

## The Effect of financial compensation and career development on employee retention with non-physical work environments as moderating variables

Nopriella Permatasari<sup>1</sup>, Mega Asri Zona<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Department of Management, Faculty of Economics, Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

### ARTICLE INFO

Received 13 April 2021  
Accepted 25 May 2021  
Published 30 June 2021

#### Kata Kunci:

Financial Compensation, Career Development, Employee Retention, Non-Physical Work Environment.

### ABSTRACT

*This study aims to analyze: (1) the effect of financial compensation on employee retention (2) the effect of career development on employee retention (3) the influence of the non-physical work environment which moderates the effect of financial compensation on employee retention (4) the influence of non-physical work environments that moderate the effect of career development on employee retention. This research is a causal research. The population in this study were all non-managerial employees of Bank Bengkulu Cabang Curup and Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah, with a total of 38 people. The sampling technique was taken using total sampling where the number of samples was the same as the population, namely 38 people. Collecting data using a questionnaire with a Likert scale. The analysis technique used is through the SPSS 20.0 software. The results of data processing in this study indicate that: (1) Financial compensation has a positive and significant effect on employee retention at Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah, (2) Career development has a positive and significant effect on employee retention at Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah, (3) non-physical work environment does not significantly moderate the effect of financial compensation on employee retention at Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah, (4) non-physical work environment does not significantly moderate the effect of career development on employee retention at Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah.*

DOI:10.24036/jkmb.xxxxxxx

### ABSTRAK

*Kompensasi Finansial, Pengembangan Karir, Retensi Karyawan, Lingkungan Kerja Non-Fisik.*

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh kompensasi finansial terhadap retensi karyawan (2) pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan (3) pengaruh lingkungan kerja non fisik yang memoderasi pengaruh kompensasi finansial terhadap retensi karyawan (4) pengaruh lingkungan kerja non fisik yang memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai non manajerial Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah yang berjumlah 38 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling dimana jumlah sampel sama dengan populasi yaitu 38 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Teknik analisis yang digunakan adalah melalui software SPSS 20.0. Hasil pengolahan data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai pada Bank Bengkulu Cabang Curup dan

Cabang Pembantu Pasar Sentral Bank Bengkulu, (2) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai di Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pasar Induk, (3) lingkungan kerja non fisik tidak secara signifikan memoderasi pengaruh kompensasi finansial terhadap retensi pegawai di Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah, (4) lingkungan kerja non fisik tidak secara signifikan memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi pegawai pada Bank Bengkulu Cabang Curup dan Cabang Pembantu Pasar Sentral Bank Bengkulu.

**How to cite:** Permatasari, N & Zona, M. A. (2021). The Effect of financial compensation and career development on employee retention with non-physical work environments as moderating variables. *Human Resource Management Studies*, 1 (2), 131-140.



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2020 by author.

\* Corresponding author: [megeasrizona@gmail.com](mailto:megeasrizona@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Industri perbankan di Indonesia saat ini mengalami perkembangan yang sangat pesat dan persaingan yang semakin ketat menjadikan setiap organisasi ataupun perusahaan harus menghadapi tantangan yang menuntut sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas ditandai dengan kreatifitas yang dimiliki SDM itu sendiri, adanya kemampuan serta kemauan yang tinggi, sukses ataupun tidaknya suatu organisasi bergantung keberhasilan SDM yang berfungsi aktif dalam melaksanakan tugasnya. Karena asset paling berharga dari sebuah organisasi adalah para karyawannya, oleh karena itu, mempertahankan karyawan ini sangat diperlukan untuk keberhasilan organisasi ini (Ng'ethe., Iravo., & Namusonge, 2012).

Retensi karyawan diartikan sebagai proses dimana organisasi mendorong karyawan untuk tinggal lebih lama atau sampai proyek selesai, hal itu menguntungkan karyawan dan organisasi (Akila, 2012). Retensi karyawan penting bagi organisasi karena biaya pergantian dan pelatihan ulang karyawan baru sangat mahal (Irshad & Afridi, 2010). Perputaran karyawan yang tinggi dapat menyebabkan kerugian biaya perekrutan dan pemilihan karyawan baru sehingga sangat penting untuk mempertahankan karyawan (Kumar et al., 2012), terutama bagi mereka yang sangat berbakat dan memiliki keahlian yang khusus yang sulit ditemukan. Bagi organisasi mempekerjakan karyawan yang kompeten sangat penting, namun mempertahankan karyawan tersebut lebih penting dan menantang. Dalam penelitian yang dilakukan Kakar, Raziq, & Khan (2017) bahwa organisasi yang secara efektif dan efisien menerapkan praktik HRM ini kemungkinan akan mempertahankan karyawan inti dan bertalenta tinggi dalam organisasi dan praktik manajemen sumber daya manusia memiliki efek positif pada retensi karyawan.

Kompensasi memiliki efek yang tinggi terhadap retensi karyawan karena satu tujuan kompensasi adalah mempertahankan karyawan terutama karyawan yang memiliki kualitas baik (Vicky, 2012). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Khan, Aslam, & Lodhi (2011) menunjukkan bahwa karyawan dan pemberi kerja cenderung ke arah penghargaan finansial dan non finansial dimana penghargaan, sertifikat berkinerja tinggi wewenang yang didelegasikan dan banyak mekanisme lainnya dapat bekerja dengan baik dengan cara menjaga gaji tetap konstan. Pemberian kompensasi yang sesuai merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keterkaitan karyawan terhadap perusahaan. Kompensasi yang tepat yang diberikan kepada individu dalam instansi bertujuan untuk mengembangkan kerja sama tim yang baik, yang pada akhirnya akan mendorong organisasi untuk mencapai tujuan. Kompensasi dapat berupa finansial dan non finansial, tapi dalam penelitian ini lebih difokuskan pada kompensasi finansial meliputi upah, gaji dan insentif. Kompensasi finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan, karena dengan kompensasi finansial yang baik seperti upah, gaji, insentif dan kompensasi tidak langsung lainnya dapat membuat karyawan puas dan loyal terhadap perusahaan dan hal ini dapat meningkatkan rasa ingin tinggal di suatu perusahaan tersebut menjadi tinggi.

Menurut Mathin dan Jackson (2016) retensi karyawan juga didorong secara signifikan oleh aspek pengembangan karir. Pengembangan karir ialah aspek yang tidak bisa diabaikan dalam pengelolaan SDM (Sari dan Sinulingga, 2011). Pengembangan karir sendiri memberikan peluang berupa pelatihan, promosi jabatan serta pengembangan keterampilan dimana hal ini bisa meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi (Meyer & Smith, 2000). Kwenin (2013) mengemukakan jika organisasi yang memberikan pelatihan, sarana pembelajaran bagi karyawannya hingga karyawan yang diberikan pelatihan dan pembelajaran menjadi berkomitmen tinggi serta setia kepada organisasi serta karyawan yang mendapatkan pembelajaran dan pelatihan akan mampu membantu perusahaan dalam meningkatkan produksi. Menurut Woodruff dalam Kwenin (2013) menyatakan jika suatu organisasi ataupun perusahaan hendak melaksanakan retensi karyawan yang baik maka organisasi ataupun perusahaan tersebut harus menghabiskan lebih banyak sumber daya pada pemberian pelatihan serta adanya pengembangan karyawan yang baik.

Selain kompensasi finansial dan pengembangan karir, Prasetyo dan Suryono (2014) mengungkapkan jika lingkungan kerja juga memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Rahmawati, dll (2014) mengungkapkan bahwa untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi, perlu terciptanya lingkungan kerja yang baik secara fisik ataupun non fisik. Riset ini lebih menegaskan ke arah variabel lingkungan kerja non fisik sebagai variabel pemoderasi, dikarenakan lingkungan kerja non fisik memiliki kaitan yang kuat dengan hubungan karyawan dengan pihak manajemen ataupun sesama karyawan, tingkat sejahtera terutama manfaat non tunai, dan aspek yang berkaitan dengan tempat kerja (Taiwo, 2010).

Dalam penelitian ini Lingkungan kerja non fisik sebagai variabel moderasi dimana didasarkan pada teori pertukaran sosial (*Social exchange theory/SET*). Teori pertukaran sosial menurut Blau (1964) dalam Syahri (2014) berpendapat bahwa bahwa tindakan ataupun penampilan yang baik harus dibalas. SET menghasilkan kewajiban yang akan dilaksanakan oleh karyawan berdasarkan kualitas interaksi antara pimpinan dan bawahannya (Saks, 2006). Dalam teori pertukaran sosial ini mengemukakan jika seseorang merasa mendapatkan manfaat dari seseorang akan menimbulkan rasa ingin membalas atau memberi kompensasi melalui perilaku, sikap, upaya, dan pengabdian yang positif. Selain itu, teori pertukaran sosial juga menggambarkan bahwa karyawan akan bekerja lebih baik ketika mereka didukung dan merasa dihargai oleh organisasi (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001). Teori yang banyak diterima dan digunakan untuk menjelaskan tentang keterkaitan kerja yaitu *social exchange theory* atau teori pertukaran sosial (Andrew dan Sofian, 2012).

Bank Bengkulu sendiri telah menunjukkan perkembangan yang positif dari tahun 2013-2016, selain performa keuangan yang baik komitmen dan motivasi pengurus, dan karyawan sangat kuat dalam bekerja. Selain itu bank Bengkulu juga mengalami beberapa ancaman dari pesaing seperti bertambahnya kantor cabang Bank pesaing di daerah provinsi Bengkulu, teknologi informasi yang semakin tumbuh dan berkembang dengan pesat dan dinamis. Ditengah persaingan dunia perbankan yang semakin ketat serta pertumbuhan industri perbankan yang sangat pesat, sumber daya manusia yang kuat memegang kedudukan yang amat berarti dalam pencapaian kinerja bank. Kenaikan mutu sumber daya manusia jadi aspek strategis guna meningkatkan daya saing dalam dunia perbankan. dikarenakan pertumbuhan usaha perbankan yang terus bertambah, oleh karena itu kebutuhan akan tenaga kerja semakin bertambah secara bertahap.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh kompensasi finansial, pengembangan karir dan lingkungan kerja non fisik sebagai variabel pemoderasi. Ini juga akan menentukan mana dari dua variabel yang lebih penting dalam membantu institusi mempertahankan karyawannya. Dalam penelitian ini menawarkan klarifikasi teoritis pada bagian lingkungan kerja non fisik dalam memoderasi hubungan antara kompensasi, peluang promosi dan retensi karyawan. Variabel moderator mungkin bertanggung jawab untuk memperjelas hubungan dengan lebih baik.

## KAJIAN LITERATUR

### Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan penelitian (Kakar, P., Raziq, A., & Khan, F., 2017) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara praktik manajemen sumber daya manusia terhadap retensi karyawan. (Palwasha bibi, et al., 2017) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompensasi dan retensi karyawan. Ramlall (2013) mempelajari dampak kompensasi terhadap retensi karyawan terhadap staf dan menemukan hubungan yang signifikan diantara kompensasi finansial dan retensi karyawan.

*H1 : Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan*

### Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan penelitian (Poerbaningtyas, 2015) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Dalam penelitian (Pratiwi, 2017) mengemukakan pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Demikian juga penelitian yang dilakukan beberapa peneliti mengemukakan jika pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (Anggriawan, 2020, Nagarathanam, et al, 2018, Pradipta, et al, 2019).

*H2: Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan*

### Lingkungan kerja non fisik memoderasi pengaruh kompensasi finansial terhadap retensi karyawan

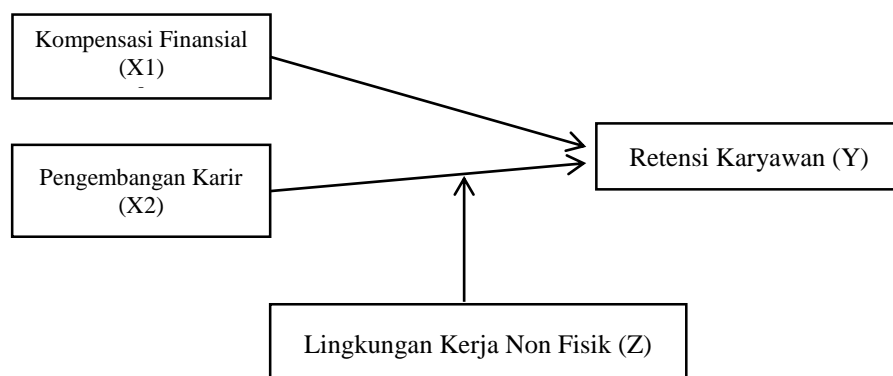
Dalam penelitian Edwin (2012) mengungkapkan lingkungan kerja non fisik lebih mampu dalam mempertahankan retensi karyawan, hal ini dikarenakan karyawan yang merasa adanya kepuasan dan loyalitas kepada organisasi serta pengalaman yang baik terhadap lingkungan kerja sehingga karyawan yang bersangkutan akan bertahan lebih lama di organisasi. Penelitian Bibi et al., (2018) mengungkapkan lingkungan kerja yang mendukung hubungan antara kompensasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan retensi karyawan. Bibi et al., (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja memoderasi hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan dan keamanan kerja. Dan beberapa penelitian menyebutkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (Pratiwi, dkk., 2015, Akilla, 2012).

*H3: Lingkungan kerja non fisik memoderasi pengaruh kompensasi finansial terhadap retensi karyawan*

### Lingkungan Kerja Non Fisik Memoderasi Hubungan Antara Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan

Lingkungan kerja menyangga hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan. Selain itu, studi Sutherland (2014) menyarankan bahwa organisasi harus focus pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung untuk mempertahankan karyawan berbakat dalam organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama. Dalam penelitian Bibi et al., (2018) mengungkapkan lingkungan kerja mendukung hubungan antara kompensasi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja dan retensi karyawan.

*H4: Lingkungan kerja non fisik memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan*



## **METODE**

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Sekaran, 2006). Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah 38 karyawan yang bekerja di Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pasar Tengah. Sampel adalah sub kelompok ataupun sebagian dari populasi. Peneliti dapat menarik kesimpulan dengan mempelajari sampel yang ada sehingga bisa digeneralisasikan dengan populasi penelitian (Sekaran, 2006). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik total sampling. Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 38 karyawan.

### **Jenis Data dan Sumber Data**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sedangkan sumberdata yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer ini mengacu pada responden individu yang secara khusus telah ditentukan oleh peneliti terjait pendapat mereka mengenai persoalan yang ada dalam penelitian. Sumber data sekunder ini mengacu oada literature atau dokumen-dokumen yang mendukung data primer.

### **Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan informasi yang terkait dengan variabel penelitian. Kuesioner merupakan kumpulan pertanyaan tertulis yang dirumuskan sebelumnya dimana respinden mencatat jawaban, biasanya dalam alternative yang disusun secara tertutup (Sekaran, 2015).

### **Defenisi Operasional Variabel**

Variabel dalam penelitian diantaranya adalah variabel dependen, variabel independen, dan variabel moderasi. Variabel independen merupakan variabel yang menjadi tujuan penting bagi peneliti untuk memahami dan mampu mendeskripsikan pengaruhnya (Sekaran & Bougie, 2018). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah retensi karyawan dengan 18 pertanyaan menggunakan skala likert. Sedangkan variabel independen adalah variabel yang mencoba mempengaruhi secara positif atau negative terhadap variabel dependen (Sekaran & Bougie, 2018). Variabel independen dalam penelitian ini ada dua yaitu kompensasi finansial dan pengembangan karir dengan masing-masing pertanyaan 18 & 15 menggunakan skala likert. Variabel moderasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh ketergantungan (contingent effect) yang kuat dengan hubungan variabel terikat dan variabel bebas (Sekaran & Bougie, 2018). Terdapat satu variabel moderasi dalam penelitian ini yaitu lingkungan kerja non fisik.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Menurut (Ghozali, 2011) analisis dalam penelitian ini menggunakan path analysis, instrument analisis statistic yang dimanfaatkan untuk menganalisis pola hubungan kausal antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, baik secara serempak maupun sendiri-sendiri beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Yang harus dilakukan ketika analisis jalur adalah pembentukan jalur yang dapat dilihat dari akar kuadrat yang terbentuk dari koefisien determinasi. Setelah langkah tersebut dilakukan maka setiap variabel yang dibentuk dalam jalur harus memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Jika salah satu variabel tidak memenuhi kriteria maka harus dieliminasi dalam analisis jalur.

Kemudian unruk mengukur variabel moderasi mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap hubungan variabel penelitian adalah dengan cara menentukan ada atau tidaknya efek

moderasi dalam penelitian, dapat dilihat dari kriteria seperti dibawah ini yaitu, bila nilai pengaruh total koefisien jalur > nilai pengaruh langsungnya, maka terdapat hubungan moderasi. Jika nilai pengaruh total koefisien jalur < nilai pengaruh langsungnya, maka tidak terdapat hubungan moderasi.

### Karakteristik Responden

Karakteristik reponden yang diperlukan dalam penelitian ini adalah berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan lama masa bekerja responden. Sebanyak 38 responden yang terlibat dalam pengisian kuesioner ini dan semua responden mengisis dengan baik sehingga seluruh data bisa untuk diolah. Data karakteristik responden dapat dilihat pada tabel 1:

**Tabel 1. Data Karakteristik Responden**

<b>Berdasarkan Jenis Kelamin</b>			
<b>No</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Orang</b>	<b>Persentase</b>
1	Perempuan	21	55%
2	Laki-Laki	17	45%
	<b>Jumlah</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>
<b>Berdasarkan Umur</b>			
<b>No</b>	<b>Umur</b>	<b>Jumlah Orang</b>	<b>Persentase</b>
1	< 25 Tahun	1	3%
2	25-35 Tahun	24	63%
3	36-40 Tahun	6	16%
4	41-45 Tahun	4	11%
5	46-50 Tahun	1	3%
6	> 50 Tahun	2	5%
	<b>Jumlah</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>
<b>Berdasarkan Pendidikan Terakhir</b>			
<b>No</b>	<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah Orang</b>	<b>Persentase</b>
1	SMA/Sederajat	3	8%
2	Diploma	1	3%
3	S1	32	84%
4	S2	2	5%
	<b>Jumlah</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>
<b>Berdasarkan Lama Bekerja</b>			
<b>No</b>	<b>Lama bekerja</b>	<b>jumlah orang</b>	<b>persentase</b>
1	< 1 tahun	1	3%
2	1-5 tahun	10	26%
3	6-10 tahun	13	34%
4	11-15 tahun	8	21%
5	16-20 tahun	2	5%
6	> 20 tahun	4	11%
	<b>Jumlah</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

### Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas yang dilakukan pada instrument penelitian didapatkan hasil seluruh instrument dinyatakan valid dan layak dijadikan sebagai bagian dari instrument terkecuali item pertanyaan pengembangan karir nomor 13,14,15 dan dinyatakan dihapus dari keterlibatan penelitian. Kemudian untuk uji reliabilitas dinyatakan seluruh instrument reliable untuk dilanjutkan ke proses selanjutnya dan uji normalitas dapat digunakan adalah uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan melihat signifikansi residual normal dan didapat data berdistribusi normal.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis yang dilakukan meliputi, analisis regresi, uji signifikansi simultan (uji F), uji signifikansi parsial (uji T) dan uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>), penelitian ini memiliki 4 hipotesis yang akan diuji masing-masing pada analisis regresi I, II, III, IV. Untuk membuktikan adanya pengaruh langsung ataupun pengaruh tidak langsung variabel pada penelitian ini maka dihitung dengan analisis regresi yang dilakukan 4 kali regresi karena terdapat 4 persamaan yang nantinya terdapat 4 model koefisien jalur, sehingga menghasilkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Analisis Jalur I, II, III, IV**

Analisis jalur	Persamaan	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	F	T
I Kompensasi finansial - Retensi Karyawan	$Y = 3,660 + 0,981X1$	0,749	0,759	111,255 (sig. 0,000)	10,548 (sig. 0,000)
II Pengembangan karir - retensi karyawan	$Y = 17,279 + 1,208X2$	0,777	0,783	130,074 (sig. 0,000)	11,405 (sig. 0,000)
III Kompensasi finansial - Lingkungan kerja non fisik - Retensi karyawan	$Y = 16,340 + 0,567X1 + 0,005X1Z$	0,759	0,772	59,266 (sig. 0,000)	1,592 (sig. 0,120)
IV Pengembangan karir - Lingkungan kerja non fisik - Retensi karyawan	$Y = 25,887 + 0,680X2 + 0,007X2Z$	0,785	0,797	68,645 (sig. 0,000)	1,532 (sig. 0,134)

Sehingga dapat disimpulkan sebagai berikut. Hipotesis I, berdasarkan hasil pengolahan data variabel kompensasi finansial terhadap retensi karyawan secara simultan, nilai Fhitung = 111,255 atau p value = 0,000 < alpha 0,05. Kemudian dilihat dari hasil uji signifikansi T model regresi 1 thitung variabel kompensasi finansial adalah sebesar 10,548 lebih besar dari nilai ttabel yaitu 1,691 dengan signifikansi t bernilai 0,000 (signifikan) dan koefisien regresi sebesar 0,981. Yang artinya kompensasi finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Yang artinya dengan adanya kompensasi finansial yang baik, pemberian gaji yang baik, insentif yang baik dan kompensasi tidak langsung lainnya tinggi maka hal ini akan meningkatkan retensi karyawan.

Hipotesis II, berdasarkan hasil pengolahan data variabel pengembangan karir terhadap retensi karyawan secara simultan, nilai Fhitung = 130,074 atau p value = 0,000 < alpha 0,05. Kemudian dilihat dari hasil uji signifikansi T model regresi 2 thitung variabel pengembangan karir adalah sebesar 11,405 > nilai ttabel 1,691 dengan signifikansi t bernilai 0,000 (signifikan) dan koefisien regresi sebesar 1,208. Yang artinya pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Yang artinya dengan adanya pengembangan karir yang baik dalam perusahaan seperti adanya perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian atasan langsung terhadap pengembangan karir karyawannya, informasi tentang peluang promosi yang bisa diakses oleh semua karyawan hal ini dapat meningkatkan retensi karyawan.

Hipotesis III, berdasarkan hasil uji hipotesis dimana melibatkan variabel moderasi dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen hasil uji signifikansi T dari analisis jalur dengan menggunakan sobel test diperoleh thitung sebesar 1,592 lebih kecil dari nilai ttabel 1,691 dengan tingkat signifikansi  $0,120 > \alpha 0,05$  yang artinya tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen mampu mempengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melalui atau melibatkan variabel moderator ini dapat dilihat dimana kompensasi finansia telah mampu berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan yang terdiri dari pemberian gaji dan upah yang layak, insentif yang sesuai pekerjaan karyawan dan kompensasi tidak langsung lainnya. Sedangkan lingkungan kerja non fisik sebagai variabel moderasi tidak bisa memberikan pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antar keduanya.

Hipotesis IV, berdasarkan hasil uji hipotesis melibatkan variabel moderasi dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen hasil uji signifikansi T dari analisis jalur dengan menggunakan sobel test diperoleh thitung sebesar 1,532 lebih kecil dari nilai ttabel 1,691 dengan tingkat signifikansi  $0,134 > \alpha 0,05$  yang artinya tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen mampu memepengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melibatkan variabel moderator ini dapat dilihat dimana pengembangan karir telah mampu berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan adanya pengembangan karir yang baik yang disediakan untuk karyawan. Sedangkan lingkungan kerja non fisik sebagai variabel moderasi tidak bisa memberikan pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antar keduanya.

## KESIMPULAN

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi finansial terhadap retensi karyawan pada Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah. Hal ini berarti bahwa ketika seorang karyawan mendapatkan kompensasi finansial yang baik dari perusahaan seperti tingkat pemberian gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan, pemberian upah yang tinggi, tingkat insentif yang tinggi sesuai dengan pengorbanan karyawan dan kompensasi tidak langsung baik maka karyawan tersebut akan tetap bertahan di dalam perusahaan dan tumbuhnya loyalitas sehingga tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai.
2. Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap retensi karyawan pada Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah. Hal ini berarti ketika karyawan mendapatkan pengembangan karir yang baik di perusahaan seperti perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian atasan langsung terhadap pengembangan karir karyawannya, informasi tentang peluang promosi yang mudah diakses dan lain sebagainya maka karyawan tersebut akan bertahan pada perusahaan tersebut dan hal ini bisa menurunkan tingkat perputaran karyawan dan meningkatkan retensi karaywan pada Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah.
3. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara kompensasi finansial dan retensi karyawan dengan lingkungan kerja non fisik sebagai variabel moderasi pada Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah. Hal ini berarti lingkungan kerja non fisik tidak memoderasi hubungan antara kompensasi finansial terhadap retensi karyawan, yang artinya jika kompensasi finansial yang dirasakan karyawan baik tetapi hubungan antar karyawan dan hubungan karyawan dengan atasan buruk maka hal ini tidak mempengaruhi hubungan antara kompensasi finansial terhadap retensi karyawan dan sebaliknya pada Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah.
4. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara pengembangan karir terhadap retensi karyawan dengan lingkungan kerja non fisik sebagai variabel moderasi pada Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah. Hal ini berarti lingkungan kerja non fisik tidak memoderasi hubungan antara pengembangan karir terhadap retensi karyawan, artinya jika pengembangan karir yang didapatkan oleh karyawan baik tetapi



hubungan antar karyawan dan hubungan karyawan dengan atasan buruk hal ini tidak akan mempengaruhi hubungan antara pengembangan karir dan retensi karyawan dan sebaliknya pada Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah.

## REFERENSI

- Accenture, (2001). 'The highperformance workforce: separating the digital economy's winners from losers. In the Battle for Accenture's study, 1-5.
- Akila, R. (2012). A Study on Employee Retention among Executives at BGR Energy Systems LTD, Chennai. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Keempat Jakarta: Rineka Cipta.
- Armida, Fitra. (2017). Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan pada BNI syariah cabang surakarta. Institut agama islam negeri salatiga.
- Anthony, N. Robert dan Govindarajan, V. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid 2. Tangerang: Karisma Publishing Group. e. Makalah.
- Anwar, S. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat. In *IOSR Journal of Economics and Finance*.
- Arep, I. dan H. T. (2003). Universitas Tri Sakti: Jakarta. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Bibi, P., Pangil, F., Johari, J., & Ahmad, A. (2017). The impact of compensation and promotional opportunities on employee retention in academic institutions: The moderating role of work environment. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 378–391.
- Blau, PM (1964). *Pertukaran dan kekuasaan dalam kehidupan sosial*. New York, NY: Wiley.
- Das, Bidisha Lahkar., & Mukulesh, Baruah. 2013. Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 14, Issue 2 (Nov. - Dec. 2013), PP 08-16.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, PD, & Rhoades, L. (2001). Timbal balik dari dukungan organisasi yang dirasakan. *Jurnal Psikologi Terapan*, 86 (1), 42-51.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia Edisi kedua*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P., & Malayu S.P Hasibuan. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, Agi Syarif. (2015). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi (studi kasus pada PT. Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja). *Ecodemica*. Vol III. No.1.
- Iriyanti, Dewi. (2014). Analisis pengaruh pengembangan kapasitas, pemberdayaan karyawan dan promosi karyawan terhadap retensi karyawan pada PT. Istana kebayoran raya motor. Universitas bina nusantara.
- Jain, R., dan Kaur, S., (2014). Impact of work environment on job satisfacrion. *international Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 1-8.
- Kakar, P., Raziq, A., & Khan, F. (2017). Impact of Human Resource Management Practices on Employee Retention: A Case of Banking Sector in Quetta Baluchistan. *Journal of Management Info*, 4(3), 5–11. <https://doi.org/10.31580/jmi.v5i1.24>
- Khan, R. I., Aslam, H. D., & Lodhi, I. (2011). Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(1), 89. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v1i1.809>
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>
- Malayu S.P Hasibuan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). *Human resource management*. In Salemba Empat.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). Human resource management. In Salemba Empat.
- Miller, J. G., & Wheeler, K. G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.4030130504>
- Mangkunegara, A.A., dan Prabu, A. (2015). Manajemen SDM Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A., dan Prabu, A. (2011). Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ng'ethe, J. M., Iravo, M. E., & Namusonge, P. G. S. (2012). Determinants of academic staff retention in public universities in Kenya: Emperical review. *International Journal of Humanities and Social Science*.
- Osteraker, M.C. (1999). Measuring motivation in a learning organization, *Journal of Workplace Learning*.
- Patra, Sasmit., and Vijay, Pratap Singh. 2012. The Challenge Of Retaining Employees: Employee Engagement, Reducing Cynicism and Determinants of Employee Retention. *Global J. of Arts & Mgmt.*, 2012: 2 (1).
- Pratiwi, Luh Putu Yunia Anggy., & Anak, Agung Ayu Sriathi. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 3, 2017: 1478-1506.
- Putra, Ida Bagus Gede Swambawa. 2016. The effect of compensation, work environment and perceived organizational support (POS) on employee retention. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 5, No. 2
- Putri, Gitria Romadhona. (2015). Pengaruh karakteristik pekerjaan, pengembangan karir dan stres kerja pada komitmen organisasional bagi karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Universitas Negeri Semarang.
- R. Wayne Dean Mondy, & Joseph J. Martocchio. (2016). Human Resource Management, Global Edition. In *IOSR Journal of Business and Management Ver. I*.
- Ragupathi, D. (2013). The Employee Retention Practices of MNC ` S in Hyderabad. *Research Journal of Management Sciences*.
- Riduwan. (2018). *Dasar Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Ahmad. (2012). Cara Mudah Menggunakan dan Memaknai Path Analisis (Analisis Jalur) Lengkap engan ontok tesis dab perhitungan SPSS 17.0. Bandung: Alfabeta.
- Rahmawati, Riski Ayu. (2018). The effects of compensation, work environment and job satisfaction on employee retention a case study: Banking Industry. Universitas Islam Indonesia.
- Rivai dan sagala. (2011). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktek. Rekrutmen. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Salman, Atif., Nawaz Ahmad., & Faiq Matin. 2014. Factors Affecting on Employees Retention in Banking Sector: An Investigation from Karachi. *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.37.
- Sekaran, uma. 2006. *Metedologi penelitian untuk bisnis*. Jakarta: Salemba empat.
- Sekaran, uma. (2015). *Research Methods for Business (K. M. Yon (ed.); Edisi 4)*. Salemba Empat.
- Sinurat, Debora Sulastri. (2018). The effect of work safety, work health program, physical work environment and nonphysical work environment for employee performance of rubber processing section in PTPN IX Getas. Universitas kristen satya wacana
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R dab D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. (2001). *Statistika: Teori dan Aplikasi Edisi Keenam*. Jakarta: Erlangga
- Syahri, Moch. (2014). *Teori Pertukaran Sosial George C. Homans dan Peter M. Blau*. Universitas Airlangga Surabaya.