

Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada CV. Clean & Clear Indonesia Bogor

Aditia Muhammad ^{1*}, Samsuri ², Ismartaya ³

^{1*,2,3} Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Djuanda Bogor, Indonesia.

Email: amadit685@gmail.com ^{1*}, samsuri@unida.ac.id ², ismartaya@unida.ac.id ³

Histori Artikel:

Dikirim 14 Agustus 2025; Diterima dalam bentuk revisi 10 November 2025; Diterima 10 Januari 2026; Diterbitkan 1 Februari 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Muhammad, A., Samsuri, S., & Ismartaya, I. (2026). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada CV. Clean & Clear Indonesia Bogor. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(1), 205-220. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i1.5693>.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV. Clean & Clear Indonesia Bogor. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampling jenuh sebanyak 100 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang berisi pernyataan terstruktur dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda serta analisis jalur dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompensasi tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, sedangkan kompensasi berpengaruh negatif terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dan tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Namun, kepuasan kerja ditemukan memediasi pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa optimalisasi program pengembangan karir dan sistem kompensasi yang adil merupakan strategi penting untuk meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan pada organisasi berbasis jasa.

Kata Kunci: Pengembangan Karir; Kompensasi; Retensi Karyawan; Kepuasan Kerja.

Abstract

This study aims to examine the influence of career development and compensation on employee retention with job satisfaction as an intervening variable at CV. Clean & Clear Indonesia Bogor. This research employed a quantitative approach using saturated sampling with 100 respondents. Data were collected through questionnaires containing structured statements and analyzed using multiple linear regression and path analysis with SPSS version 27. The results indicate that career development has a negative effect on job satisfaction, while compensation shows no direct positive effect on job satisfaction. Furthermore, career development positively affects employee retention, whereas compensation has a negative effect on employee retention. Job satisfaction has no significant negative effect on employee retention and does not mediate the effect of career development on retention. However, job satisfaction is found to mediate the effect of compensation on employee retention. The findings highlight that optimizing career development programs and fair compensation systems are essential strategies for enhancing employee satisfaction and improving retention in service-oriented organizations.

Keyword: Career Development; Compensation; Employee Retention; Job Satisfaction.

1. Pendahuluan

Peningkatan pesat dalam perekonomian Indonesia turut memperburuk tingkat persaingan antar perusahaan, yang menuntut setiap organisasi untuk beroperasi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini, sumber daya manusia (SDM) memegang peran strategis sebagai faktor penentu utama keberhasilan organisasi. Hasibuan (2020) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan disiplin yang mencakup pengelolaan hubungan dan peran tenaga kerja guna mewujudkan tujuan perusahaan secara optimal. Keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada fasilitas dan teknologi, namun lebih kepada kualitas dan kinerja SDM yang menjalankan operasional tersebut. Oleh karena itu, mempertahankan SDM yang berkualitas menjadi hal yang esensial, di mana retensi karyawan menjadi fokus utama dalam strategi manajemen SDM. Retensi karyawan diartikan sebagai upaya perusahaan untuk menjaga karyawan potensial agar tetap berada dalam organisasi demi pencapaian tujuan bersama (Mathis & Jackson, 2020). Tingginya tingkat perputaran karyawan (labour turnover/LTO) yang tidak terkelola dengan baik akan berdampak pada penurunan produktivitas, mengganggu kelancaran operasional, dan menambah biaya perusahaan (Lintang *et al.*, 2021). CV. Clean & Clear Indonesia, yang bergerak di sektor jasa kebersihan sejak 2020, awalnya berfokus pada kebersihan toilet dan sanitasi, lalu berkembang dengan menyediakan layanan fasilitas terintegrasi. Seiring perkembangan ini, perusahaan menghadapi tantangan signifikan berupa tingginya tingkat turnover karyawan. Berdasarkan data internal, rata-rata tingkat LTO pada tahun 2024 tercatat mencapai 11,92%, jauh melebihi batas normal yang diharapkan, yakni 5-10% per tahun (Gillies, 2019). Kondisi ini mencerminkan bahwa strategi retensi yang diterapkan perusahaan belum efektif, terlihat dari tingginya frekuensi karyawan keluar dan kesulitan perusahaan dalam mempertahankan karyawan berkualitas. Wawancara dengan manajemen perusahaan pada Januari 2025 mengungkapkan bahwa salah satu penyebab utama tingginya turnover adalah rendahnya kepuasan kerja, yang erat kaitannya dengan faktor pengembangan karir dan kompensasi yang belum optimal.

Pengembangan karir menjadi salah satu faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi retensi karyawan. Hal ini terkait dengan peluang untuk peningkatan keterampilan dan kemajuan karir individu. Menurut Rivai dan Sagala (2022), pengembangan karir adalah proses untuk meningkatkan kemampuan individu agar dapat mencapai karir yang diinginkan, termasuk pelatihan, perlakuan yang adil, promosi, serta pengembangan tenaga kerja. Hasil pra-survei terhadap karyawan CV. Clean & Clear Indonesia menunjukkan bahwa sekitar 60% responden merasa perusahaan belum maksimal dalam memenuhi kebutuhan karir, memberikan informasi tentang jenjang karir, serta menyediakan program pengembangan yang adil. Temuan ini mendukung penelitian Reke *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan. Penelitian serupa dari Normansyah (2023) dan Rafsanjani (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Selain pengembangan karir, kompensasi juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi retensi. Hasibuan (2020) mendefinisikan kompensasi sebagai segala bentuk pendapatan yang diterima karyawan, baik berupa uang maupun barang, sebagai imbalan atas jasa yang diberikan. Berdasarkan data internal perusahaan, mayoritas gaji yang diterima karyawan tidak memenuhi Upah Minimum Kabupaten/Kota Bogor untuk tahun 2024, yakni sebesar Rp4.579.541,00, dengan kisaran gaji antara 70-95% dari UMK. Di samping itu, perusahaan belum memberikan tunjangan atau insentif yang memadai. Violetta dan Edalmen (2020) menegaskan bahwa kompensasi yang adil sangat penting untuk mempertahankan karyawan, mengingat kompensasi merupakan salah satu bentuk penghargaan terhadap kontribusi mereka. Ketidaksesuaian antara kompensasi yang diterima dan harapan karyawan berpotensi menyebabkan ketidakpuasan yang dapat mempengaruhi niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Kepuasan kerja, sebagai faktor lainnya, turut mempengaruhi tingkat retensi. Rivai (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai aspek individu, termasuk pekerjaan itu sendiri, supervisi, hubungan dengan rekan kerja, serta peluang untuk maju. Hasil pra-survei di CV. Clean & Clear Indonesia mengungkapkan bahwa sekitar 60% karyawan merasa tidak puas dengan beberapa aspek pekerjaan mereka, terutama dalam hal supervisi, kesempatan untuk maju, dan kondisi kerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian Ardianto dan Bukhori

RESEARCH ARTICLE

(2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan retensi karyawan, serta penelitian Farid dan Luvia (2022) yang juga menemukan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan niat karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan di CV. Clean & Clear Indonesia masih menjadi tantangan utama yang harus diatasi. Faktor-faktor seperti pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja perlu dianalisis secara lebih mendalam untuk mencari solusi yang efektif. Namun, meskipun ada penelitian yang relevan, beberapa temuan menunjukkan perbedaan yang mencolok. Putra dan Silvia (2022) misalnya, menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Nasution (2024) mencatat bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh langsung terhadap retensi, sementara Sari dan Jemadi (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki dampak signifikan terhadap retensi. Penelitian oleh Cipto *et al.* (2024) juga mengindikasikan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap retensi melalui kepuasan kerja. Perbedaan temuan-temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tersebut perlu dianalisis lebih lanjut secara empiris. Berdasarkan fenomena yang ada, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV. Clean & Clear Indonesia Bogor. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman lebih dalam tentang pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta retensi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan untuk meningkatkan strategi retensi karyawan yang berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan disiplin yang fokus pada pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Hasibuan (2020) mengemukakan bahwa manusia adalah unsur yang paling aktif dan dominan dalam setiap aktivitas organisasi, berperan sebagai perencana, pelaku, serta penentu keberhasilan tujuan organisasi. Pandangan ini juga sejalan dengan pendapat Dessler (2020), yang menyatakan bahwa MSDM merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, serta memberi kompensasi kepada karyawan, sambil memperhatikan hubungan kerja, keselamatan, dan keadilan dalam lingkungan kerja. Kasmir (2019) menambahkan bahwa MSDM adalah proses yang berkelanjutan yang mencakup rekrutmen, pelatihan, kompensasi, pengembangan karir, serta pengelolaan hubungan industrial untuk menciptakan kesejahteraan bersama antara perusahaan dan karyawan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam meningkatkan motivasi, kompetensi, dan kinerja individu, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Retensi karyawan merujuk pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja potensial agar tetap berada dalam perusahaan dalam jangka panjang. Mathis dan Jackson (2022) menyatakan bahwa retensi karyawan adalah upaya organisasi untuk menjaga karyawan agar tetap berada di perusahaan melalui pengelolaan lingkungan kerja, kompensasi, dan kesempatan pengembangan diri yang memadai. Harvida dan Wijaya (2020) menyebutkan bahwa retensi merupakan indikator keberhasilan organisasi dalam mempertahankan loyalitas dan motivasi sumber daya manusia. Beberapa penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi retensi meliputi kompensasi, peluang karir, hubungan dengan atasan, lingkungan kerja, serta rasa aman dalam bekerja (Mahadi *et al.*, 2020). Penelitian Pratiwi *et al.* (2020) menemukan bahwa peluang karir dan sistem penghargaan yang adil berkontribusi besar terhadap retensi karyawan, sementara stres kerja dan ketidakpastian karier justru menurunkan tingkat retensi. Namun, masih terdapat ketidakkonsistenan temuan mengenai hubungan antara faktor-faktor intrinsik, seperti kepuasan kerja, dengan retensi karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menelusuri peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara pengembangan karir, kompensasi, dan retensi karyawan.

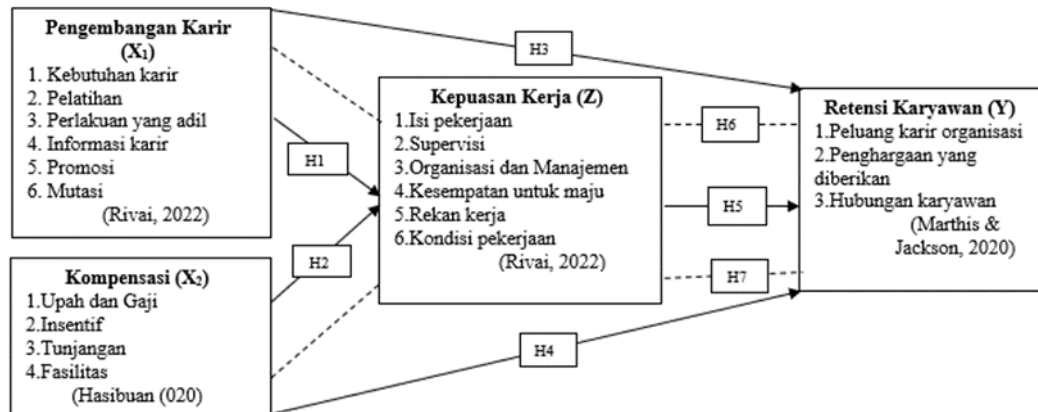
Pengembangan karir merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan potensi kerja individu agar selaras dengan tujuan karir yang diinginkan. Rivai (2022) mendefinisikan pengembangan karir sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu yang seharusnya selaras dengan kebutuhan organisasi. Pandangan ini didukung oleh Mondy dan Martocchio (2022), yang memandang pengembangan karir sebagai strategi yang menghubungkan aspirasi individu dengan tujuan perusahaan melalui pelatihan, bimbingan, dan promosi jabatan. Armstrong dan Taylor (2020) menambahkan bahwa pengembangan karir harus dilakukan secara sistematis dengan dukungan organisasi yang kuat agar karyawan dapat mencapai potensi optimal. Penelitian Cascio (2021) menunjukkan bahwa pengembangan karir yang efektif mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Namun, beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak selalu berdampak langsung pada retensi, terutama jika tidak disertai dengan sistem penghargaan dan kepuasan kerja yang memadai. Hal inilah yang menjadi dasar dari penelitian ini, dimana pengembangan karir diasumsikan berpengaruh positif terhadap retensi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Kompensasi merupakan instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berfungsi sebagai imbalan atas kontribusi yang diberikan karyawan kepada organisasi. Hasibuan (2020) mendefinisikan kompensasi sebagai semua pendapatan yang diterima karyawan, baik berupa uang atau barang, baik langsung maupun tidak langsung, sebagai bentuk imbalan atas jasa yang diberikan. Marwansyah dalam Widyaningrum (2020) menekankan bahwa kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan finansial, tetapi juga sebagai motivator psikologis yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Shahrestani *et al.* (2020) menemukan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, karena memberikan rasa keadilan dan penghargaan terhadap kontribusi yang diberikan. Namun, penelitian Putra (2023) menunjukkan bahwa kompensasi yang tinggi tanpa distribusi yang adil justru dapat menurunkan loyalitas dan menyebabkan ketidakpuasan kerja. Ketidakkonsistenan hasil penelitian ini menegaskan perlunya penelitian lebih lanjut untuk memahami bagaimana kompensasi dapat mempengaruhi retensi karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana individu merasakan kenyamanan dan kebahagiaan dalam pekerjaan yang dilakukan. Rivai (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mencerminkan kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang diterima individu di tempat kerja. Afandi (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan, keadilan, budaya organisasi, dan hubungan antarpegawai. Hasibuan (2019) menambahkan bahwa faktor-faktor seperti kompensasi yang layak, penempatan kerja yang sesuai, dan lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor utama dalam menentukan kepuasan kerja. Hasil penelitian Mastura *et al.* (2023) juga menunjukkan bahwa pekerjaan yang menantang, gaji yang layak, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat niat karyawan untuk tetap bekerja di organisasi. Namun, hubungan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan tidak selalu konsisten. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Pratiwi *et al.* (2020) dan Harvida dan Wijaya (2020), menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi prediktor langsung terhadap retensi, melainkan berfungsi sebagai variabel mediasi antara faktor-faktor lain seperti kompensasi dan pengembangan karir dengan retensi karyawan.

Berdasarkan kajian literatur yang ada, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang saling berinteraksi, termasuk pengembangan karir dan kompensasi, dengan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan keduanya. Penelitian ini berupaya memberikan kontribusi empiris dalam memperdalam pemahaman tentang bagaimana pengembangan karir dan kompensasi dapat meningkatkan retensi karyawan melalui kepuasan kerja, khususnya dalam konteks organisasi berbasis jasa yang memerlukan tingkat loyalitas dan produktivitas tinggi dari sumber daya manusianya.

RESEARCH ARTICLE



Gambar 1. Hasil Uji Normalitas Persamaan Kedua dengan Grafik Normal Probability Plot

Berdasarkan kajian teori dan kerangka pemikiran yang telah disusun, maka diajukan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 1) H1: Terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.
- 2) H2: Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja.
- 3) H3: Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan pengembangan karir terhadap retensi karyawan.
- 4) H4: Terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan kompensasi terhadap retensi karyawan.
- 5) H5: Terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.
- 6) H6: Terdapat pengaruh tidak langsung dan positif dan signifikan pengembangan karir terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.
- 7) H7: Terdapat pengaruh tidak langsung dan negatif pengembangan karir terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV. Clean & Clear Indonesia Bogor. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menekankan pada pengukuran hubungan antarvariabel melalui data numerik yang diolah menggunakan teknik analisis statistik (Sugiyono, 2022). Dalam penelitian ini, empat variabel utama yang dianalisis adalah pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Subjek penelitian mencakup seluruh karyawan tetap yang bekerja di CV. Clean & Clear Indonesia, yang berlokasi di Jalan Haji Mubarak No. 82, Desa Kota Batu, Kecamatan Ciomas, Kabupaten Bogor. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada tingkat perputaran karyawan yang cukup tinggi, yang menjadikan perusahaan ini relevan untuk dikaji dalam konteks retensi sumber daya manusia.

Penelitian ini menggunakan dua metode analisis, yaitu deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik responden serta kondisi variabel penelitian tanpa melakukan generalisasi (Sugiyono, 2022). Sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan antarvariabel, dengan tujuan memberikan bukti empiris terhadap model penelitian. Dengan kombinasi kedua metode ini, penelitian dapat memberikan gambaran faktual sekaligus membuktikan hubungan kausal antarvariabel yang diuji. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap CV. Clean & Clear Indonesia yang berjumlah 100 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan dapat dijangkau secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (*census sampling*), di mana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2022). Pendekatan ini dipilih

RESEARCH ARTICLE

untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat lebih representatif terhadap kondisi aktual di perusahaan. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif, yang berisi angka-angka yang mencerminkan hasil pengukuran terhadap tanggapan responden. Sumber data terbagi menjadi dua kategori, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui pengisian kuesioner, wawancara, dan observasi langsung terhadap karyawan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, buku, jurnal, dan laporan penelitian terdahulu yang relevan (Sugiyono, 2022). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan untuk memperkuat landasan teori, serta studi lapangan untuk memperoleh data empiris melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator-indikator setiap variabel penelitian. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner berskala Likert lima poin, dengan skala yang dimulai dari “sangat tidak setuju” (skor 1) hingga “sangat setuju” (skor 5). Sebelum digunakan dalam penelitian utama, dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan akurasi dan konsistensi instrumen yang digunakan. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana setiap butir pertanyaan dapat mengukur konsep yang dimaksud. Perhitungan validitas menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*, yang dihitung dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2022):

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r = Koefisien korelasi yang akan dicari
- n = Jumlah responden
- X = Skor yang diperoleh dari subjek dalam tiap item
- Y = Skor total yang diperoleh dari subjek seluruh item
- $\sum X$ = Jumlah skor dalam distribusi X
- $\sum Y$ = Jumlah skor dalam distribusi Y
- $\sum X^2$ = Jumlah kuadrat dalam masing-masing skor dalam distribusi X
- $\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat dalam masing-masing skor dalam distribusi Y

Kriteria yang digunakan adalah apabila nilai $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (pada $\alpha = 0,05$), maka butir pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas untuk mengukur sejauh mana instrumen penelitian memberikan hasil yang konsisten ketika digunakan berulang kali pada kondisi yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan rumus Cronbach's Alpha sebagai berikut:

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2} \right\}$$

Keterangan:

- r = Reabilitas instrumen
- k = Banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir
- σ^2 = Total varian

Instrumen dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,6$. Hasil pengujian menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai alpha di atas 0,6 sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel. Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan bantuan perangkat lunak IBM SPSS versi 27 melalui dua tahap analisis, yaitu analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi empiris tiap variabel berdasarkan hasil kuesioner, sedangkan analisis verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis dan menentukan arah serta besarnya pengaruh

RESEARCH ARTICLE

antarvariabel. Analisis verifikatif dilakukan dengan metode analisis jalur (path analysis) untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel (Setyaningsih, 2020). Sebelum dilakukan analisis jalur, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan model memenuhi kriteria Best Linear Unbiased Estimator (BLUE) (Ghozali, 2020). Uji normalitas dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, di mana data dianggap berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF), di mana model dinyatakan bebas multikolinearitas jika nilai Tolerance > 0,1 dan VIF < 10. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan metode scatterplot untuk memastikan tidak adanya pola tertentu pada sebaran residual (Rochaety *et al.*, 2020). Selanjutnya dilakukan uji t untuk menguji pengaruh parsial setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Uji dilakukan dengan tingkat signifikansi 5%, di mana hipotesis nol ditolak apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (Ghozali, 2020). Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi, digunakan uji Sobel, yang menghitung kekuatan pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel intervening. Rumus uji Sobel dinyatakan sebagai berikut (Ghozali, 2020):

$$Z = \frac{a(b_1b_2)}{\sqrt{((b_1b_2)^2SEa^2) + (a^2(SEb_1SEb_2)^2)}}$$

Keterangan:

- Z = Nilai Z_{hitung}
- a = Unstandardized beta Z terhadap Y
- b_1 = Unstandardized beta X_1 terhadap Y
- b_2 = Unstandardized beta X_2 terhadap Y
- SE_a = Standar error koefisien Z terhadap Y
- SEb_1 = Standar error koefisien X_1 terhadap Y
- SEb_2 = Standar error koefisien X_2 terhadap Y

Jika nilai Z_{hitung} lebih besar dari Z_{tabel} (1,96) pada tingkat signifikansi 5%, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang signifikan. Melalui tahapan analisis tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan secara empiris mekanisme pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap retensi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV. Clean & Clear Indonesia Bogor.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

4.1.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas, seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan layak digunakan dalam pengujian hipotesis. Pengujian dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan bantuan SPSS versi 27.00 terhadap 30 responden. Hasil menunjukkan bahwa setiap item pernyataan pada seluruh variabel memiliki nilai $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (0,30), sehingga memenuhi kriteria validitas menurut Sugiyono (2022). Secara rinci, variabel pengembangan karir (X_1) memiliki 15 item pernyataan yang semuanya valid; variabel kompensasi (X_2) terdiri dari 9 item dan seluruhnya valid; variabel kepuasan kerja (Z) memiliki 16 item yang seluruhnya valid; serta variabel retensi karyawan (Y) dengan 6 item pernyataan yang juga valid. Dengan demikian, seluruh butir pernyataan dalam kuesioner dinyatakan sah untuk digunakan pada tahap uji reliabilitas dan analisis selanjutnya.

Adapun hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

RESEARCH ARTICLE

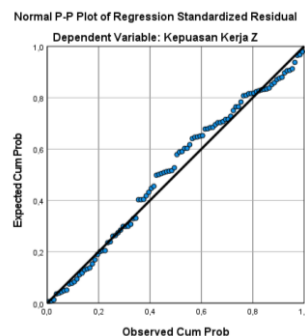
Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach Alpha	Ketetapan	Keterangan
Pengembangan Karir X ₁	0,868	0,06	Reliabel
Kompensasi X ₂	0,863	0,06	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,845	0,06	Reliabel
Retensi Karyawan (Y)	0,917	0,06	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang disajikan pada Tabel 1, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,6$, sehingga dinyatakan reliabel. Hal ini berarti setiap instrumen memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam penelitian. Secara rinci, nilai Cronbach's Alpha untuk variabel pengembangan karir (X_1) sebesar 0,868, kompensasi (X_2) sebesar 0,863, kepuasan kerja (Z) sebesar 0,845, dan retensi karyawan (Y) sebesar 0,917. Dengan demikian, semua item pernyataan dalam kuesioner dapat dianggap stabil, konsisten, dan layak digunakan dalam tahap analisis data berikutnya.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas Persamaan Pertama dengan Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,69505395
Most Extreme Differences	Absolute	,082
	Positive	,045
	Negative	-,082
Test Statistic		,082
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,091

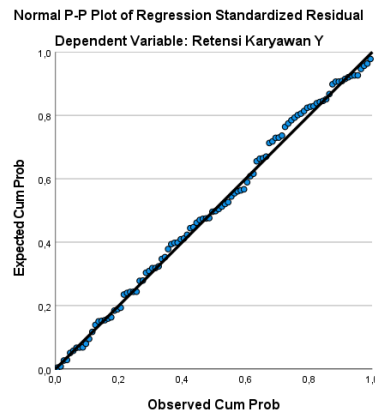


Gambar 2. Hasil Uji Normalitas Persamaan Pertama dengan Grafik Normal Probability Plot

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Persamaan Pertama dengan Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,59245245
Most Extreme Differences	Absolute	,048
	Positive	,032
	Negative	-,048
Test Statistic		,048
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,200d

RESEARCH ARTICLE



Gambar 3. Hasil Uji Normalitas Persamaan Kedua dengan Grafik Normal Probability Plot

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa data berdistribusi normal dengan nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$ pada kedua model regresi. Nilai tolerance $> 0,1$ dan VIF < 10 menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas. Berdasarkan grafik scatterplot, titik-titik residual menyebar secara acak di sekitar sumbu nol, menandakan tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi memenuhi semua asumsi klasik dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 3. Rekapitulasi Tanggapan Responden per Variabel

Variabel	Skor Rata-Rata	Kategori	Interpretasi
Pengembangan Karir (X_1)	3,30	Cukup Baik	Pengembangan karir di perusahaan sudah berjalan cukup baik, namun aspek pelatihan dan keadilan promosi masih perlu ditingkatkan agar peluang pengembangan kompetensi lebih merata.
Kompensasi (X_2)	2,60	Cukup Sesuai	Kompensasi yang diberikan belum sepenuhnya sesuai dengan harapan karyawan, terutama pada insentif dan fasilitas yang masih dinilai kurang memadai, sehingga perlu peningkatan kebijakan yang lebih adil dan transparan.
Kepuasan Kerja (Z)	3,65	Puas	Karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, terutama dalam hal hubungan rekan kerja dan bimbingan atasan, meskipun aspek kondisi kerja masih memerlukan perhatian lebih untuk meningkatkan kenyamanan.
Retensi Karyawan (Y)	3,53	Cukup Baik	Retensi karyawan dinilai cukup baik melalui peluang karir, penghargaan, dan hubungan kerja yang positif, namun masih diperlukan upaya peningkatan agar karyawan semakin termotivasi untuk bertahan dalam perusahaan.

RESEARCH ARTICLE

Berdasarkan Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap seluruh variabel penelitian tergolong positif, meskipun masih memerlukan perbaikan pada beberapa aspek. Kepuasan kerja (3,65) memperoleh nilai tertinggi dan berada pada kategori puas, diikuti oleh retensi karyawan (3,53) dengan kategori cukup baik. Sementara itu, pengembangan karir (3,30) dan kompensasi (2,60) masih perlu ditingkatkan, terutama pada aspek pelatihan, promosi, serta keadilan pemberian insentif. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menciptakan lingkungan kerja yang cukup baik, namun perlu memperkuat kebijakan pengembangan karir dan kompensasi untuk meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan.

Tabel 4. Analisis Jalur Persamaan Pertama

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	41,117	9,155		4,491	,000
Pengembangan Karir	-,324	,128	-,249	-2,539	,013
Kompensasi	,157	,133	,116	1,179	,241

Hasil regresi menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kepuasan kerja ($\text{sig} = 0,013$), sedangkan kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan ($\text{sig} = 0,241$). Artinya, peningkatan pengembangan karir yang tidak diimbangi kebijakan yang adil dapat menurunkan kepuasan kerja, sementara peningkatan kompensasi belum berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 5. Analisis Jalur Persamaan Pertama Dan Koefisien Determinasi Persamaan Pertama

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,388a	,383	,064	5,753

Nilai koefisien korelasi sebesar 0,383 menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara pengembangan karir dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, dengan $R^2 = 0,383$ atau sebesar 38,3%. Sisanya 61,7% dipengaruhi faktor lain seperti budaya organisasi dan hubungan antar karyawan.

Tabel 6. Analisis Jalur Persamaan Kedua

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,712	4,604		0,589	0,557
Pengembangan Karir	0,244	0,06	0,362	4,038	0
Kompensasi	-0,177	0,061	-0,252	-2,88	0,005
Kepuasan Kerja	-0,083	0,046	-0,161	-1,795	0,076

Hasil regresi menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan ($\text{sig} = 0,000$), kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan ($\text{sig} = 0,005$), sementara kepuasan kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan ($\text{sig} = 0,076$).

Tabel 7. Hasil Uji Korelasi Berganda Dan Koefisien Determinasi Persamaan Kedua

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,537a	,288	,266	2,633

Nilai korelasi sebesar 0,537 menunjukkan hubungan yang kuat antara ketiga variabel terhadap retensi karyawan, dengan nilai $R^2 = 0,288$, yang berarti 28,8% variasi retensi karyawan dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut.

RESEARCH ARTICLE

Tabel 8. Hasil Uji Korelasi Berganda Dan Koefisien Determinasi Persamaan Kedua

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,537a	,288	,266	2,633

Nilai korelasi sebesar 0,537 menunjukkan hubungan yang kuat antara ketiga variabel terhadap retensi karyawan, dengan nilai $R^2 = 0,288$, yang berarti 28,8% variasi retensi karyawan dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut.

Tabel 9. Rekapitulasi Hasil Koefisien Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Variabel		Koefisien Jalur		
Independen	Dependen	Langsung	Tidak Langsung	Total
Pengembangan Karir (X1)	Kepuasan Kerja (Y)	0,324		
Kompensasi (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	0,157		
Pengembangan Karir (X1)	Retensi Karyawan (Z)	0,244	0,039	0,066
Kompensasi (X2)	Retensi Karyawan (Z)	-0,177		
Kepuasan Kerja (Y)	Retensi Karyawan (Z)	-0,083		

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh total terbesar terhadap retensi karyawan (0,066), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sebaliknya, kompensasi dan kepuasan kerja menunjukkan pengaruh negatif terhadap retensi, menandakan perlunya peningkatan kebijakan kompensasi dan lingkungan kerja agar karyawan lebih termotivasi untuk bertahan.

Tabel 10. Rekapitulasi Hasil Koefisien Pengaruh Variabel X Terhadap Z Melalui Y

Variabel		Koefisien Jalur		Pengaruh	
Independent	Dependent		Langsung (%)	Tidak Langsung (%)	Total (%)
Pengembangan Karir (X1)	Kepuasan Kerja (Y)	-0,324	10,49	0,007	8,71
Kompensasi (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	0,157	2,46		
Pengembangan Karir (X1)	Retensi Karyawan (Z)	0,244	5,58		
Kompensasi (X2)	Retensi Karyawan (Z)	-0,177	3,13		
Kepuasan Kerja (Y)	Retensi Karyawan (Z)	-0,083	0,06		
Jumlah			21,72	0,007	8,71
Total				30,43	

Berdasarkan Tabel 10, pengembangan karir dan kompensasi memberikan pengaruh terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 30,43%, sedangkan 69,57% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Pengaruh terbesar berasal dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja (10,49%), diikuti oleh kompensasi (2,46%) dan pengembangan karir terhadap retensi (5,58%). Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki kontribusi paling dominan dalam meningkatkan retensi karyawan, sedangkan kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh lebih kecil, sehingga perlu diperkuat melalui kebijakan pengembangan dan kesejahteraan karyawan yang lebih efektif.

RESEARCH ARTICLE

Tabel 11. Rekapitulasi Hasil Koefisien Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh langsung dan signifikan pengembangan karir dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.	4,397 > 3,090 0,015 < 0,050	HO ditolak Ha diterima	Berpengaruh positif dan signifikan
2	Terdapat pengaruh langsung dan signifikan pengembangan karir, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.	12,964 > 2,699 0,000 < 0,050	HO ditolak Ha diterima	Berpengaruh positif dan signifikan

Berdasarkan Tabel 11, uji F menunjukkan bahwa kedua persamaan regresi layak secara statistik pada taraf signifikansi 5%. Pada persamaan pertama, pengembangan karir dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada persamaan kedua, pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Perlu dicatat, uji simultan hanya menegaskan keberartian model secara bersama-sama, bukan arah pengaruh; arah dan karakter pengaruh masing-masing variabel tetap ditentukan melalui hasil uji parsial (koefisien dan uji t). Temuan tersebut menyiratkan bahwa pengelolaan karir, skema kompensasi, dan dinamika kepuasan kerja perlu dipertimbangkan sebagai satu paket kebijakan, karena perubahan pada salah satu aspek berpotensi mengubah pola retensi karyawan.

Tabel 12. Rekapitulasi Hasil Koefisien Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja	-2,539 > -1,661	HO ditolak Ha diterima	Berpengaruh langsung negatif dan signifikan
2	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja	1,179 > 1,661	Ha ditolak HO diterima	Tidak berpengaruh langsung positif dan signifikan
3	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan pengembangan karir terhadap retensi karyawan	4,038 > 1,661	HO ditolak Ha diterima	Berpengaruh langsung positif dan signifikan
4	Terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan kompensasi terhadap retensi karyawan	-2,880 > -1,661	HO ditolak Ha diterima	Berpengaruh langsung negatif dan signifikan
5	Terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan	-1,795 > -1,661	HO ditolak Ha diterima	Tidak berpengaruh langsung negatif dan signifikan

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada Tabel 12, diketahui bahwa secara parsial, variabel pengembangan karir memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara kompensasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Di sisi lain, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, sementara kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, pengaruhnya terhadap retensi karyawan tetap signifikan tetapi negatif. Kepuasan kerja, meskipun memiliki hubungan yang tidak signifikan terhadap retensi karyawan, tidak mampu memediasi pengaruh pengembangan karir atau kompensasi terhadap retensi. Secara keseluruhan, pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh paling dominan dalam meningkatkan retensi karyawan jika dibandingkan dengan variabel lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung.

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Clean & Clear Indonesia. Artinya, meskipun perusahaan meningkatkan program pengembangan karir, hal tersebut justru dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kemungkinan besar, ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti keterbatasan promosi yang diberikan kepada karyawan, penambahan beban kerja yang tidak diimbangi dengan imbalan yang sesuai, atau ketidakjelasan mengenai jenjang karir yang ada. Temuan ini mendukung penelitian oleh Zuhri (2022) dan Cipto *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir yang tidak terkelola dengan baik dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa meskipun ada peningkatan kompensasi, belum tentu diikuti dengan peningkatan yang signifikan dalam kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh Sari & Jemadi (2024) serta Violetta & Edalmen (2020) juga menemukan hal serupa, bahwa meskipun kompensasi yang adil dan proporsional dapat meningkatkan kepuasan kerja, efek ini lebih kuat jika didukung oleh faktor lain seperti lingkungan kerja yang mendukung dan hubungan antar rekan kerja yang harmonis. Temuan berikutnya menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Karyawan lebih cenderung bertahan dalam perusahaan jika mereka melihat adanya peluang karir yang jelas, promosi yang transparan, dan kesempatan untuk mengembangkan diri. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Rafsanjani (2023) dan Disa & Djastuti (2019), yang menekankan pentingnya pengembangan karir sebagai salah satu strategi utama untuk meningkatkan retensi karyawan.

Namun, kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap retensi karyawan, yang menunjukkan bahwa meskipun kompensasi meningkat, hal ini tidak selalu meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan. Ini mengindikasikan adanya ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi yang diterima atau persepsi ketidakadilan dalam pembagian imbalan. Penelitian oleh Millena & Mon (2022) menemukan bahwa kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan dapat meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Kepuasan kerja, meskipun berpengaruh negatif terhadap retensi karyawan, tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja adalah faktor yang berkontribusi, ia bukanlah faktor dominan yang membuat karyawan bertahan di perusahaan. Faktor lain seperti kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja lebih berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Temuan ini mendukung penelitian oleh Sari & Jemadi (2024) dan Millena & Mon (2022), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu memiliki korelasi langsung dengan loyalitas atau retensi karyawan. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap retensi karyawan. Artinya, baik pengembangan karir maupun kompensasi lebih berpengaruh langsung terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan, tanpa dipengaruhi secara signifikan oleh tingkat kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Zuhri (2022) dan Retmawanto *et al.* (2024), yang menunjukkan bahwa peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut relatif lemah. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor intrinsik (seperti pengembangan karir) dan ekstrinsik (seperti kompensasi dan lingkungan kerja). Penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama terkait dengan jumlah responden yang terbatas dan cakupan variabel yang belum mencakup faktor lingkungan kerja atau kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan dengan memasukkan variabel tambahan, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keseimbangan kerja-kehidupan. Hal ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan.

5. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan di CV. Clean & Clear Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang belum sepenuhnya efektif dapat menyebabkan penurunan tingkat kepuasan karyawan. Di sisi lain, kompensasi berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti peningkatan kompensasi belum mampu memberikan dampak yang cukup besar terhadap kepuasan karyawan secara nyata. Selain itu, pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, yang mengindikasikan bahwa karyawan lebih cenderung bertahan jika mereka melihat adanya peluang karir yang jelas dan transparan. Sebaliknya, kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap retensi karyawan, yang mengarah pada kesimpulan bahwa meskipun kompensasi ditingkatkan, hal tersebut tidak selalu meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan. Kepuasan kerja, meskipun berhubungan dengan retensi karyawan, tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Ini menunjukkan bahwa faktor lain seperti prospek karir dan sistem kompensasi jauh lebih berperan dalam pengambilan keputusan karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh pengembangan karir maupun kompensasi terhadap retensi karyawan. Artinya, baik pengembangan karir maupun kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan retensi karyawan, tanpa dipengaruhi secara signifikan oleh tingkat kepuasan kerja. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan pengembangan karir yang efektif dan penerapan sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan harapan karyawan sebagai strategi utama untuk mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya perusahaan untuk melakukan perbaikan dalam sistem pengembangan karir, memperjelas jalur promosi, serta meninjau kembali struktur kompensasi agar lebih sesuai dengan beban kerja dan kontribusi karyawan. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk memperluas model dengan menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja guna memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan.

6. Referensi

- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publishing.
- Ardianto, F., & Bukhori, R. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 120–128.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Cascio, W. F. (2021). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cipto, H., Prasetyo, D., & Nugroho, A. (2024). Pengaruh pengembangan karir dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 18(2), 101–113.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.

RESEARCH ARTICLE

- Disa, L. Z., & Djastuti, I. (2019). Analisis pengaruh penghargaan dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8, 81–95.
- Farid, M., & Luvia, H. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan pada karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Batam. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), 1–10.
- Ghozali, I. (2020). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 27*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gillies, D. A. (2019). *Strategic human capital: Managing employee retention*. Global Business Press.
- Harvida, R., & Wijaya, A. (2020). Retensi karyawan dan tantangan sumber daya manusia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 8(3), 222–230.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Kasmir. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Rajagrafindo Persada.
- Lintang, A., Pratama, R., & Yusuf, M. (2021). Pengaruh talent management dan organizational commitment terhadap retensi karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 145–159.
- Mahadi, N., Sulaiman, S., & Rahman, T. (2020). Factors influencing employee retention in service industry. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 102–119.
- Marwansyah, M. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Millena, R., & Mon, M. D. (2022). Analisis pengaruh kompensasi, pelatihan, dan pengembangan terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada karyawan manufaktur Tunas Bizpark Kota Batam. *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 10(3), 157–166.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2022). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Normansyah, F. (2023). Pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 7(2), 119–128.
- Pratiwi, W. N., Komariah, K., & Jhoansyah, D. (2020). Turnover intention berdasarkan retensi karyawan dan insentif. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*.
- Putra, I. B., & Silvia, R. (2022). Pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap turnover intention. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 8(1), 14–28.
- Rafsanzhani, S. (2023). Pengaruh pengembangan karir dan kerjasama tim terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Skripsi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*.
- Reke, F. R., Moenardy, K. K., & Andrriyani, S. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan Kristal Hotel Kupang. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 15(1), 216–226.

RESEARCH ARTICLE

- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2022). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Rochaety, E., Tresnati, R., & Latief, A. M. (2019). *Metodologi penelitian bisnis dengan aplikasi SPSS* (Edisi 2). Mitra Wacana Media.
- Sari, D., & Jemadi, R. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 9(2), 99–110.
- Setyaningsih, S. (2020). *Penguatan sumber daya manajemen pendidikan melalui analisis jalur (path analysis) & metode SITOREM*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Violetta, Y., & Edalmen, H. (2020). Kompensasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 10(1), 17–28.
- Widyaningrum, R. (2020). *Kompensasi dan kinerja karyawan: Perspektif SDM strategis*. Deepublish.
- ZUHRI, S. (2022). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada BTN Syariah KC Surakarta).