

Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Finansial, dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan: PT Campina Ice Cream Industry Tbk

Andy Juniar Hafiz, Hasan Ubaidillah, Dewi Andriani

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

ubaid@umsida.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of job satisfaction, financial compensation, and organizational culture on employee retention at PT Campina Ice Cream Industry Tbk. The research method uses a quantitative approach with data collection techniques through questionnaires distributed to 145 randomly selected respondents. Data were analyzed using multiple linear regression to test the relationship between the variables studied. The results showed that job satisfaction, financial compensation, and organizational culture have a positive and significant influence on employee retention, both partially and simultaneously. Financial compensation is the most dominant variable in influencing employee retention, followed by job satisfaction and organizational culture. Simultaneously, the three variables explain 90.7% of the variation in employee retention, while the rest is influenced by other factors.

Keywords: *Job Satisfaction, Financial Compensation, Organizational Culture, and Employee Retention*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, kompensasi finansial, dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang didistribusikan kepada 145 responden yang dipilih secara acak. Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, kompensasi finansial, dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Kompensasi finansial menjadi variabel paling dominan dalam memengaruhi retensi karyawan, diikuti oleh kepuasan kerja dan budaya organisasi. Secara simultan, ketiga variabel tersebut menjelaskan 90,7% variasi dalam retensi karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Kompensasi Finansial, Budaya Organisasi, dan Retensi Karyawan

PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, perkembangan globalisasi dan modernisasi telah mempengaruhi hampir setiap aspek kehidupan, termasuk sektor bisnis dan industri. Perusahaan di seluruh dunia kini dituntut untuk bersaing dalam lingkungan yang semakin kompleks dan penuh dengan tantangan baru. Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan, baik di negara berkembang maupun maju,

adalah menjaga stabilitas dan loyalitas tenaga kerja mereka. Stabilitas dan loyalitas direpresentasikan dengan hal yang dilakukan oleh masing-masing anggota untuk melindungi satu sama lain dari sesuatu yang membahayakan keselamatan [1]. Karyawan bukan hanya aset berharga yang mendukung operasi perusahaan, tetapi juga merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Salah satu isu kritis yang terus mendapat perhatian dalam manajemen sumber daya manusia adalah *turnover* karyawan, yaitu tingkat keluar-masuknya karyawan dalam perusahaan. *Turnover* adalah adanya kecenderungan atau keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan tempat karyawan bekerja saat ini [2]. *Turnover* juga dapat diartikan sebagai berhentinya seorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela [3]. *Turnover* yang tinggi tidak hanya merugikan secara finansial, karena perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan baru, tetapi juga dapat berdampak pada produktivitas kerja, kohesi tim, serta budaya organisasi secara keseluruhan. Dalam banyak kasus, *turnover* yang berlebihan dapat menyebabkan gangguan operasional, penurunan kualitas pelayanan, dan bahkan mengancam keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, retensi karyawan menjadi salah satu prioritas utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia di berbagai industri, termasuk industri makanan dan minuman.

Retensi karyawan adalah strategi yang diterapkan oleh perusahaan untuk menjaga karyawan dengan kualifikasi baik agar tetap bekerja dalam jangka panjang, guna mencapai tujuan perusahaan. Retensi ini merupakan aspek penting dalam pendekatan manajemen bakat organisasi secara keseluruhan, yang dapat diartikan sebagai penerapan sistem atau strategi terpadu untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui proses-proses yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan individu dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis baik sekarang maupun di masa yang akan datang [4]. Retensi karyawan, secara sederhana, merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya dalam jangka waktu yang lama. Namun, retensi karyawan bukan hanya tentang mempertahankan individu-individu terbaik. Lebih dari itu, retensi karyawan juga mencakup upaya untuk menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas, inovasi, dan komitmen jangka panjang. *Turnover* karyawan yang tinggi sering kali menjadi indikator adanya masalah mendasar dalam organisasi, baik terkait kepuasan kerja, kebijakan kompensasi, maupun budaya kerja yang diterapkan. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan retensi karyawan, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang berpengaruh, termasuk kepuasan kerja, kompensasi finansial, dan budaya organisasi.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang berkaitan erat dengan keputusan karyawan untuk bertahan di sebuah perusahaan. Kepuasan kerja merupakan evaluasi individu terhadap sejauh mana pekerjaan mereka mampu memenuhi kebutuhan secara keseluruhan. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat

diartikan sebagai sikap umum yang terbentuk dari berbagai sikap khusus terhadap aspek-aspek pekerjaan, penyesuaian diri, serta interaksi sosial yang terjadi di luar lingkungan kerja [5]. Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi, biasanya kepuasan kerja, kompensasi, pengakuan, hubungan manajer dengan karyawan, dan kesempatan untuk maju [6]. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, termasuk aspek-aspek seperti tanggung jawab pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta peluang untuk berkembang. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk mencari peluang di luar perusahaan, terutama ketika mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan tidak sesuai dengan harapan atau kebutuhan pribadi.

Selain itu, kompensasi finansial memainkan peran penting dalam memengaruhi motivasi dan retensi karyawan. Kompensasi finansial adalah bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang, seperti gaji, upah, komisi, dan tunjangan [7]. Kompensasi finansial, yang mencakup gaji, bonus, tunjangan, dan insentif lainnya, adalah bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi dan kinerja mereka. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan karyawan, tetapi juga sebagai sarana untuk menarik tenaga kerja berkualitas tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa ketidakpuasan terhadap kompensasi finansial sering kali menjadi salah satu alasan utama mengapa karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, kompensasi yang memadai dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi karyawan, memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan, dan mengurangi keinginan untuk berpindah ke tempat kerja lain.

Di samping kepuasan kerja dan kompensasi finansial, budaya organisasi juga memiliki peran krusial dalam retensi karyawan. Budaya organisasi adalah serangkaian nilai yang tumbuh dalam suatu organisasi dan berfungsi untuk mengarahkan perilaku para anggota-anggota organisasi [8]. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, serta perilaku yang berlaku di dalam perusahaan, dan berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan. Budaya yang inklusif, suportif, dan berorientasi pada pengembangan karir individu dapat menciptakan rasa memiliki yang kuat di kalangan karyawan, serta mendorong keterlibatan dan komitmen jangka panjang. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif atau tidak mendukung sering kali menjadi penyebab utama ketidakpuasan dan tingginya tingkat *turnover*. Dalam perusahaan yang memiliki budaya kerja yang baik, karyawan akan merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk terus berkontribusi, sementara dalam organisasi dengan budaya yang kurang mendukung, karyawan mungkin merasa terisolasi, tidak dihargai, dan pada akhirnya memutuskan untuk keluar dari perusahaan.

Dalam konteks PT Campina Ice Cream Industry Tbk, berlokasi di Jl. Rungkut Industri II No. 15-17, Tenggilis Mejoyo, Kec. Tenggilis Mejoyo, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, perusahaan ini beroperasi dalam industri makanan dan minuman yang sangat kompetitif di Indonesia. Sebagai salah satu produsen es krim terkemuka di negara ini, PT Campina harus menghadapi berbagai tantangan eksternal, mulai dari persaingan pasar yang ketat hingga perubahan preferensi konsumen yang dinamis. Preferensi konsumen adalah kecenderungan seseorang dalam menyukai atau tidak menyukai suatu barang atau jasa yang dikonsumsi [9]. Namun, tantangan internal seperti retensi karyawan juga menjadi perhatian penting bagi manajemen perusahaan. Dalam lingkungan yang penuh dengan dinamika bisnis, mempertahankan karyawan berkualitas merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Tingginya tingkat *turnover* di perusahaan ini menjadi salah satu tantangan signifikan yang perlu mendapat perhatian serius, mengingat dampaknya yang tidak hanya dirasakan pada tingkat operasional tetapi juga pada keberlanjutan bisnis perusahaan. *Turnover* yang tinggi dapat secara langsung memengaruhi retensi karyawan, di mana kesulitan dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas berdampak pada stabilitas tim, produktivitas kerja, pencapaian target perusahaan, serta meningkatkan biaya operasional yang tidak perlu.

PT Campina telah melakukan berbagai inisiatif untuk meningkatkan kepuasan kerja, seperti menyediakan program pelatihan dan pengembangan, serta meningkatkan kompensasi finansial sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah faktor yang memengaruhi besarnya kontribusi mereka terhadap organisasi, yang mencakup jumlah *output*, kualitas hasil kerja, waktu penyelesaian, kehadiran di tempat kerja, serta sikap yang kooperatif [10]. Selain itu, perusahaan juga berupaya untuk membangun budaya organisasi yang kuat, di mana karyawan merasa nyaman, dihargai, dan didorong untuk berkembang. Namun, tantangan tetap ada. Seiring dengan semakin tingginya ekspektasi karyawan terhadap tempat kerja yang ideal, perusahaan perlu terus meninjau dan memperbaiki strategi manajemen sumber daya manusia mereka guna memastikan bahwa faktor-faktor seperti kepuasan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi benar-benar efektif dalam mempertahankan karyawan.

Tabel 1. Tingkat *Turnover* dan Retensi Karyawan (*non-staff*) PT Campina Ice Cream Industry Tbk

Tahun	Jumlah karyawan awal tahun (orang)	Jumlah karyawan akhir tahun (orang)	Rata-rata jumlah karyawan (orang)	Jumlah karyawan keluar (orang)	<i>Turnover</i> (%)	Retensi (%)
2021	322	344	333	63	19%	81%
2022	344	401	373	56	15%	85%
2023	401	438	420	80	19%	81%

Rata-rata	17.67%	82.33%
-----------	--------	--------

Sumber: HRD PT Campina Ice Cream Industry Tbk

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini akan menganalisis bagaimana kepuasan kerja, kompensasi finansial, dan budaya organisasi mempengaruhi retensi karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai faktor-faktor apa saja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, serta memberikan rekomendasi bagi manajemen perusahaan dalam menyusun kebijakan yang lebih efektif untuk mengurangi *turnover* dan meningkatkan loyalitas karyawan. Dengan memahami pengaruh ketiga faktor ini, diharapkan PT Campina dapat mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya, memperkuat daya saing di pasar, serta mencapai pertumbuhan jangka panjang yang berkelanjutan.

Berdasarkan fenomena tersebut, ditemukan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang cukup signifikan. Kesenjangan ini, atau *evidence gap*, menunjukkan perbedaan antara fenomena di lapangan dengan bukti penelitian yang tersedia. Beberapa studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan [11], namun penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda, yakni pengaruhnya negatif terhadap retensi karyawan [12]. Selain itu, kompensasi finansial juga diketahui memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan dalam beberapa studi [13], namun hasil penelitian lain menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap retensi karyawan [14]. Begitu pula dengan budaya organisasi, yang menurut beberapa peneliti memiliki pengaruh positif dan terhadap retensi karyawan [15], sementara penelitian lain menemukan pengaruh negatif terhadap retensi karyawan [16]. Adanya perbedaan hasil ini memotivasi penelitian lebih lanjut untuk menganalisis secara mendalam bagaimana kepuasan kerja, kompensasi finansial, dan budaya organisasi dapat mempengaruhi retensi karyawan, khususnya di PT Campina Ice Cream Industry Tbk.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk memperjelas pengaruh variabel-variabel yang diteliti. Pendekatan eksplanatori dipilih untuk menguji hipotesis yang diajukan, sehingga penelitian ini dapat memperjelas hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Analisis Deskriptif

Tabel 2. Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepuasan Kerja (X1)	145	11	25	20.68	3.346
Kompensasi Finansial (X2)	145	10	25	20.61	3.422
Budaya Organisasi (X3)	145	10	25	20.47	3.518
Retensi Karyawan (Y)	145	10	25	20.61	3.487
Valid N (listwise)	145				

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, menunjukkan data yang diperoleh dari kuesioner, mayoritas responden memberikan penilaian positif terhadap masing-masing variabel, yang ditunjukkan oleh rata-rata skor lebih dari 3 pada skala Likert 1-5. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, karyawan merasa cukup puas dengan pekerjaan mereka, mendapatkan kompensasi yang memadai, serta merasakan adanya budaya organisasi yang mendukung di PT Campina Ice Cream Industry Tbk. Hasil ini menunjukkan adanya potensi perusahaan untuk meningkatkan retensi karyawan melalui penguatan strategi yang telah diterapkan.

B. Hasil Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Tabel 3. Uji Validitas

Item Pernyataan	R Tabel	R Hitung	Keterangan
X1_1	0.163	0.907	VALID
X1_2	0.163	0.821	VALID
X1_3	0.163	0.859	VALID
X1_4	0.163	0.840	VALID
X1_5	0.163	0.818	VALID
X2_1	0.163	0.829	VALID
X2_2	0.163	0.857	VALID
X2_3	0.163	0.850	VALID
X2_4	0.163	0.871	VALID
X2_5	0.163	0.813	VALID
X3_1	0.163	0.869	VALID
X3_2	0.163	0.869	VALID
X3_3	0.163	0.899	VALID
X3_4	0.163	0.893	VALID
X3_5	0.163	0.848	VALID
Y_1	0.163	0.856	VALID

Y_2	0.163	0.845	VALID
Y_3	0.163	0.757	VALID
Y_4	0.163	0.833	VALID
Y_5	0.163	0.839	VALID

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel X1, X2, X3, dan Y memiliki nilai R hitung lebih besar dari R tabel (0,163), dengan nilai tertinggi mencapai 0,907 dan nilai terendah sebesar 0,757 yang nilainya lebih besar dari nilai R tabel. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh item dalam kuesioner valid dan dapat digunakan untuk melanjutkan analisis data.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja (X1)	0,899	RELIABEL
Kompensasi Finansial (X2)	0,897	RELIABEL
Budaya Organisasi (X3)	0,920	RELIABEL
Retensi Karyawan (Y)	0,889	RELIABEL

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, yaitu 0,899 untuk X1, 0,897 untuk X2, 0,920 untuk X3, dan 0,889 untuk Y. Hasil ini menunjukkan bahwa data kuesioner memiliki konsistensi internal yang sangat baik, sehingga data yang dihasilkan dapat dipercaya untuk analisis lebih lanjut.

C. Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Tabel 5. Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		145	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	1.06280065	
Most Extreme Differences	Absolute	.055	
	Positive	.054	
	Negative	-.055	
Test Statistic		.055	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.359	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.347
		Upper Bound	.371

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 926214481.

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi seluruh variabel adalah 0,20, lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal, sehingga asumsi dasar regresi linear telah terpenuhi dan model memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinearitas

Tabel 6. Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-.302	.573		-.527	.599		
	Kepuasan Kerja (X1)	.325	.066	.312	4.889	<.001	.162	6.166
	Kompensasi Finansial (X2)	.452	.057	.444	7.908	<.001	.209	4.775
	Budaya Organisasi (X3)	.238	.058	.240	4.113	<.001	.193	5.183

a. Dependent Variable: Y

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai *tolerance* untuk seluruh variabel independen berada di atas 0,10, dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* kurang dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat

multikolinearitas di antara variabel independen (X1, X2, dan X3), sehingga masing-masing variabel dapat digunakan dalam model regresi tanpa saling memengaruhi secara berlebihan.

3. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 7. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.059	.360		2.944	.004
	Kepuasan Kerja (X1)	.010	.042	.050	.242	.809
	Kompensasi Finansial (X2)	-.024	.036	-.123	-.668	.505
	Budaya Organisasi (X3)	.002	.036	.013	.066	.948

a. Dependent Variable: Y

Hasil uji heteroskedastisitas menggunakan metode *Glejser* menunjukkan bahwa semua variabel independen, yaitu X1 dengan nilai signifikansi 0,809, X2 dengan nilai signifikansi 0,505, dan X3 dengan nilai signifikansi 0,948, memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model regresi, sehingga varians *error* dianggap konstan, dan asumsi klasik terkait heteroskedastisitas terpenuhi.

D. Hasil Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Tabel 8. Uji t (Parsial)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.302	.573		-.527	.599		
	Kepuasan Kerja (X1)	.325	.066	.312	4.889	<.001	.162	6.166
	Kompensasi Finansial (X2)	.452	.057	.444	7.908	<.001	.209	4.775
	Budaya Organisasi (X3)	.238	.058	.240	4.113	<.001	.193	5.183

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil uji t, semua variabel independen (X1, X2, dan X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y), dengan nilai signifikansi untuk variabel independen (X1, X2, dan X3) masing-masing < 0,001 (lebih kecil dari 0,05). Nilai t untuk masing-masing variabel juga menunjukkan pengaruh yang signifikan, yaitu 4,889 untuk X1, 7,908 untuk X2, dan 4,113 untuk X3. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa X1, X2, dan X3 masing-masing memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel Y dalam model regresi ini.

2. Uji F (Simultan)

Tabel 9. Uji F (Simultan)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1587.939	3	529.313	458.844	<.001 ^b
	Residual	162.655	141	1.154		
	Total	1750.593	144			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Berdasarkan hasil uji F, nilai signifikansi < 0,001 yang berarti lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan. Hal ini berarti variabel independen (X1, X2, dan X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y). Dengan demikian, model regresi ini layak digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel tersebut.

3. Koefisien Determinasi

Tabel 10. Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.952 ^a	.907	.905	1.074

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil dari koefisien determinasi, nilai R Square sebesar 0,907 menunjukkan bahwa 90,7% variasi atau perubahan yang terjadi pada variabel dependen (Y) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen (X1, X2, dan X3) dalam model regresi ini. Dengan kata lain, model ini memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel tersebut. Sisa 9,3% variasi lainnya disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model ini.

E. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 11. Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.302	.573		-.527	.599
	Kepuasan Kerja (X1)	.325	.066	.312	4.889	<,001
	Kompensasi Finansial (X2)	.452	.057	.444	7.908	<,001
	Budaya Organisasi (X3)	.238	.058	.240	4.113	<,001

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, dapat ditulis persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = -0,302 + 0,325 X1 + 0,452 X2 + 0,238 X3$$

Dimana:

Y = Retensi Karyawan

X1 = Kepuasan Kerja

X2 = Kompensasi Finansial

X3 = Budaya Organisasi

Menunjukkan variabel independen (X1, X2, dan X3) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y). Nilai signifikansi masing-masing variabel kurang dari 0,001, yang menunjukkan bahwa semua variabel independen secara signifikan mempengaruhi Y. Koefisien B untuk X1 sebesar 0,325 berarti bahwa setiap peningkatan satu unit pada X1 akan meningkatkan Y sebesar 0,325, dengan asumsi variabel lainnya konstan. Untuk X2, koefisien B sebesar 0,452 menunjukkan pengaruh yang lebih besar, di mana peningkatan satu unit pada X2 akan meningkatkan Y sebesar 0,452. Sedangkan X3 memiliki koefisien B sebesar 0,238, yang berarti setiap peningkatan satu unit pada X3 akan meningkatkan Y sebesar 0,238. Nilai konstanta sebesar -0,302 menunjukkan nilai Y saat semua variabel independen bernilai nol.

Pembahasan

H₁: Pengaruh Kepuasan Kerja (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y) di PT Campina Ice Cream Industry Tbk.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja secara nyata memengaruhi retensi karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk. Pengaruh positif tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat meningkatkan retensi karyawan, dengan asumsi variabel lain tetap konstan. Hasil ini menunjukkan pentingnya kepuasan kerja dalam menciptakan lingkungan yang mendukung loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan data empiris dari hasil kuesioner, mayoritas responden merasa cukup puas dengan pekerjaan mereka, seperti yang terlihat dari rata-rata skor kepuasan kerja yang berada di atas nilai tengah pada skala Likert. Responden mengapresiasi tanggung jawab kerja yang diberikan, hubungan yang baik dengan atasan, dan suasana kerja yang kondusif. Temuan ini mencerminkan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan didukung di tempat kerja memiliki kecenderungan untuk bertahan lebih lama di perusahaan, sehingga menunjukkan hubungan yang erat antara kepuasan kerja dan retensi karyawan.

Hasil didukung dengan studi yang dilakukan oleh [11], yang memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

H₂: Pengaruh Kompensasi Finansial (X₂) terhadap Retensi Karyawan (Y) di PT Campina Ice Cream Industry Tbk.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, kompensasi finansial memiliki pengaruh positif paling signifikan terhadap retensi karyawan. Kompensasi finansial terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi retensi karyawan. Pengaruh tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi finansial secara efektif dapat meningkatkan retensi karyawan. Hasil ini menunjukkan pentingnya kompensasi finansial sebagai alat utama perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas.

Berdasarkan data empiris dari hasil kuesioner, sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap kompensasi finansial yang mereka terima, termasuk gaji, bonus, dan tunjangan. Mayoritas merasa bahwa imbalan yang diterima sesuai dengan kontribusi mereka, yang secara langsung memengaruhi motivasi dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dengan kompensasi yang kompetitif, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap berkontribusi pada perusahaan, yang menjadikan kompensasi finansial sebagai faktor kunci dalam retensi tenaga kerja.

Hasil didukung dengan studi yang dilakukan oleh [13], yang memperoleh hasil bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

H₃: Pengaruh Budaya Organisasi (X₃) terhadap Retensi Karyawan (Y) di PT Campina Ice Cream Industry Tbk.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Meskipun pengaruhnya relatif lebih kecil dibandingkan variabel lainnya, budaya organisasi tetap menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung retensi karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang berarti dalam mempertahankan karyawan.

Berdasarkan data empiris dari hasil kuesioner, kebanyakan responden memberikan penilaian yang positif terhadap budaya organisasi perusahaan, dengan rata-rata skor yang berada di atas nilai tengah pada skala Likert. Responden menilai budaya kerja di perusahaan ini sebagai inklusif, inovatif, dan mendukung pengembangan karir. Budaya yang kuat ini menciptakan rasa memiliki dan komitmen di kalangan karyawan, sehingga mereka merasa nyaman untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

Hasil didukung dengan studi yang dilakukan oleh [15], yang memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

H₄: Pengaruh Kepuasan Kerja (X1), Kompensasi Finansial (X2), dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Retensi Karyawan (Y) di PT Campina Ice Cream Industry Tbk.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, kepuasan kerja, kompensasi finansial, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap retensi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan pengelolaan ketiga faktor ini untuk menciptakan strategi retensi yang efektif dan menyeluruh.

Berdasarkan data empiris dari hasil kuesioner, responden menunjukkan apresiasi terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, termasuk kepuasan kerja, kompensasi finansial, dan budaya organisasi. Sebagian besar responden merasa bahwa perusahaan telah menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan mereka, baik dari segi material maupun non-material. Dengan demikian, strategi yang holistik dan seimbang antara kepuasan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi dapat menciptakan dampak positif terhadap stabilitas tenaga kerja dan keberlanjutan perusahaan.

Hasil didukung dengan studi yang dilakukan oleh [31] dan [13], yang memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja, kompensasi finansial, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja, kompensasi finansial, dan budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk. Kepuasan kerja berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung loyalitas karyawan, di mana aspek seperti lingkungan kerja yang kondusif, hubungan baik dengan rekan kerja, dan apresiasi terhadap kontribusi karyawan menjadi faktor utama yang meningkatkan retensi karyawan. Kompensasi finansial merupakan variabel dengan pengaruh paling dominan, di mana karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil dan

memadai, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, maupun insentif, cenderung lebih termotivasi untuk bertahan di perusahaan. Selain itu, budaya organisasi yang inklusif, inovatif, dan mendukung pengembangan karir juga memberikan rasa memiliki kepada karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan loyalitas mereka. Secara keseluruhan, ketiga variabel ini secara simultan menjelaskan 90,7% variasi dalam retensi karyawan, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Hasil ini menunjukkan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang holistik untuk mempertahankan karyawan dan mendukung keberlanjutan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, T. S. (2019). Pengaruh kompensasi finansial terhadap turnover intention dengan affective organizational commitment sebagai variabel mediasi pada karyawan Ayam Bakar Pak 'D' Kota Surabaya. *Jurnal INTEKNA*, 19(2), 69–133.
- Al Mufidah, S. (2023). Representasi nilai keluarga dalam film *Avatar: The Way of Water*. Diakses dari <http://jiip.stkipyapisdmpu.ac.id>
- Alsyaad, M. N., & Jubaedah, E. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 111–120.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (2003). *Organizational behavior in organizations*. Prentice Hall.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2015). *Human resource management* (14th ed.). Pearson Education.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organizations: Behavior, structure, processes* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (11th ed.). Cengage Learning.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE-Yogyakarta.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Khoirunnisa, S., Jhoansyah, D., & Nurmala, R. (2024). The influence of supportive work environment, work-life balance, and organizational culture on employee retention (Survey on Yayasan Pendidikan Islam At-Tartil Sukabumi). *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(4).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Lisdayanti, Lie, D., Butarbutar, M., & Wijaya, A. (2015). Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada PT Bumi Sari Prima Pematangsiantar. *Jurnal MAKER*, 1(1).
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2002). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Marliani, M. D., Parengkuan, T., & Lengkong, V. P. K. (2016). Pengaruh kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Manado. *Jurnal EMBA*, 4(4), 1108–1117.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management*. South-Western Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton University Press.
- 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. <https://doi.org/10.20527/jwm.v10i3.220>
- Munandar, A. (2021). Kepuasan kerja tenaga pendidik di lembaga pendidikan Islam.

- Musa, C. I., & Tawe, A. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention pada Protech Dry Cleaning & Laundry Makassar. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi*, 1(6), 1651–1660. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i6.920>
- Newstrom, J. W. (2015). *Organizational behavior: Human behavior at work* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Nugroho, T., & Wijaya, H. (2023). The impact of leadership style on employee retention with organizational commitment as an intervening variable. *International Journal of Business and Management*, 12(1), 45–54.
- Pradipta, P. S. A., & Suwandana, I. G. M. (2019). Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(4), 2409–2437.
- Prastyo, M. I. B., & Andriani, D. (2022). The effect of workload and work stress on turnover intention with job satisfaction as an intervening variable for employees. *Academia Open*, 7. <https://doi.org/10.21070/acopen.7.2022.2666>
- Putra, M. T. P., & Prihatsanti, U. (2016). Hubungan antara beban kerja dengan intensi turnover pada karyawan di PT. "X".
- Putri, A. K., & Ubaidillah, H. (2024). Compensation, teamwork, and job satisfaction boost employee performance in Indonesia. *Academia Open*, 9(2). <https://doi.org/10.21070/acopen.9.2024.8236>
- Reke, F. R., Moenardy, K. K., & Andrryani, S. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan Kristal Hotel Kupang.
- Reni, P. E., & Handayani, E. (2023). Pengaruh iklim organisasi terhadap retensi karyawan melalui mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan*, 6(1), 75–82.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Satriawan, I. B. (2021). Peran budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan di industri kreatif. *Jurnal Ekonomi Kreatif*, 5(2), 22–30.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Supatmi, M. E., Nimran, U., & Utami, H. N. (n.d.). Pengaruh pelatihan, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. *Jurnal Profit Volume*, 7(1).

Syam, S. A., Haeruddin, M. I. W., Ruma, Z., Musa, M. I., & Hasbiah, S. (2022). Pengaruh preferensi konsumen terhadap keputusan pembelian produk pada marketplace. *Jurnal Ilmiah*, 18(2).

Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.

Wirawan. (2009). *Budaya organisasi: Teori, penelitian, dan praktek*. Salemba Empat.