

## **Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya)**

**Asep Dadan Suhendar**  
Manajemen Pemasaran  
Politeknik LP3I Kampus Tasikmalaya  
E-mail: [asdan@plb.ac.id](mailto:asdan@plb.ac.id)

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kompensasi, kepuasan kerja, retensi karyawan dan kinerja karyawan pada PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya. Selain itu, tujuan lainnya mengetahui pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan retensi karyawan baik secara parsial ataupun simultan terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan penulis adalah metode survei. Dalam pengumpulan data ini menggunakan pengamatan langsung dan penyebaran kuesioner di lapangan yang berhubungan dengan objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya. Teknik pengambilan sampelnya menggunakan rumus *Slovin*. Sample yang diambil dari penelitian ini sebanyak 100 orang. Analisis Jalur digunakan sebagai alat analisis ini. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa : a) Kompensasi, Kepuasan kerja dan Retensi karyawan termasuk dalam klasifikasi baik, dan kinerja karyawan termasuk dalam klasifikasi sangat baik; b) Kompensasi, Kepuasan kerja dan Retensi karyawan baik secara parsial ataupun simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya. Adapun yang mempengaruhi kontribusi paling tinggi terhadap kinerja karyawan adalah retensi karyawan sedangkan yang paling rendah adalah kompensasi.

**Kata Kunci : Kompensasi, Kepuasan Kerja, Retensi Karyawan, Kinerja Karyawan**

### **Pendahuluan**

Sumber Daya Manusia selalu dituntut dalam menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan pengembangan perusahaan. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Manusia merupakan salah satu faktor penting yang selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Perusahaan jasa perbankan di Indonesia merupakan salah satu sektor yang prioritas, pertumbuhannya saat ini di Indonesia cukup pesat terutama pada tahun 2019 di mana persaingan yang semakin ketat. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh suatu lembaga swasta, dilakukan ukuran berdasarkan total aset yang mereka miliki. Berikut ini merupakan tabel peringkat bank dalam industri perbankan di Indonesia.

Tabel 1  
Peringkat Bank Umum 2019

RANK	BANK
1	PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), TBK (BRI)
2	PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK (MANDIRI)
3	PT. BANK CENTRAL ASIA, TBK (BCA)
4	PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO), TBK (BNI)
5	PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO), TBK (BTN)
6	PT. BANK CIMB NIAGA, TBK (CIMB NIAGA)
7	PT. PAN INDONESIA BANK, TBK (PANIN)
8	PT. BANK OCBC NISP, TBK (OCBC NISP)
9	PT. BANK TABUNGAN PENSUNAN NASIONAL, TBK (BTPN)
10	PT. BANK DANAMON INDONESIA, TBK (DANAMON)
11	PT. BANK MAYBANK INDONESIA, TBK (MAYBANK)
12	PT. BANK PERMATA, TBK (PERMATA)
13	PT. BPD JAWA BARAT DAN BANTEN, TBK (bjb)

Sumber : [www.kinerjabank.com](http://www.kinerjabank.com)

Berdasarkan Tabel 1, PT. Bank BPD Jawa Barat dan Banten, Tbk berada di peringkat ke 13 secara nasional. Sedangkan PT. Bank bjb Tbk., tersebut merupakan Bank Pemerintah Daerah tapi ingin bertransformasi menuju jajaran bank besar di kancah Nasional dan berkinerja terbaik di Indonesia sesuai dengan visinya menjadi 10 Bank terbesar dan berkinerja terbaik di Indonesia. Objek utama penelitian ini adalah PT. Bank bjb Tbk., Cabang Tasikmalaya yang saat ini memiliki 132 karyawan, 7 jaringan Kantor Cabang dan 6 jaringan Kantor Kas serta akan terus memperluas jaringan kantornya guna meningkatkan daya saing dan membantu pencapaian visi PT. Bank bjb Tbk., yang dalam hal ini membutuhkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, loyal dan berkinerja baik.

Fenomena yang terjadi dari persaingan tersebut adalah menuntut perusahaan dalam bidang industri jasa perbankan mencari cara agar bisa meningkatkan daya saing atau kompetisi yang sangat efektif dan efisien agar dapat meningkatkan kinerja. Dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mengelola sumber daya secara optimal serta fokus perusahaan harus lebih tertuju pada perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia serta implementasi program dan kebijakan baru dalam bidang fungsional seperti kompensasi, kepuasan kerja dan retensi karyawannya, karena karyawan yang dalam bekerja mereka tidak merasa aman dan nyaman yang berkaitan dengan perasaan tidak dihargai atas pekerjaannya, kompensasi dari pekerjaan yang dilakukannya serta keinginan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya, akan menyebabkan kesulitan untuk mengembangkan kemampuan yang mereka miliki sehingga karyawan akan kehilangan fokus untuk berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya.. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk fokus dan berkonsentrasi penuh dalam pekerjaannya adalah kepuasan kerja. karyawan yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang mempunyai komitmen pada organisasi akan otomatis menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran ataupun masuk-

keluar (*turnover*). Dari hasil observasi dan wawancara juga terlihat peningkatan keterlambatan, ketidakhadiran serta tingkat karyawan resign yang meningkat di PT. Bank bjb Tbk., Cabang Tasikmalaya. Berdasarkan data yang diperoleh bahwa jumlah karyawan dan persentase ketidakhadiran karyawan mengalami perubahan setiap tahunnya, pada tahun 2017 sebesar 41%, tahun 2018 ada penurunan jadi 35% dan terjadi peningkatan ketidakhadiran yang signifikan pada tahun 2019 yaitu 47%. Dari tahun ke tahun mengalami perubahan di mana terjadi peningkatan yang besar dari 2018 ke tahun 2019 dan ini berdampak kepada menurunnya kinerja karyawan.

Upaya mempertahankan karyawan menjadi persoalan penting di banyak perusahaan karena berbagai alasan, Dalam hal permasalahan pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana organisasi mempertahankan karyawan yang potensial agar tidak berpindah ke tempat lain. Salah satu cara yang dilakukan organisasi agar mempertahankan karyawan yaitu dengan adanya retensi karyawan. Sebagai perusahaan yang berkembang dengan terus membuka jaringan guna meningkatkan daya saing, seharusnya PT. Bank bjb Tbk., Cabang Tasikmalaya dapat meningkatkan upaya dalam mempertahankan karyawan, karena hal tersebut bisa membantu percepatan pencapaian tujuan perusahaan. Persentase tingkat *resign* karyawan dengan perhitungan yang didapat dari pembagian jumlah karyawan keluar dengan jumlah karyawan yang ada di perusahaan tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2017 ke 2018 perusahaan telah mampu meningkatkan retensi karyawan sebesar 1% yang menyempurnakan program retensi karyawan, di mana data menunjukkan persentase retensi tahun 2017 sebesar 99% menjadi 100% pada tahun 2018. Akan tetapi di tahun 2019 perusahaan mengalami tingkat retensi sebesar 5%. Hal ini menjadi fokus utama perusahaan untuk bagaimana dapat terus meningkatkan retensi karyawan tanpa adanya penurunan, karena jika retensi menurun berarti *turnover* karyawan meningkat dan akan mengganggu performa kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yang ditentukan perusahaan.

### **Identifikasi masalah**

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana kompensasi, kepuasan kerja, retensi karyawan dan kinerja karyawan pada PT Bank bjb Tbk., Cabang Tasikmalaya.
2. Bagaimana pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan retensi karyawan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank bjb Tbk., Cabang Tasikmalaya.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Kompensasi, kepuasan kerja, retensi karyawan dan kinerja karyawan pada PT Bank bjb Tbk., Cabang Tasikmalaya.
2. Bagaimana pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan retensi karyawan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank bjb Tbk., Cabang Tasikmalaya.

## Tinjauan Pustaka

Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian. Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Siswanto, 2003: 181). Adapun pengertian Menurut Rivai dan Sagala (2009: 741) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Untuk menentukan kompensasi organisasi perlu memperhatikan berbagai aspek yang mempengaruhi besar kecilnya dan jenis-jenis kompensasi yang akan diterapkan dalam organisasi mereka. (Rivai & Sagala, 2009: 744-746) membagi kompensasi menjadi 4 (empat) komponen, yaitu gaji, upah, insentif dan kompensasi tidak langsung.

Peningkatan kepuasan kerja merupakan salah satu tanda bahwa perusahaan telah mampu mengelola karyawan atau sumber daya manusia di dalam perusahaan dengan baik. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mampu bekerja dengan baik tanpa adanya beban atau tekanan dan bekerja menjadi sesuatu hal yang menyenangkan. Menurut Handoko (2001:193) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan ketika para karyawan menjalankan pekerjaannya masing-masing. Dalam mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang menjadi tolak ukurnya. Robbins (2010: 149) menjelaskan lima faktor yang dapat menjadi tolak ukur kepuasan kerja, antara lain jenis pekerjaan, imbalan, supervisi/atasan, rekan kerja dan kesempatan promosi.

Perusahaan harus mempertahankan karyawannya selama mungkin terutama apabila karyawan tersebut berdampak positif bagi perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2006: 126) retensi merupakan upaya untuk mempertahankan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Dalam studinya (Andri Susilo, 2013) bahwa terdapat pengaruh langsung positif retensi karyawan terhadap kinerja. Ini menunjukan bahwa semakin baik retensi karyawan akan mengakibatkan peningkatan kinerja.

Kinerja karyawan merupakan *output* atas proses kerja karyawan, baik diukur secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Mathis dan Jackson (2006: 378) menjelaskan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan menurut Hasibuan (2012: 19) Kinerja kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006: 378) adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerjasama.

Apakah kinerja karyawan dapat ditingkatkan atau tidaknya tergantung dari tingkat kepuasan kerja karyawan yang tercermin pada sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, karena terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja

dengan peningkatan kinerja sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Maryani et al. 2001). Dan pemberian kompensasi bagi para karyawan, sebaiknya dengan peraturan yang berlaku, serta selalu memperhatikan standar dan biaya hidup minimal. Tanpa mengesampingkan asas adil layak dan wajar, agar kompensasi yang diberikan kepada masing-masing karyawan sesuai dengan kinerjanya. Karena kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Ririvega: 2013). Serta memelihara tingginya retensi karyawan akan meningkatkan efektivitas dan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan suatu tampilan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang di pengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang di miliki.

### Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei. Menurut Sugiyono (2011: 76) metode penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relative, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel, sosiologis maupun psikologis. Jumlah sampel yang dalam penelitian ini adalah berdasarkan metode *Slovin*. Sampel yang diambil dalam penelitian ini 100 responden dari seluruh populasi/ karyawan PT. Bank bjb Tbk., Cabang Tasikmalaya.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel yang terdiri dari tiga variabel bebas (*independent variable*) yaitu Kompensasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dan Retensi Karyawan ( $X_3$ ). Sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) adalah Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

### Pembahasan

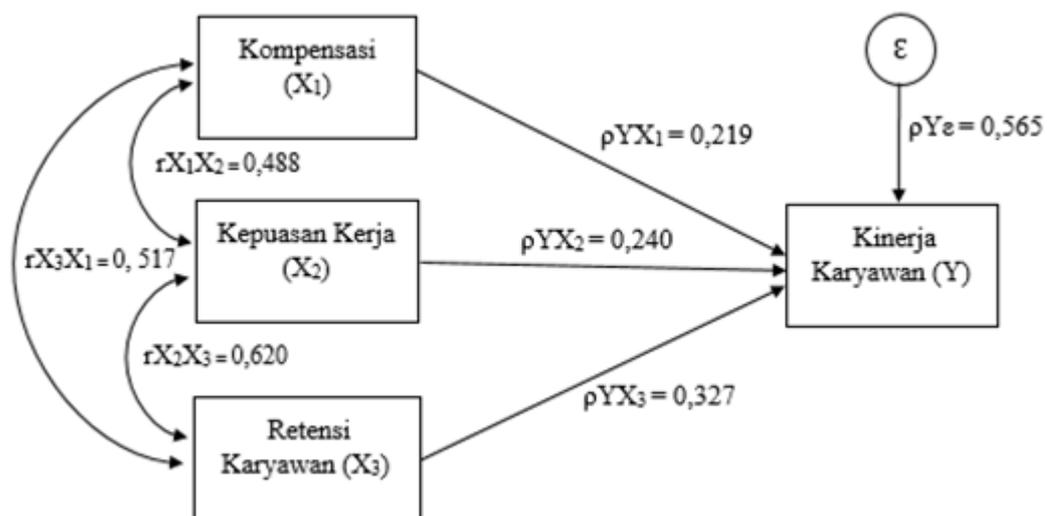
Analisis data menggunakan analisis jalur dilakukan dengan bantuan SPSS 25, Hasil penelitian yang diperoleh kemudian dianalisis untuk melihat pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan retensi karyawan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan penelitian bahwa tanggapan karyawan mengenai kompensasi pada karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya sebesar 2.316. hal ini menunjukkan bahwa kompensasi pada karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya dalam klasifikasi baik. Artinya karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya menilai kompensasi yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan sudah dilaksanakan dengan baik.

Tanggapan karyawan mengenai kepuasan kerja karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya adalah sebesar 1.854. hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya dalam klasifikasi baik. Artinya karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya menilai perusahaan telah mampu mengelola karyawan atau sumber daya manusia di dalam perusahaan dengan baik sehingga tercipta kepuasan kerja yang baik dan karyawan merasa senang dalam bekerja.

Tanggapan karyawan mengenai retensi karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya adalah sebesar 2.814. hal ini menunjukkan bahwa retensi karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya dalam klasifikasi baik. Artinya PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya telah melaksanakan program retensi karyawan dan diterima dengan baik oleh karyawannya.

Tanggapan karyawan mengenai kinerja karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya adalah sebesar 3.831. hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya dalam klasifikasi sangat baik. Artinya, hasil dari proses kerja karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sudah dicapai dengan sangat baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan integritas, hasil kerja, kejujuran, kreativitas, kerja sama, kepribadian, kedisiplinan, kecakapan dan tanggung jawab karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya dalam melaksanakan pekerjaannya.

Besarnya pengaruh kompensasi ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ) dan retensi karyawan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya, dapat dilihat dari indikator yang digunakan masing-masing variabel dengan menggunakan analisis jalur. Dalam perhitungan analisis jalur digunakan SPSS 25 untuk menghitung korelasi antar variabel independen dan untuk mencari koefisien jalur. Adapun hasil perhitungan analisis jalur dapat dilihat pada diagram jalur pada gambar berikut ini :



**Gambar 1**  
**Diagram Jalur**

Dari gambar 1 di atas, dapat dilihat nilai koefisien jalur antara variabel independen dengan variabel dependen. Nilai koefisien jalur variabel kompensasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,219, Nilai koefisien jalur variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,240, Nilai koefisien jalur variabel retensi karyawan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,327. Sedangkan nilai korelasi antar variabel kompensasi ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,488, nilai korelasi

antar kompensasi ( $X_1$ ) dengan retensi karyawan ( $X_3$ ) sebesar 0,517, nilai korelasi antar kepuasan kerja ( $X_2$ ) dengan retensi karyawan ( $X_3$ ) sebesar 0,620. Dari nilai koefisien jalur dan korelasi tersebut, kemudian digunakan untuk mencari pengaruh proporsional setiap variabel independen terhadap variabel dependen, rinciannya sebagai berikut :

**Tabel Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

No.	Nama Variabel	Formula	Hasil
1	Kompensasi		
	Pengaruh langsung $X_1$ Terhadap Y	$(\rho_{YX_1}) (\rho_{YX_1})$	0,047
	Pengaruh Tidak Langsung $X_1$ Melalui $X_2$	$(\rho_{YX_1})(r_{x_1x_2}) (\rho_{YX_2})$	0,026
	Pengaruh Tidak Langsung $X_1$ Melalui $X_3$	$(\rho_{YX_1})(r_{x_1x_3}) (\rho_{YX_3})$	0,037
	Pengaruh $X_1$ Total Terhadap Y	a+b+c ..... (1)	0,110
2	Kepuasan Kerja		
	Pengaruh langsung $X_2$ Terhadap Y	$(\rho_{YX_2}) (\rho_{YX_2})$	0,058
	Pengaruh Tidak Langsung $X_2$ Melalui $X_1$	$(\rho_{YX_2})(r_{x_1x_2}) (\rho_{YX_1})$	0,026
	Pengaruh Tidak Langsung $X_2$ Melalui $X_3$	$(\rho_{YX_2})(r_{x_2x_3}) (\rho_{YX_3})$	0,049
	Pengaruh $X_2$ Total Terhadap Y	d+e+f ..... (2)	0,133
3	Retensi Karyawan		
	Pengaruh langsung $X_3$ Terhadap Y	$(\rho_{YX_3}) (\rho_{YX_3})$	0,106
	Pengaruh Tidak Langsung $X_3$ Melalui $X_1$	$(\rho_{YX_3})(r_{x_1x_3}) (\rho_{YX_1})$	0,037
	Pengaruh Tidak Langsung $X_3$ Melalui $X_2$	$(\rho_{YX_3})(r_{x_2x_3}) (\rho_{YX_2})$	0,049
	Pengaruh $X_3$ Total Terhadap Y	g+h+i ..... (3)	0,192
	Total Pengaruh $X_1, X_2, X_3$ Terhadap Y	(1) + (2) +(3) =kd	0,435
	Pengaruh lain yang tidak diteliti	1-kd = knd	0,565

Sumber : Data Terolah

**Pengaruh Kompensasi ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

a) Pengaruh langsung =  $\rho_{YX_1} \times \rho_{YX_1} = 0,219 \times 0,219 = 0,047$

Artinya : pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan secara langsung adalah sebesar 4,7%.

b) Pengaruh tidak langsung

- Melalui kepuasan kerja ( $X_2$ ) =  $\rho_{YX_1} \times r_{x_1x_2} \times \rho_{YX_2} = 0,219 \times 0,488 \times 0,240 = 0,026$

Artinya : pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 2,6%

- Melalui retensi karyawan ( $X_3$ ) =  $\rho_{YX_1} \times r_{x_1x_3} \times \rho_{YX_3} = 0,219 \times 0,517 \times 0,327 = 0,037$

Artinya : pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan adalah sebesar 3,7%

c) Pengaruh total

Secara ekonomi dapat diartikan bahwa kompensasi secara langsung akan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan sebesar 4,7%, sedangkan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui hubungannya dengan kepuasan kerja sebesar 2,6%, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui hubungannya dengan retensi

karyawan sebesar 3,7%. Dengan demikian secara total variabel kompensasi akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 11 %.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

d) Pengaruh langsung =  $\rho_{YX2} \times \rho_{YX2} = 0,240 \times 0,240 = 0,058$

Artinya : pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung adalah sebesar 5,8%.

e) Pengaruh tidak langsung

- Melalui kompensasi (X<sub>1</sub>) =  $\rho_{YX2} \times r_{X1X2} \times \rho_{YX1} = 0,240 \times 0,488 \times 0,219 = 0,026$

Artinya : pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi adalah sebesar 2,6%

- Melalui retensi karyawan (X<sub>3</sub>) =  $\rho_{YX2} \times r_{X2X3} \times \rho_{YX3} = 0,240 \times 0,620 \times 0,327 = 0,049$

Artinya : pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan adalah sebesar 4,9%

f) Pengaruh total

Secara ekonomi dapat diartikan bahwa kepuasan kerja secara langsung akan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan sebesar 5,8%, sedangkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui hubungannya dengan kompensasi sebesar 2,6%, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui hubungannya dengan retensi karyawan sebesar 4,9%. Dengan demikian secara total variabel kepuasan kerja akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 13,3 %.

### **Pengaruh Retensi Karyawan (X<sub>3</sub>) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

g) Pengaruh langsung =  $\rho_{YX3} \times \rho_{YX3} = 0,327 \times 0,327 = 0,106$

Artinya : pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan secara langsung adalah sebesar 10,7%.

h) Pengaruh tidak langsung

- Melalui kompensasi (X<sub>1</sub>) =  $\rho_{YX3} \times r_{X1X3} \times \rho_{YX1} = 0,327 \times 0,517 \times 0,219 = 0,037$

Artinya : pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi adalah sebesar 3,7%

- Melalui kepuasan kerja (X<sub>2</sub>) =  $\rho_{YX3} \times r_{X2X3} \times \rho_{YX2} = 0,327 \times 0,620 \times 0,240 = 0,049$

Artinya : pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 4,9%

i) Pengaruh total

Secara ekonomi dapat diartikan bahwa retensi karyawan secara langsung akan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan sebesar 10,6%, sedangkan pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui hubungannya dengan kompensasi sebesar 3,7%, pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui hubungannya dengan kepuasan kerja sebesar 4,9%. Dengan demikian secara total variabel retensi karyawan akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 19,2 %.

### **Pengaruh Proporsional dan Koefisien Determinasi**

Pengaruh secara proporsional variabel kompensasi, kepuasan kerja dan retensi karyawan sama dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada tabel *model summary output SPSS* (data terlampir) atau dapat dilihat pada tabel 4.13 nilai koefisien determinasi tersebut diketahui yaitu  $0,110 + 0,133 + 0,192 = 0,435$ . Dari nilai koefisien determinasi tersebut diketahui bahwa pengaruh variabel kompensasi, kepuasan kerja dan retensi karyawan terhadap kinerja karyawan secara simultan adalah sebesar 43,5%, sedangkan 56,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Semakin baik pemberian kompensasi dan upaya pemenuhan kebutuhan karyawan sesuai dengan ekspektasinya serta selalu menjaga retensi karyawan agar tetap tinggi, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

### **Pengujian Hipotesis**

#### **Pengujian secara parsial**

Dengan menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ) diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,984 sedangkan hasil pengujian  $t$  diperoleh  $t_{hitung}$  kompensasi sebesar 2,226. Jadi,  $t_{hitung}$  kompensasi  $> t_{tabel}$ , sehingga dapat diartikan variabel kompensasi secara parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya. Hal tersebut sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu di antaranya dilakukan oleh Ririvega Kasenda (2013) bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ) diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,984 sedangkan hasil pengujian  $t$  diperoleh  $t_{hitung}$  kepuasan kerja sebesar 2,446. Jadi,  $t_{hitung}$  kepuasan kerja  $> t_{tabel}$ , sehingga dapat diartikan variabel kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya. Hal tersebut sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu di antaranya dilakukan oleh Slamet Riyadi (2019) bahwa Hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan  $P\text{-value} = 0,036 \leq 0,05$ .

Dengan menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ) diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,984 sedangkan hasil pengujian  $t$  diperoleh  $t_{hitung}$  retensi karyawan sebesar 3,247. Jadi,  $t_{hitung}$  retensi karyawan  $> t_{tabel}$ , sehingga dapat diartikan variabel retensi karyawan secara parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya. Hal tersebut sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu di antaranya dilakukan Andri Susilo (2013) bahwa retensi karyawan berhubungan langsung positif terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi retensi karyawan maka semakin tinggi kinerja.

#### **Pengujian secara simultan**

Dengan menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ) dan  $df_1 = 3$  yang diperoleh dari  $df_1 = k-1$  serta  $df_2 = 96$  yang diperoleh dari  $df_2 = n-k$ . Di mana  $k$  adalah jumlah variabel (independen + dependen) dan  $n$  adalah jumlah sampel. maka diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar 2,700 sedangkan hasil perhitungan uji  $F$  diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 4,019. Jadi,  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , sehingga dapat diartikan variabel kompensasi, kepuasan kerja dan retensi

karyawan secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya.

Hal tersebut sejalan hasil penelitian terdahulu di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Nurul Ihsan ahlam, Peggy A. Mekel, Irvan Trang (2015) hasil analisis bahwa secara simultan variabel bebas (lingkungan kerja, kepuasan kerja, kompensasi) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) dikarenakan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan dari tingkat signifikansi yang lebih kecil yaitu  $0,000 < 0,05$  sehingga dari data ini dapat dilihat bahwa kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kepuasan kerja, kompensasi; Hasil penelitian dari Slamet Riyadi (2019) bahwa hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepuasan kerja, karakteristik individu dan kompensasi terhadap stres kerja dan kinerja karyawan; Hasil penelitian yang dilakukan oleh Maryani et al. (2001) terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja dengan peningkatan kinerja; Hasil penelitian Halimatus Sa'diyah, S. Anugrahini Irawati, Faidal (2017) bahwa retensi karyawan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

## **Simpulan dan Saran**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik suatu simpulan sebagai berikut :

1. Kompensasi pada PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya termasuk dalam klasifikasi baik; kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya termasuk dalam klasifikasi baik; retensi karyawan pada PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya termasuk dalam klasifikasi baik; kinerja karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya termasuk dalam klasifikasi sangat baik.
2. Kompensasi, kepuasan kerja dan retensi karyawan secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya. Adapun yang memiliki kontribusi pengaruh paling tinggi terhadap kinerja karyawan adalah retensi karyawan sedangkan yang paling rendah adalah kompensasi.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian, berikut ini dikemukakan beberapa saran antara lain :

1. Hasil penelitian mengenai kompensasi pada PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya relatif baik. Pada kategori indikator upah bahwa perusahaan memberikan upah tidak sesuai dengan hasil kinerja karyawan dirasakan masih belum sesuai harapan, maka hal tersebut harus menjadi perhatian perusahaan agar bisa membuat kebijakan pemberian upah sesuai dengan hasil kerja karyawan sehari – hari atau target sasaran kerja yang dicapai, sehingga karyawan akan lebih meningkatkan kinerjanya dan sebagai feedback yang akan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.

2. Hasil penelitian mengenai kepuasan kerja pada PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya relatif baik. Pada kategori indikator kesempatan promosi bahwa perusahaan tidak memberikan kesempatan promosi yang adil bagi karyawan yang berprestasi termasuk dalam kriteria kurang baik. Dalam meningkatkan kepuasan kerja di perusahaan agar karyawan bekerja dengan maksimal dan meningkatkan kinerjanya, maka perusahaan harus memberikan penghargaan dari setiap pekerjaan yang diselesaikan dan memberikan kesempatan promosi yang adil bagi karyawan yang berprestasi.
3. Hasil penelitian mengenai retensi karyawan pada PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya relatif baik. Pada kategori indikator hubungan karyawan bahwa saya tidak bisa bekerja sama dengan rekan kerja saya termasuk dalam kriteria cukup baik. Perusahaan harus lebih memperhatikan hubungan supervisor dengan karyawan atau dengan rekan kerja yang lainnya, terutama komunikasi di antara keduanya. Karena dengan hubungan yang harmonis akan memberikan pengaruh yang positif bagi karyawan dan dapat meningkatkan niat karyawan untuk tinggal dalam perusahaan lebih lama.
4. Dari hasil penelitian diketahui bahwa pengaruh faktor lain masih cukup besar pengaruhnya, oleh karena itu maka sebaiknya dilakukan penelitian lebih mendalam dengan menggunakan variabel lain yang mungkin akan memberikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Adapun faktor lain diantaranya komitmen organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya kerja, produktivitas kerja.

## Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Halimatus Sa'adiyah, S Anugrahini Irawati, Faidal. *Pengaruh Employee Retention Dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Kospin Jasa Cabang Jawa Timur*. Jurnal Kompetensi, Vol 11, No 1, April 2017
- Hasibuan, Malayu S. P 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia* cetakan keenam belas, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Kasenda, Ririvega. *Kompensasi dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado*. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2013, 1.3.
- Maryani, Dwi; supomo, Bambang. *Studi empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individual*. Jurnal bisnis dan akuntansi, 2001, 3.1: 367-376.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Coulter. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Putri, Intan Dwiki; Arwiyah, M. Yahya. *Pengaruh Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Kaltacitra Utama Jakarta Timur*. eProceedings of Management, 2019, 6.2.

- Rivai, Veitzhal.dkk. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rindiantika, O., & Susilo, S. H. (2018). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening* (Studi Pada Karyawan Ptpn X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung). *Jurnal Admin*.
- Sahlan, Nurul Ikhsan; MEKEL, Peggy A.; TRANG, Irvan. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi*. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2015, 3.1.
- Slamet Riyadi; *The Influence of Job Satisfaction, Work Environment, Individual Characteristics and Compensation toward Job Stress and Employee Performance; International Review of Management and Marketing*, 2019, 9(3), 93-99
- Susilo, Andri. *Pengaruh Retensi Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja*. *Jurnal Studia Akuntansi dan Bisnis*, 2013, 1.3: 247-262.