

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV mengenai pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT Jaya Abadi Solution, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara deskriptif, keempat variabel penelitian berada pada kategori "Cukup Baik" atau moderat dengan pergerakan nilai rata-rata (*mean*) yang sangat identik pada setiap variabelnya, yaitu Kompensasi (mean total = 3.313), Lingkungan Kerja (mean total = 3.308), *Employee Engagement* (mean total = 3.308), dan Retensi Karyawan (mean total = 3.280). Karakteristik data ini mencerminkan persepsi karyawan yang stabil namun masih memiliki ruang yang sangat besar untuk dioptimalkan oleh kebijakan manajemen.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Retensi Karyawan (*path coefficient* = 0.288; *p-value* = 0.000), sehingga H3 diterima. Kebijakan pemberian kompensasi yang dirasa memadai oleh karyawan terbukti menjadi instrumen strategis langsung dalam mengunci loyalitas mereka.
3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Retensi Karyawan (*path coefficient* = 0.428; *p-value* = 0.000) dan merupakan pengaruh langsung terbesar dalam model struktural, sehingga H4 diterima. Kenyamanan fisik dan non-fisik di tempat kerja menjadi faktor

determinan paling kuat yang membuat karyawan memutuskan untuk bertahan di perusahaan.

4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi (*path coefficient* = 0.225; *p-value* = 0.000), sehingga H6 diterima. Sifat mediasinya adalah mediasi sebagian (*partial mediation*), yang berarti kompensasi yang adil mampu menumbuhkan keterikatan emosional karyawan terlebih dahulu, yang pada gilirannya memperkuat keputusan mereka untuk tidak keluar dari perusahaan.
5. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi (*path coefficient* = 0.078; *p-value* = 0.002), sehingga H7 diterima. Sifat hubungan ini adalah mediasi sebagian (*partial mediation*), di mana lingkungan kerja yang kondusif menjadi stimulus psikologis yang membangun kedekatan kerja karyawan sebelum bermuara pada peningkatan retensi.
6. Kompensasi merupakan variabel penentu dengan ukuran efek (*effect size*) paling dominan terhadap pembentukan keterikatan karyawan (*effect size* = 1.184, kategori sangat besar). Hal ini menegaskan peran sentral pemenuhan hak finansial dan penghargaan sebagai pemicu utama *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (keterikatan) karyawan di PT Jaya Abadi Solution.
7. Model penelitian secara keseluruhan dinyatakan sangat baik dan memiliki validitas prediktif yang kuat. Model mampu menjelaskan variabilitas *Employee Engagement* sebesar 65.5% ($R^2 = 0.655$) dan variabilitas Retensi

Karyawan sebesar 75.0% ($R^2 = 0.750$). Selain itu, pengujian kesesuaian model secara global dinyatakan *fit* yang ditunjukkan oleh nilai SRMR sebesar 0.047 (< 0.10) serta nilai GoF yang kuat sebesar 0.723 (> 0.36).

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, rekomendasi yang diajukan terbagi menjadi dua bagian, yaitu rekomendasi praktis untuk manajemen perusahaan dan rekomendasi akademis untuk pengembangan penelitian selanjutnya:

1. Saran Praktis (Untuk Manajemen PT Jaya Abadi Solution)

- Optimalisasi Kebijakan Kompensasi: Mengingat kompensasi memiliki ukuran efek (*effect size*) yang tergolong sangat besar ($f^2 = 1,184$) terhadap keterikatan karyawan, manajemen perlu memprioritaskan perbaikan pada indikator X1.5 (yang memiliki rata-rata terendah, yaitu 3,274). Evaluasi berkala terhadap keadilan sistem penghargaan non-finansial dan transparansi pemberian insentif tambahan perlu dilakukan guna memastikan keadilan distribusi kompensasi secara merata.
- Peningkatan Kenyamanan Lingkungan Kerja: Lingkungan kerja terbukti menjadi variabel dengan pengaruh langsung terbesar (0.428) terhadap bertahannya karyawan. Perusahaan perlu menaruh perhatian pada indikator X2.1 dan X2.3 (*mean* terendah 3.289). Langkah konkret yang perlu diambil adalah meninjau kembali penataan tata ruang kantor, kebersihan fasilitas fisik harian, serta merancang komunikasi internal yang minim distraksi guna meminimalkan stres kerja karyawan.
- Penguatan Keterikatan Emosional Karyawan (*Employee Engagement*) :

Upaya mendorong *employee engagement* memerlukan evaluasi pada indikator Z.2 (rata-rata 3,274). Manajemen disarankan untuk menyelenggarakan program apresiasi kinerja, mengintegrasikan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan tingkat divisi, serta memfasilitasi pelatihan berkala agar karyawan memperoleh makna dan dedikasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya.

- Peningkatan Retensi Karyawan: Indikator Y.2 mencatatkan rata-rata terendah (3,252), yang mengindikasikan perlunya tindakan *preventif* dari manajemen. Perusahaan disarankan untuk memperjelas perencanaan jalur karier (*career path*), memberikan kepastian jaminan hari tua, serta menciptakan iklim hubungan industrial yang harmonis guna menekan tingkat *turnover intention* (keinginan berpindah) karyawan.

2. Saran Akademis (Untuk Peneliti Selanjutnya)

Nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel Retensi Karyawan adalah sebesar 75%, yang menunjukkan bahwa masih terdapat 25% variansi loyalitas karyawan yang dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan variabel independen yang relevan dengan karakteristik industri sejenis, seperti *Transformational Leadership*, Gaya Supervisi, *Work-Life Balance*, atau Beban Kerja (*Workload*).

PENUTUP

Demikian Skripsi ini disusun sebagai kerangka acuan serta gambaran komprehensif mengenai rencana penelitian yang akan dilaksanakan pada PT Jaya Abadi Solution. Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa kualitas hasil penelitian ini nantinya tidak hanya bergantung pada kekuatan draf yang disusun, namun juga pada ketepatan implementasi metodologi di lapangan serta dukungan data yang objektif dari para responden.

Melalui pengkajian mendalam mengenai pengaruh Kompensasi (X_1) dan Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Retensi Karyawan (Y) dengan *Employee Engagement* (Z) sebagai variabel mediasi, penelitian ini diproyeksikan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam dua dimensi utama:

1. Kontribusi Teoritis: Memberikan bukti empiris tambahan dalam literatur Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai teori pertukaran sosial dan perilaku organisasi. Penelitian ini diharapkan mampu memperkuat generalisasi penggunaan SMART-PLS dalam membedah fenomena retensi karyawan pada industri pengolahan pakan ternak di Indonesia.
2. Kontribusi Praktis: Menjadi bahan pertimbangan strategis bagi pihak manajemen PT Jaya Abadi Solution untuk mengevaluasi kebijakan kompensasi serta atmosfer lingkungan kerja yang ada. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam merumuskan strategi pertahanan karyawan yang efektif guna menekan tingkat *turnover* melalui penguatan keterikatan emosional pegawai terhadap visi dan misi organisasi.

Peneliti memiliki komitmen penuh untuk menjalankan setiap tahapan penelitian ini dengan menjunjung tinggi etika ilmiah dan objektivitas data. Segala kritik, saran, serta arahan dari dosen pembimbing dan dosen penguji sangat peneliti harapkan demi penyempurnaan penelitian ini, sehingga dapat menghasilkan sebuah karya ilmiah yang kredibel, valid, dan memberikan manfaat luas bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun praktik profesional di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiyansah, T., Susanti, V., & Nurazizah, S. (2025). PENGARUH WORK ENGAGEMENT TERHADAP EMPLOYEE RETENTION MELALUI WORK SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI BERDASARKAN PERSPEKTIF MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI (Studi Pada Pegawai Swasta Generasi Milenial Lampung) THE EFFECT OF WORK ENGAGEMENT ON EMPLOYEE RET. *Jurnal Balitbangda Lampung*, 13(1), 1–28. <http://journalbalitbangdalampung.org>
- Budhi, G. S. (2018). *Aplikasi Structural Equation Modeling dalam Penelitian Bisnis dan Manajemen*. Udayana University Press.
- Budiarto, A., & Siregar, M. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan melalui Employee Engagement pada Industri Manufaktur Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 8(1), 45–58.
- Fitriani, Y., & Widhianto, C. W. (2024). The Influence of Compensation and Work Flexibility on Employee Retention with Employee Engagement as A Mediating Variable. *International Journal of Economics (IJE)*, 3(2), 919–930.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Statistical Associates Publishing.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Pemasaran*. PT Inkubator Penulis Indonesia.
- Haryanto, D. (2023). *Ergonomi dan Lingkungan Kerja Pabrik*. Pustaka Industri.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Kepuasan, D., Sebagai, K., Mediasi, V., Pt, D. I., & Mitra, D. (2026). *THE INFLUENCE*

WORK-LIFE BALANCE AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH. 25(4).

- Kusuma, R. (2023). *Sistem Kompensasi Karyawan Era Modern*. Alfabeta.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mering, L., Tunjung, H., & Toendan, R. Y. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Retensi Karyawan. *Jurnal Binapatria*, 17(9), 2151–2162.
- Mobley, W. H. (2020). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Nugroho, A. (2023). *Perilaku Organisasi: Mengelola Engagement di Tempat Kerja*. Andi Offset.
- Pratama, B., & Suhariyanto, K. (2024). *Manajemen SDM Modern: Strategi Retensi dan Turnover*. Airlangga University Press.
- Rahmawati, E. (2023). Praktik Manajemen Retensi dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(3), 112–125.
- Santoso, S., & Rahardjo, M. T. (2021). *Analisis Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian dengan Teori dan Praktik SmartPLS*. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis.
- Santoso, B., & Wijaya, H. (2024). *Psikologi Industri: Membangun Keterikatan Karyawan*. UMM Press.
- Sari, N., & Hidayat, M. (2023). Peran Employee Engagement sebagai Mediasi antara Lingkungan Kerja dan Retensi Karyawan di Sektor Industri Pengolahan. *Jurnal Riset Bisnis*, 5(2), 88–102.
- Sari, R., & Pratama, A. (2024). *Ekosistem Ruang Kerja*. Salemba Empat.
- Savitri, C., Hurriyati, R., Wibowo, L. A., & Hendrayati, H. (2021). The role of electronic word of mouth on building brand equity, brand attitude, and purchase intention. *Jurnal Manajemen Bisnis*.

- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Susilo, T., & Putri, A. (2024). *Retensi Karyawan: Teori dan Aplikasi*. Rekayasa Sains.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Triton, P. B. (2018). *Riset Sumber Daya Manusia: Teori dan Pengukuran*. Tugu Publisher.
- Widodo, P., & Riyanto, S. (2024). *Manajemen Kompensasi Strategis*. Deepublish.
- Wijaya, R., & Kusuma, A. (2025). Analisis Kompensasi terhadap Employee Engagement dan Dampaknya pada Retensi Karyawan Pabrik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(1), 33–47.
- Wiyono, G. (2020). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Analisis Struktur Jalur (Path Analysis) dan Structural Equation Modeling (SEM) Menggunakan Aplikasi SPSS & SmartPLS*. UPIM YKPN.
- Yossi Fitriani, & Chandra Wibowo Widhianto. (2024). The Influence of Compensation and Work Flexibility on Employee Retention with Employee Engagement as A Mediating Variable in The Millennial and Z Generations in Tangerang. *International Journal of Economics (IJECE)*, 3(2), 919–930. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1007>
- Zainal, N. S. B., Wider, W., Lajuma, S., Ahmad Khadri, M. W. A. B., Taib, N. M., & Joseph, A. (2022). Employee Retention in the Service Industry in Malaysia. *Frontiers in Sociology*, 7(July), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.928951>