesempatan yang belajar hal-hal baru dan mengembangkan keterampilan saya.
3. Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan
4. Saya puas dengan gaji yang diberikan perusahaan karena lebih baik dari pesaing.
5. Saya merasa puas dengan kesempatan untuk terus berkembang di perusahaan
6. Saya puas dengan tingkat kemajuan saya dalam perusahaan
7. Saya senang dengan bimbingan yang memadai dari atasan saya
8. Saya senang karena atasan dapat mendengarkan aspirasi serta pendapat saya.
9. Saya menikmati bekerja dengan rekan-rekan disini.
10. Saya senang bekerja dengan rekan-rekan yang dapat diandalkan.

1.11 Metode Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Penelitian explanatori adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan penjelasan mengenai hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis (Ngatno, 2015). Paradigma penelitian ini adalah kuantitatif.

Penelitian kuantitatif menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik (Ngatno, 2015). Penelitian ini akan menguji pengaruh variabel kompensasi (X1) dan *perceived organizational support* (X2) terhadap retensi karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi.

1.11.2 Populasi dan Sampel

1.11.2.1 Populasi

Menurut Nazir (2005) Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Kualitas atau ciri tersebut dinamakan variabel. Pada penelitian ini menggunakan populasi *definite* yang berarti populasi yang memiliki batas kuantitatif secara jelas karena memiliki karakteristik yang terbatas (Ngatno, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT XYX sebanyak 73 karyawan. Berikut divisi beserta jumlah karyawan PT XYX:

Tabel 1.4 Divisi dan Jumlah Karyawan PT XYX Periode 2025

Divisi	Jumlah
Accounting	3
Finishing	20
Gudang	3
HRGA	5
Machinery	2
Marketing	7
Pengiriman	6
Total	73

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

1.11.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2007) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel berupa *nonprobability sampling* yang berarti pengambilan

sampel dengan tidak memberi peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2017). Sampel penelitian ini yaitu responden yang merupakan karyawan PT XYX yang berjumlah 73 karyawan.

1.11.3 Teknik Pengambilan Sampel

Jenis teknik pengambilan sampel yang dipilih dalam *probability sampling* adalah sampling jenuh atau sensus. Sampling jenuh Adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2017). Teknik ini dilakukan karena jumlah populasi yang relatif kecil bertujuan agar penelitian lebih akurat dan representatif.

Berdasarkan penelitian ini yang memiliki jumlah populasi kurang dari 100 orang sehingga jumlah sampel yang digunakan seluruhnya dari jumlah populasi yaitu sebanyak 73 orang dengan menggunakan teknik sensus atau sampel jenuh.

1.11.4 Jenis dan Sumber Data

1.11.4.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data berupa data kuantitatif (numerik). Data kuantitatif adalah jenis data yang menyajikan informasi atau data dalam struktur angka dan penyelidikan data atau analisis data bersifat statistik untuk menguji hipotesis (Sugiyono, 2017).

1.11.4.2 Sumber Data

Terdapat dua sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung dari sumber utamanya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini

diperoleh melalui kuesioner, observasi, dan wawancara yang dilakukan pada objek penelitian yaitu PT XYX.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak kedua atau secara tidak langsung dari sumber atau narasumber yang diteliti. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui jurnal, dokumen internal perusahaan, website, dan buku.

1.11.5 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran berdasarkan skala Likert. Menurut Sugiyono (2017), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala Likert berisi jawaban responden dengan kategori tingkatan dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Setiap jawaban responden akan diberikan bobot nilai tergantung pada jawaban responden terkait pernyataannya yang mendukung atau tidak. Jika jawaban responden mendukung dengan pernyataan yang diberikan maka akan mendapat nilai tinggi dan begitu juga sebaliknya. Untuk memudahkan dalam penelitian kuantitatif diperlukan analisis menggunakan angka dengan begitu setiap jawaban responden akan diberikan nilai seperti dibawah ini:

Tabel 1.5 Skala Likert

Pernyataan	Keterangan	Bobot
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

1.11.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan tahap awal yang krusial dalam penelitian karena bertujuan untuk mendapatkan data primer maupun sekunder dan berpengaruh pada hasil akhir penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Wawancara

Wawancara digunakan untuk teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah responden yang kecil (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini wawancara dilakukan dengan Kepala *Human Resources & General Affairs* PT XYX

2. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, kuesioner disebarkan secara langsung menggunakan angket kertas kepada 73 responden. Bentuk kuesioner yang dibuat adalah kuesioner terstruktur, dimana materi pertanyaan mengenai respons karyawan PT XYX terkait kompensasi, persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja dan retensi mereka terhadap perusahaan.

3. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan pengumpulan data sekunder yang dilakukan melalui literatur seperti jurnal, buku, skripsi, dan informasi dari internet, dengan syarat bahwa sumber-sumber tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan sebagai referensi.

1.11.7 Teknik Pengolahan Data

Setelah melakukan pengumpulan data, tahap selanjutnya adalah melakukan pengolahan data yang kemudian data disajikan dalam bentuk tabel agar dapat dianalisa. Adapun Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian adalah:

a. Pengeditan Data (*Editing*)

Pengeditan data merupakan kegiatan memeriksa data yang telah dikumpulkan agar terhindar dari kesalahan pada data mentah yang tidak sesuai dengan kebutuhan.

b. Pengkodean Data (*Coding*)

Pengkodean data merupakan kegiatan pemberian kode-kode tertentu pada tiap-tiap data termasuk memberikan kategori untuk jenis data yang sama

c. Pemberian Skor (*Scoring*)

Pemberian skor merupakan kegiatan memberi nilai atau skor pada jawaban dari kuesioner guna memudahkan dalam pengukuran variabel. Pemberian skor pada penelitian ini didasarkan pada skala *likert*.

d. Tabulasi Data (*Tabulating*)

Tabulasi data merupakan kegiatan menempatkan data yang telah diberi kode (*coding*) ke dalam bentuk tabel dengan cara membuat tabel yang berisikan data sesuai kebutuhan analisis

1.11.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan SEM (*Structural Equation Modelling*) berbasis PLS (*Partial Least Square*) dengan bantuan *software* SmartPLS 4. Teknik ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan atau korelasi antar variabel laten (konstruk). SEM PLS terdiri dari dua model, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Menurut Ngatno (2024), *outer model* digunakan untuk pengukuran formatif dan reflektif. Model ini mengarah pada uji validitas dan reliabilitas. Sedangkan, *inner model* mengarah pada regresi untuk menilai akibat satu variabel terhadap variabel yang lain.

1.11.8.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

1. Validitas Konvergen

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur melakukan fungsi pengukurannya (Ghozali, 2016). Validitas konvergen mengacu pada seberapa dekat skala baru terkait dengan variabel lain dan ukuran lain dari konstruk yang sama (Ngatno, 2024). Uji validitas konvergen dilakukan untuk menunjukkan ukuran variabel terkait/interkorelasi yang dapat dilihat dari nilai loading factors dan besarnya AVE. Menurut Ngatno (2024), indikator dari sebuah konstruk dapat dikatakan valid secara konvergen dalam SmartPLS jika nilai loading factors sebesar $>0,7$ dan nilai AVE sebesar $>0,50$.

2. Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan dilakukan untuk mengukur sejauh mana variabel laten berbeda dengan variabel lainnya dalam masing-masing model. Menurut Ngatno (2024), dalam SmartPLS pengujian validitas diskriminan dapat dinilai berdasarkan *forrell-larcker criterion* dan *cross loading*. Menurut Sekaran dan Bougie (2009), pada pengujian *forrell-larcker criterion* validitas diskriminan dapat dikatakan baik jika akar dari AVE pada konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya, sedangkan pada pengujian *cross loading* harus menunjukkan nilai indikator yang lebih tinggi dari setiap konstruk dibandingkan dengan indikator pada konstruk lainnya

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur menghasilkan hasil yang konsisten. Jika alat tersebut digunakan berulang kali pada kelompok subjek yang sama dan memberikan hasil yang relatif serupa, maka alat ukur tersebut dianggap memiliki tingkat keandalan yang tinggi dan hasil pengukurannya dapat dipercaya. Uji reabilitas diukur dengan *Cronbach Alpha (CA)* dan *Composite Reliability (CR)*. Tujuannya untuk mengukur reabilitas konsistensi internal. Menurut Ngatno (2024), keandalan yang sangat tinggi/sempurna ($CA > 0,95$), namun tidak selalu diinginkan, karena hal ini menunjukkan bahwa item tersebut mungkin berlebihan. Penilaian uji reabilitas dalam SmartPLS diukur dengan nilai *Cronbach Alpha (CA)* sebesar $>0,6$ dan untuk penilaian outer model menggunakan *Composite Reliability (CR)* sebesar $> 0,7$

1.11.7.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

1. Uji R-Square (Koefisien Determinasi)

Menurut Ngatno (2024), Koefisien determinasi (*R Square*) merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai R-Square berkisar antara 0 hingga 1. Jika nilai R-Square rendah, berarti variabel independen memiliki keterbatasan dalam menjelaskan variabel dependen. Sebaliknya, nilai R-Square yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel independen hampir sepenuhnya mampu menjelaskan variasi dalam variabel dependen.

Tabel 1.6 Pengukuran R-Square

Interval Nilai R-Square	Tingkat Hubungan
0,75 - 1,00	Kuat
0,50 – 0,74	Moderat
0,25 – 0,49	Lemah

Menurut Ngatno (2024), *Adjusted R Square* adalah nilai *R Square* yang telah dikoreksi berdasarkan nilai standar error. Nilai *Adjusted R Square* memberikan gambaran yang lebih kuat dibandingkan *R Square* dalam menilai kemampuan sebuah konstruk eksogen dalam menjelaskan konstruk endogen.

2. Uji F-Square

Uji F-Square digunakan untuk menentukan besarnya pengaruh variabel independent dengan variabel dependen. Uji F-Square membantu dalam memahami seberapa penting peran suatu variabel dalam menjelaskan model dari pengaruh yang signifikan secara statistic. Menurut Sarstedt et al. (2017) menjelaskan kategori nilai F-Square dengan tingkat pengaruhnya:

Tabel 1.7 Pengukuran F-Square

Interval Nilai F-Square	Tingkat Pengaruh
0,35	Besar
0,15	Sedang
0,02	Kecil
< 0,02	Tidak berpengaruh

3. *Direct Effects*

Direct effect merupakan pengaruh langsung dari sebuah konstruk eksogen terhadap variabel latent endogen (Ngatno, 2024). Nama lain dari nilai *direct effects* adalah *path coefficients* yang bertujuan untuk melihat signifikansi dan kekuatan hubungan variabel dan juga menguji hipotesis.

Nilai *path coefficients* berkisar antara -1 hingga +1. Nilai *path coefficients* yang mendekati +1 berarti hubungan kedua konstruk yang semakin kuat. Sementara itu, nilai *path coefficients* yang mendekati -1 menunjukkan hubungan yang lemah atau negatif. Untuk melihat signifikansi atau uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilakukan melihat perbandingan antara nilai t-statistik dengan nilai t-tabel. Jika nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel, maka hubungan variabel tersebut bernilai signifikan. Selain itu, pengaruh langsung dapat dilihat dari perbandingan antara nilai signifikansi dengan nilai alpha sebesar 5% atau 0,05. Jika lebih kecil maka pengaruh langsung tersebut mempunyai makna atau berarti dan sebaliknya.

4. *Indirect Effects*

Menurut Ngatno (2024), *Indirect effects* adalah pengaruh tidak langsung dari sebuah konstruk atau variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Koefisien output *indirect effects* digunakan untuk menguji

hipotesis mediasi. Selanjutnya, untuk menilai apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak, dapat lihat dari nilai signifikansi (p-value). Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 5% atau 0,05, maka pengaruh tidak langsung tersebut dianggap signifikan atau bermakna. Sebaliknya, jika lebih besar, maka pengaruh tersebut tidak signifikan.

Berdasarkan metode Baron dan Kenny (1986), pada *indirect effects* terdapat juga evaluasi variabel mediasi dengan tiga pendekatan mediasi sebagai berikut:

a. Mediasi Penuh

Suatu variabel X dan variabel Y dikatakan mencapai mediasi penuh ketika pengaruh langsung variabel X terhadap Y tidak signifikan namun pengaruh tersebut sepenuhnya ditransmisikan melalui bantuan variabel mediator (Me) sebagai pengaruh tidak langsung. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel Y menyerap sepenuhnya pengaruh positif atau negatif dari variabel X melalui variabel Me

b. Mediasi Parsial

Suatu variabel diasumsikan mewakili mediasi parsial adalah ketika pengaruh langsung variabel X terhadap variabel Y dan pengaruh tidak langsung antara variabel X terhadap variabel Y melalui variabel mediator (Me) dengan syarat kedua hasil sama-sama signifikan.

c. Tidak ada Mediasi

Suatu variabel diasumsikan tidak terdapat mediasi ketika variabel mediator gagal memenuhi syarat dasar mediasi yaitu tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Y dan mediator atau variabel mediator ke variabel X. Hal tersebut terjadi karena variabel tersebut tidak dapat menjelaskan pengaruh antara kedua variabel