

Pengaruh *work–life balance* terhadap retensi karyawan dengan moderasi kompensasi

Savega Novialdi Pratama Putri*, Khoirur Rozaq

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: saveganovialdi.20101@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to analyse the effect of work–life balance on employee retention with the moderation of compensation. This study applied a quantitative approach. The data collection technique used was the saturated sample technique. The total number of respondents was 99, obtained by distributing questionnaires directly. This study uses a Partial Least Square–Structural Equation Model (PLS–SEM) analysis technique. The results found that work–life balance has no significant effect on employee retention. Compensation has a significant positive effect on employee retention. Meanwhile, the moderation test could not be carried out further because the influence of work–life balance on employee retention was proven to have no effect. This study suggests that while work–life balance policies are often considered important in employee retention, they may not be the primary determinant. Instead, companies should prioritise other factors, such as compensation, to enhance workforce loyalty effectively. The findings indicate that a well–structured compensation package, such as one encompassing salary, incentives, and benefits, plays a crucial role in reducing turnover. As a result, organisations aiming to improve employee commitment should focus on competitive compensation strategies as a central component of their retention efforts.

Keywords: *compensation; employee motivation; employee retention; organisational commitment; work–life balance.*

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p94–105>

Received: July 25th, 2024; Revised: February 28th, 2025; Accepted: March 12nd, 2025; Available online: March 24th, 2025

Copyright © 2025, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC–BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Perubahan pesat dalam lingkungan bisnis di era modern telah meningkatkan kompetisi di dunia kerja. Persaingan tidak hanya terjadi di antara para pencari kerja, tetapi juga di antara organisasi yang berupaya mendapatkan karyawan berkualitas (Asri, 2021). Setelah memperoleh karyawan terbaik, organisasi akan melakukan berbagai upaya retensi agar mereka dapat memberikan kinerja maksimal bagi perusahaan (Wicaksana, 2021). Organisasi terus berupaya untuk mempertahankan karyawan berbakat dan memaksimalkan kinerja terbaik agar mencapai tujuan organisasi (Zainee & Puteh, 2020).

Work–life balance merupakan salah satu faktor yang memengaruhi organisasi dalam mempertahankan karyawan. *Work–life balance* mengacu pada keseimbangan antara pekerjaan dan non pekerjaan (Brough *et al.*, 2020). Keseimbangan kehidupan dan kerja yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis individu di mana kepuasan, rasa termotivasi, dan rasa seimbang dalam hidup dianggap sebagai indikator keberhasilan dalam keseimbangan antara peran keluarga dan pekerjaan (Panda & Sahoo, 2021). *Work–life balance* juga mencegah kejenuhan dalam bekerja sehingga karyawan dapat mempertahankan produktivitas sebagai landasan dalam menentukan kepuasan dan retensi karyawan pada sebuah organisasi (Shockley, 2017).

Sistem kompensasi selalu menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kredibilitas dan kinerja karyawan. Karyawan yang menerima kompensasi yang adil dan memadai cenderung memiliki *work–*

life balance yang lebih baik. Karyawan merasa lebih terlibat dalam pekerjaannya serta termotivasi untuk bekerja secara optimal, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi (Rani & Desiana, 2019). Kompensasi yang memadai membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan mereka. Hal ini sesuai dengan Kamsellem *et al.* (2022) yang mengungkapkan bahwa sistem kompensasi berhubungan positif signifikan terhadap retensi karyawan. Menurut Aman-Ullah *et al.* (2024), kompensasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Namun, hasil ini berbeda dengan Astuti *et al.* (2023) yang mengatakan bahwa kompensasi dan *work-life balance* tidak berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan. Tantangan terbesar bagi sebuah organisasi bukan hanya memanfaatkan kinerja mereka terhadap organisasi tetapi juga bagaimana mempertahankannya atau biasa disebut retensi (Fanisi *et al.*, 2023).

Menurut Zainee dan Puteh (2020), retensi merupakan sebuah tolak ukur untuk mempertahankan karyawan bertalenta yang berkontribusi dengan meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi. Alzaid dan Dukhaykh (2023) mendefinisikan bahwa retensi karyawan sebagai strategi mempertahankan atau mendorong karyawan untuk tetap berada di organisasi dalam waktu yang lama dengan membangun citra positif organisasi sebagai tempat kerja yang disukai. Fenomena karyawan yang meninggalkan pekerjaan mereka menjadi tantangan besar bagi organisasi dalam menghadapi persaingan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas (Hayden, 2022). Oleh karena itu, kebijakan untuk mempertahankan karyawan potensial dan kompeten dalam jangka waktu tertentu perlu dibuat oleh organisasi sehingga mengurangi tingginya perputaran karyawan (Shockley, 2017). Fenomena mempertahankan karyawan berbakat ini telah menjadi perhatian utama bagi organisasi di seluruh dunia (Al-Suraihi *et al.*, 2021). Saat ini, dunia kerja didominasi oleh Generasi Z, yang membawa tantangan tersendiri bagi organisasi dalam mengelola tenaga kerja mereka. Salah satu tantangan utama adalah kesulitan Generasi Z dalam mengikuti sistem hierarki tradisional, yang berorientasi pada aturan, struktur, dan proses bisnis yang ketat. Generasi Z cenderung lebih fleksibel, mengutamakan kolaborasi, dan mencari lingkungan kerja yang lebih terbuka serta inovatif, sehingga perusahaan perlu menyesuaikan pendekatan manajerial agar tetap efektif dalam mempertahankan dan mengembangkan talenta muda ini (Indrayani *et al.*, 2023).

Retensi penting bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara mempertahankan karyawan berbakat (Zainee & Puteh, 2020). Meningkatkan retensi dapat mengurangi niat pergantian sehingga membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan mengurangi omset perekrutan (Aman-Ullah *et al.*, 2023). Organisasi dengan retensi yang baik akan peningkatan kepuasan kerja, kinerja, produktivitas, sehingga karyawan akan lebih retensi (Sindhuja & Subramanian, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kompensasi sebagai moderator dalam hubungan antara *work-life balance* dan retensi karyawan. Selain itu, penelitian ini memperkuat pemahaman tentang Generasi Z sebagai kelompok tenaga kerja yang memiliki karakteristik unik, di mana sistem hierarki tradisional kurang efektif dalam mempertahankan mereka.

Kajian Pustaka

Work-Life Balance

Menurut Lorentzon *et al.* (2023), individu memiliki kemampuan untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan non pekerjaan, seperti keluarga dan hobi sebagai bagian dari tanggung jawab mereka. Komitmen merupakan sebuah kewajiban melakukan sesuatu yang dibuat oleh individu demi mencapai suatu tujuan. Pemenuhan komitmen pekerjaan dan non pekerjaan yang seimbang dapat berdampak pada kesejahteraan kehidupan kerja. Pemenuhan keseimbangan komitmen pekerjaan dan non pekerjaan ini melibatkan tugas dan tanggung jawab yang besar terhadap individu, keluarga, dan pekerjaan. Sedangkan menurut Károly (2020), keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) adalah kebutuhan yang muncul untuk mengelola masalah stres kerja, ketidakhadiran karyawan, dan retensi tenaga kerja untuk menciptakan kesan perusahaan yang peduli dan bertanggung jawab terhadap karyawan. Variabel keseimbangan kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator menurut Bhattacharya *et al.* (2020) yaitu keseimbangan waktu (*time balance*), keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*), dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*).

Kompensasi

Kompensasi adalah jumlah dari semua gaji dan tunjangan yang diterima oleh karyawan dari organisasi sebagai imbalan terhadap layanan yang diberikan (Aman-Ullah *et al.*, 2023). Hal ini menekankan pentingnya keadilan dan kesetaraan dalam pemberian kompensasi sebagai timbal jasa. Oleh karena itu, karyawan yang bekerja dengan baik harus mendapatkan kompensasi yang lebih baik juga. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat membantu mempertahankan karyawan terbaik pula. Kompensasi adalah jenis timbal jasa yang dapat berupa uang atau non uang, yang diberikan kepada seseorang melalui hubungan mereka dengan organisasi atau perusahaan. Variabel kompensasi dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator menurut Poongavanam (2018). Indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi yang dibayarkan secara langsung kepada karyawan dan dibayarkan dalam waktu yang konsisten dapat berupa: gaji, insentif, dan bonus serta kompensasi tidak langsung seperti tunjangan, asuransi, cuti, dan fasilitas.

Retensi Karyawan

Menurut Alzaid dan Dukhaykh (2023), retensi karyawan digunakan sebagai strategi mempertahankan dengan membangun citra positif organisasi sebagai tempat kerja yang disukai. Budaya kerja yang baik menjadi faktor krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman dan memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan optimal. Untuk mencapai hal ini, organisasi perlu membangun sistem yang mendukung komunikasi terbuka dan transparan, sehingga tercipta hubungan kerja yang sehat serta kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Selain itu, budaya kerja yang positif juga berkontribusi dalam meningkatkan motivasi, produktivitas, serta retensi karyawan, menjadikannya salah satu elemen penting dalam kesuksesan organisasi. Berbagai program menarik juga dapat digunakan untuk mempertahankan karyawan lebih lama seperti mendapatkan gaji dan tunjangan yang kompetitif dari organisasi lain, menawarkan keseimbangan kehidupan kerja seperti fleksibilitas, dan berbagai program yang dapat menunjang karyawan lebih nyaman.

Zainee dan Puteh (2020) mengungkapkan bahwa retensi karyawan menjadi sebuah tolak ukur untuk mempertahankan karyawan bertalenta yang berkontribusi yang dapat meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi. Selain itu, retensi karyawan digunakan untuk menjaga kesesuaian terhadap kemampuan dan talenta karyawan terhadap organisasi sehingga dapat menghemat biaya dan meningkatkan efisiensi organisasi dengan cara mengevaluasi efektivitas strategi retensi karyawan secara berkala. Indikator yang digunakan untuk mengukur retensi karyawan didasarkan pada pendapat Sinha (2024). Variabel retensi karyawan dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator yaitu, niat untuk bertahan (*intention to stay*), peluang karir (*career opportunities*), dan komitmen (*commitment*).

Pengaruh antar Variabel

Work life-balance merupakan faktor penting bagi organisasi untuk mengelola dan mempertahankan karyawan (Lorentzon *et al.*, 2023). Dengan keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensinya serta berpartisipasi aktif dalam pemecahan masalah, sehingga mereka dapat mengerahkan seluruh kemampuan dan keahliannya secara optimal. Selain itu, keseimbangan ini juga meningkatkan kepercayaan diri karyawan, mendorong mereka untuk menunjukkan komitmen dalam bekerja, bahkan di bawah tekanan dari rekan kerja (Sinaga & Sijabat, 2022). *Work-life balance* melibatkan pengelolaan pekerjaan dengan aktivitas penting seperti keluarga, olahraga, dan belajar. Mempertahankan keseimbangan ini memberikan manfaat bagi karyawan dan pengusaha, dengan mengurangi konflik, meningkatkan persepsi positif terhadap pekerjaan, serta mendorong kepuasan kerja, kinerja, dan produktivitas, yang pada akhirnya meningkatkan retensi karyawan dalam organisasi (Sindhuja & Subramanian, 2020).

Peningkatan *work-life balance* berkontribusi terhadap retensi karyawan di berbagai sektor, membantu mengurangi biaya pelatihan bagi karyawan baru serta meminimalkan kesalahan kerja. Tingginya tingkat perpindahan karyawan dapat berdampak negatif pada kinerja perusahaan, sehingga strategi untuk meningkatkan keseimbangan kerja dan kehidupan menjadi penting dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas (Algazlan *et al.*, 2022). Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan *work-life balance* terhadap retensi (Panda & Sahoo, 2021; Wong *et al.*, 2020; Algazlan *et al.*, 2022; Sekar *et al.*, 2020; Sindhuja & Sekar, 2020; Silaban & Margaretha, 2021; Sinaga

& Sijabat, 2022; Khatun *et al.*, 2023; Zainal *et al.*, 2022). Sedangkan, beberapa penelitian menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan *work-life balance* terhadap retensi (Hassan *et al.*, 2022; Astuti *et al.*, 2023; Saufi *et al.*, 2023).

H1: *Work-life balance* berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Hubungan kuat antara kompensasi dan retensi dapat ditunjukkan dengan keputusan karyawan yang dapat memperpanjang masa kerja mereka jika pendapatan dan tunjangan mereka terjamin. Kompensasi yang baik dapat meningkatkan sikap positif dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai standar tidak hanya meningkatkan retensi karyawan tetapi juga mengurangi niat untuk berpindah kerja, sehingga membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan menekan biaya perekrutan akibat tingginya *turnover* (Aman-Ullah *et al.*, 2023). Karyawan sangat menghargai penghargaan yang mereka terima yang berperan dalam meningkatkan loyalitas dan mempertahankan pekerjaan mereka. Kompensasi memiliki peran krusial dalam membangun kepercayaan serta meningkatkan keterlibatan di organisasi, sehingga tidak boleh diabaikan, karena dapat mendorong motivasi intrinsik karyawan dan memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan (Kamselem *et al.*, 2022).

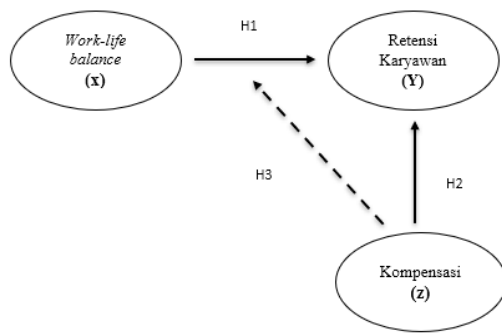
Gaji yang adil dianggap sepadan dengan tanggung jawab pekerjaan. Gaji merupakan elemen kompensasi yang diperlukan bagi organisasi. Organisasi perlu merumuskan, mengelola, dan menerapkan kebijakan kompensasi yang baik. Ini termasuk memberikan gaji yang dianggap adil bagi karyawan, memuaskan mereka, dan mempertahankannya. Sistem dan kebijakan kompensasi yang lebih baik memiliki dampak positif pada karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan komitmen serta retensi mereka dalam organisasi (Hanai & Pallangyo, 2020). Sejumlah penelitian, seperti yang dilakukan oleh Aman-Ullah *et al.* (2023), Kamselem *et al.* (2022) dan Suryathi *et al.* (2023), Khatun *et al.* (2023), dan Sarkar *et al.* (2023) mengonfirmasi bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Namun, penelitian lain seperti Abou-Moghli (2019) dan Astuti *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kompensasi tidak memberikan dampak signifikan terhadap retensi.

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Work-life balance merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi retensi karyawan (Anxo & Ericson, 2023). Kompensasi dapat bertindak sebagai moderasi dalam membantu karyawan mencapai *work-life balance* yang lebih baik sehingga meningkatkan retensi karyawan. Kompensasi yang memadai memungkinkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan finansial mereka agar mencapai kehidupan yang lebih baik. Hal ini berkontribusi pada pengurangan stres serta peningkatan moral dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya memperkuat retensi mereka dalam organisasi. (Kamselem *et al.*, 2022). Kompensasi juga dapat memperlemah hubungan antara *work-life balance* terhadap retensi. Kompensasi yang tidak memadai dapat menimbulkan dampak negatif yang signifikan terhadap karyawan maupun perusahaan (Aman-Ullah *et al.*, 2024). Karyawan yang dibayar rendah cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini berdampak pada motivasi yang rendah dan peningkatan *turnover* pada organisasi (Shockley, 2017).

Selain itu, kompensasi yang buruk ini dapat menyebabkan stres dan kecemasan yang dapat berakibat pada kesehatan mental dan fisik yang buruk. Hubungan antara *work-life balance* dan retensi karyawan, dengan kompensasi sebagai moderator, dapat meningkatkan retensi melalui peningkatan kepuasan kerja serta pencapaian keseimbangan kehidupan dan pekerjaan. Namun, kompensasi yang tidak memadai dapat melemahkan pengaruh *work-life balance* terhadap retensi karyawan, sehingga organisasi perlu memastikan kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif untuk mendukung kesejahteraan serta loyalitas karyawan (Landegaard, 2023; Sheehan, 2020). Kompensasi dapat memoderasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan retensi karyawan. Misalnya, ketika kompensasi memadai, karyawan cenderung bertahan di organisasi meskipun keseimbangan kehidupan kerja mereka tidak optimal (Bibi, 2016; Manjula, 2020).

H3: Kompensasi memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap retensi karyawan.



Sumber: Data diolah (2024)

Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggunakan sumber data primer, dengan populasi penelitian yang terdiri dari karyawan sebuah perusahaan. Karyawan dianggap mampu memberikan data yang relevan mengenai pengaruh *work-life balance* dan kompensasi dalam pekerjaan serta dampaknya terhadap retensi karyawan di perusahaan. Penelitian ini menerapkan metode sampel jenuh atau sensus, dengan jumlah sampel yang mencakup seluruh karyawan di sebuah perusahaan, yaitu sebanyak 99 orang. Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang diberikan secara langsung. Kuesioner terdiri atas pernyataan tertutup dengan skala Likert 5 poin. Penelitian ini menjaga kerahasiaan dan anonimitas data responden. Seluruh informasi yang dikumpulkan melalui survei hanya akan digunakan untuk keperluan akademik. Informasi terkait *ethical concern* ini disampaikan kepada responden sebelum survei dilakukan. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis data dengan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan *software* SmartPLS SEM.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Karakteristik responden tersaji di Tabel 1. Tabel 1 menunjukkan bahwa tenaga kerja di perusahaan didominasi oleh karyawan berusia 25–35 tahun, yang mencerminkan kelompok usia produktif. Mayoritas karyawan memiliki pendidikan Strata 1 (S1), menandakan bahwa perusahaan lebih banyak merekrut tenaga kerja dengan latar belakang akademik yang lebih tinggi, meskipun masih terdapat keberagaman pendidikan dengan proporsi lulusan SMA dan Diploma yang cukup signifikan. Dari segi pengalaman kerja, sebagian besar karyawan telah bekerja selama 5–10 tahun, yang mencerminkan stabilitas tenaga kerja di perusahaan, meskipun ada juga proporsi karyawan baru yang cukup tinggi. Selain itu, data menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berstatus Pegawai Tidak Tetap (PTT).

Hasil Analisis Deskriptif

SEM merupakan metode statistik multivariat yang menggabungkan analisis faktor dan analisis regresi untuk memeriksa secara bersamaan hubungan antar variabel. Teknik ini digunakan untuk menguji model teoritis kompleks yang melibatkan variabel laten (konstruk) dan variabel terukur atau indikator (Ghozali, 2021).

Tabel 2 menunjukkan nilai *outer loading*. Nilai *outer loading* kompensasi terletak di antara 0,602–0,854 yang menunjukkan bahwa ke 9 item tersebut berkorelasi kuat dalam menjelaskan kompensasi. Tingkat reabilitas variabel kompensasi dapat diterima dengan nilai *composite reliability* (ρ_a) 0,906, serta *cronbach's alpha* 0,900 diatas 0,70 serta *convergent validity* yang ditunjukkan AVE 0,562 > 0,50 sehingga item tersebut valid. *outer loading* retensi karyawan terletak di antara 0,674 – 0,814 yang

menunjukkan bahwa ke 4 item tersebut berkorelasi kuat dalam menjelaskan retensi karyawan. Tingkat reabilitas variabel kompensasi dapat diterima dengan nilai *composite reability* (ρ_a) 0,734, serta *cronbach's alpha* 0,722 di atas 0,70 serta *convergent validity* yang ditunjukkan AVE 0,544 > 0,50. *outer loading work life balance* terletak di antara 0,674 – 0,808 yang menunjukkan bahwa ke 4 item tersebut berkorelasi kuat dalam menjelaskan retensi karyawan. Tingkat reabilitas variabel kompensasi dapat diterima dengan nilai *composite reability* (ρ_a) 0,775; serta *cronbach's alpha* 0,776 di atas 0,70 serta *convergent validity* yang ditunjukkan AVE 0,528 > 0,50.

Tabel 1. Karakteristik Responden

	Karakteristik Responden	Frekuensi	%
Usia	20–25	13	17
	25–30	21	27
	30–35	18	23
	35–40	9	12
	40–45	4	5
	45–50	3	4
	50–55	10	13
Pendidikan	SMA	13	15
	Diploma dua	8	9
	Diploma tiga	8	9
	Diploma empat	5	6
	Strata satu	50	56
	Strata dua	5	6
Lama Bekerja	1–5 tahun	31	36
	5–10 tahun	38	44
	10–15 tahun	6	7
	15–20 tahun	6	7
	30–40 tahun	6	7
Status Kepegawaian	PT (Pegawai Tetap)	22	30
	PTT (Pegawai Tidak Tetap)	52	70

Sumber: Data diolah (2024)

Hasil Analisis Validitas Diskriminan

Variabel kompensasi mempunyai akar AVE (0,749) lebih kecil korelasinya dengan retensi karyawan (0,791) namun lebih besar korelasinya dengan *work-life balance* (0,642), variabel retensi karyawan mempunyai akar AVE (0,738) lebih besar korelasinya dengan *work-life balance* (0,601). Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan variabel kompensasi untuk korelasi retensi karyawan tidak terpenuhi sedangkan untuk *work-life balance* terpenuhi dan validitas diskriminan retensi karyawan untuk *work-life balance* terpenuhi di mana AVE lebih besar dari korelasi antara variabel.

Ukuran validitas diskriminan HTMT dianggap lebih akurat atau sensitif untuk menemukan diskriminasi, nilai yang disarankan adalah di bawah 0,90 (Hair *et al.*, 2019). Hasil pengujian menunjukkan variabel retensi karyawan memiliki nilai (0,959) sehingga validitas diskriminan untuk variabel tersebut tidak tercapai namun untuk variabel *work-life balance* memiliki nilai (0,149) dan nilai retensi karyawan (0,785) sehingga validitas diskriminan tercapai.

Hasil Analisis PLS Predict

Prediksi PLS berfungsi sebagai validasi kekuatan uji prediksi PLS. Untuk menunjukkan bahwa hasil PLS memiliki kekuatan prediksi yang baik, PLS harus dibandingkan dengan model regresi linier, yang merupakan model dasar. Berdasarkan hasil pengolahan dari 8 pengamatan item pengukuran nilai *Root Mean Square Error* (RMSE) dan *Mean Absolute Error* (MAE) menunjukkan bahwa model PLS yang diajukan mempunyai kekuatan prediksi tinggi.

Tabel 3 merupakan hasil uji hipotesis. Berdasarkan hasil analisis, hipotesis pertama ditolak karena *work-life balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, sebagaimana

ditunjukkan oleh nilai p ($0,088 > 0,05$) dan t statistik ($1,705 < 1,96$). Setiap perubahan pada *work-life balance* maka tidak akan meningkatkan retensi karyawan. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh *work-life balance* dalam meningkatkan retensi karyawan terletak di antara 0,009 sampai 0,392. Meskipun demikian, keberadaan *work-life balance* dalam meningkatkan retensi karyawan mempunyai pengaruh tinggi dalam level *structural* ($f\ square = 0,054$).

Tabel 2. Outer Loading, Cronbach's Alpha, Composite Reability, AVE

Variabel dan Indikator Pengukuran	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reability (ρ_a)	AVE
Kompensasi		0,9	0,906	0,562
Gaji yang diterima	0,764			
Cakupan asuransi kecelakaan	0,602			
Fasilitas kantor non-fisik	0,641			
Motivasi kenaikan gaji	0,724			
Penawaran insentif	0,848			
Bonus meningkatkan motivasi	0,854			
Bonus berdasarkan prestasi kerja	0,817			
Pemberian tunjangan	0,763			
Asuransi kesehatan meningkatkan kepuasan kerja	0,69			
Retensi		0,722	0,734	0,544
Keseimbangan kehidupan kerja dan persaingan yang kompetitif memberikan motivasi untuk bertahan	0,814			
Peluang karier yang baik	0,674			
Pelatihan dan pengembangan yang disediakan oleh perusahaan	0,742			
Bekerja untuk perusahaan ini di masa mendatang (5 tahun)	0,713			
Work-life balance		0,776	0,775	0,528
Mudah menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi	0,675			
Memiliki rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan	0,772			
Kebijakan perusahaan tidak menyembunyikan kinerja pekerjaan	0,694			
Merasa didukung oleh keluarga untuk berkinerja baik di tempat kerja	0,808			
Merasa dihargai atas kontribusinya terhadap perusahaan	0,674			

Sumber : Data diolah (2024)

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Path Coeff.	T Statistik	P-value	95% Batas Bawah	95% Batas Atas	F Square
Work-life balance → retensi karyawan	0,176	1,705	0,088	0,009	0,392	0,054
Kompensasi → retensi karyawan	0,639	7,788	0,000	0,472	0,392	0,682
Kompensasi x work-life balance → retensi karyawan	0,148	2,290	0,022	0,014	0,797	0,081

Sumber: Data diolah (2024)

Hipotesis kedua diterima yaitu terdapat pengaruh positif signifikan kompensasi terhadap retensi karyawan dengan p -value ($0,000 < 0,05$), t statistik ($7,788 > 1,96$), dan *path coefficient* (0,639). Setiap perubahan pada kompensasi maka akan meningkatkan retensi karyawan. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh kompensasi dalam meningkatkan retensi karyawan terletak di antara 0,472 sampai 0,392 meskipun demikian keberadaan kompensasi dalam meningkatkan retensi karyawan mempunyai pengaruh tinggi dalam level struktural ($f\ square = 0,682$). Hipotesis ketiga ditolak di mana uji moderasi

tidak dapat dilakukan lebih lanjut karena pengaruh *work-life balance* terhadap retensi karyawan terbukti tidak berpengaruh.

Pembahasan

Pengaruh Work-life Balance terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak signifikan terhadap retensi karyawan disebabkan oleh beberapa hal, berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan bahwa karyawan kurang memiliki waktu yang seimbang untuk kehidupan pekerjaannya dan pribadinya. Hal ini diperkuat dengan hasil kuesioner yang menunjukkan bahwa karyawan kurang dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Ini disebabkan karena waktu kerja yang tidak konsisten atau lama sehingga karyawan tidak memiliki cukup waktu untuk kehidupan pribadinya. Namun, meskipun karyawan tidak memiliki *work-life balance* yang baik, karyawan tetap bertahan dalam pekerjaannya, sehingga *work-life balance* bukan menjadi faktor yang memengaruhi retensi karyawan.

Temuan ini konsisten dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan (Hassan *et al.*, 2022; Astuti, *et al.*, 2023; Saufi *et al.*, 2023). Namun, tidak sejalan dengan Algazlan *et al.* (2022), Silaban dan Margaretha (2021), Sinaga dan Sijabat (2022), Khatun *et al.* (2023), dan Zainal *et al.* (2022). Implikasi dari temuan ini adalah kebijakan *work-life balance* bukan menjadi aspek utama yang memengaruhi retensi karyawan sehingga perusahaan mungkin perlu berfokus pada aspek lain untuk meningkatkan retensi karyawan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah penerapan strategi yang efektif dalam mempertahankan karyawan, yang dapat menjadi pendekatan yang tepat untuk meningkatkan retensi dalam organisasi. Salah satu cara untuk melakukannya antara lain melalui kompensasi. Dengan gaji yang kompetitif membuat karyawan termotivasi untuk bekerja. Hal tersebut akan meningkatkan tingkat kepuasan terhadap perusahaan sehingga meningkatkan retensi karyawan. Gaji ini didasarkan pada kemampuan karyawan, seperti pendidikan yang tinggi, pengalaman kerja yang panjang, dan kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan.

Selain dari gaji yang tinggi, perusahaan juga menawarkan berbagai tunjangan untuk menunjang kehidupan karyawan yang membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Karyawan dengan tingkat kepuasan tinggi cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dalam perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas. Faktor penting lainnya untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan adalah fasilitas kantor yang membuat karyawan merasa nyaman saat bekerja. Perusahaan menawarkan fasilitas non fisik seperti tenis lapangan, tenis meja, futsal, bulu tangkis, senam aerobik, dan yoga.

Karyawan dengan gaji tinggi merasa lebih termotivasi dalam pekerjaannya dan puas dengan manfaat seperti asuransi kesehatan yang baik, pada akhirnya dapat meningkatkan retensi melalui elemen kompensasi. Kompensasi yang memadai dapat mendorong motivasi dan kepuasan kerja, sementara kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan penurunan niat berpindah kerja, sehingga retensi meningkat. Selain itu, kompensasi yang tinggi dipandang sebagai bentuk penghargaan yang adil, memperkuat kepuasan serta motivasi karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Temuan ini konsisten dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan (Aman-Ullah *et al.* (2023), Kamselem *et al.* (2022) dan Suryathi *et al.* (2023), Khatun *et al.* (2023), dan Sarkar *et al.* (2023). Temuan ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya yaitu Abou-Moghli, (2019) dan Astuti *et al.* (2023). Implikasi dalam penelitian ini adalah elemen-elemen kompensasi seperti gaji, insentif, bonus, tunjangan, asuransi, dan

cuti berperan penting dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Dengan sistem kompensasi yang baik, perusahaan dapat mengurangi tingkat *turnover* dan meningkatkan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan stabilitas organisasi.

Pengaruh Kompensasi dalam Memoderasi Pengaruh Work-life Balance terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengujian moderasi tidak dapat dilakukan dikarenakan pengaruh *work-life balance* dan retensi karyawan tidak berpengaruh. Menurut Zainee dan Puteh (2020), kompensasi merupakan sebuah tolak ukur untuk mempertahankan karyawan bertalenta yang berkontribusi. Organisasi dengan retensi yang baik akan mendorong peningkatan kepuasan kerja, kinerja, dan produktivitas, sehingga karyawan cenderung bertahan lebih lama (Sindhuja & Subramanian, 2020). Meskipun hipotesis tidak terbukti, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa sistem kompensasi merupakan faktor krusial dalam meningkatkan kredibilitas kerja karyawan. Kompensasi yang memadai tidak hanya membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan retensi dalam organisasi (Shah & Asad, 2018).

Namun, temuan ini juga mengindikasikan bahwa variabel kompensasi berperan sebagai variabel independen yang tetap memiliki dampak tersendiri terhadap retensi karyawan. Kompensasi merupakan faktor utama dalam meningkatkan retensi karyawan. Kompensasi yang adil dan memadai meningkatkan kepuasan karyawan, mendorong mereka untuk tetap bertahan di perusahaan. Meskipun peluang karier cukup terbatas, karyawan merasa tertantang untuk mengembangkan kompetensi mereka dengan memanfaatkan kesempatan yang tersedia. Motivasi ini mendorong mereka untuk terus meningkatkan keterampilan demi mencapai jenjang karier yang lebih tinggi. Selain itu, pemberian pelatihan dan pengembangan gratis turut berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan karyawan sekaligus membantu perusahaan menciptakan inovasi baru dalam produk atau layanan.

Implikasi penelitian ini menekankan bahwa kompensasi berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan, menunjukkan bahwa strategi perusahaan yang berfokus pada pemberian kompensasi yang adil dan memadai dapat memperkuat loyalitas karyawan. Selain itu, temuan ini menggarisbawahi pentingnya pelatihan dan pengembangan sebagai faktor pendukung, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga mendorong inovasi dalam organisasi.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, karena banyak karyawan tidak memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi tetap bertahan dalam pekerjaannya. Sebaliknya, kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi, di mana gaji yang kompetitif, tunjangan, serta fasilitas kerja yang memadai meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan. Meskipun kompensasi tidak dapat memoderasi hubungan antara *work-life balance* dan retensi, kompensasi tetap berperan sebagai faktor independen yang berdampak pada loyalitas karyawan. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan sebaiknya lebih memprioritaskan strategi kompensasi yang adil serta program pengembangan karyawan untuk meningkatkan retensi dan stabilitas organisasi.

Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan faktor-faktor non-finansial yang berpengaruh terhadap retensi karyawan, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan peluang pengembangan karier. Selain itu, analisis yang lebih luas terkait moderasi dan mediasi dapat dilakukan untuk mengeksplorasi variabel lain, seperti motivasi intrinsik atau kepuasan kerja, yang mungkin berperan dalam hubungan antara kompensasi dan retensi. Di era digital, dampak teknologi terhadap *work-life balance* dan retensi karyawan perlu dikaji lebih dalam, khususnya mengenai fleksibilitas kerja berbasis teknologi atau sistem kerja *hybrid*.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi,

komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Abou-Moghli, A. A. (2019). The influence of compensation management strategy on talent retention: exploring the mediating role of structural capital, *International Business Research*, 12(3), 165–173. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n3p165>
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies, *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Algazlan, N., Al-Jedai, A., Alamri, A., Alshehri, A. M., Aldaiji, L., & Almogbel, Y. (2022). Association between intention to leave work and quality of work-life of Saudi pharmacists, *Saudi Pharmaceutical Journal*, 30(2), 103–107. <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2021.12.022>
- Alzaid, D. & Dukhaykh, S. (2023). Employer Branding and Employee Retention in the Banking Sector in Saudi Arabia: Mediating Effect of Relational Psychological Contracts, *Sustainability (Switzerland)*, 15(7), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su15076115>
- Aman-Ullah, A., Ibrahim, H., Aziz, A., & Mehmood, W. (2024). Balancing is a necessity not leisure: a study on work-life balance witnessing healthcare sector of Pakistan, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(1), 127–147. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2020-0338>
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Aman-Ullah, A. (2023). The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic, *Revista de Gestao*, 30(2), 221–236. <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0068>
- Anxo, D. & Ericson, T. (2023). Senior citizens intrinsic and extrinsic work motivation, *International Journal of Manpower*, 44(9), 216–236. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2022-0578>
- Asri, D. H. (2021). Analisis Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Retensi Karyawan Pada Perusahaan Ekspedisi Di Batam, *Journal of Global Business and Management Review*, 3(2), 16–30. <https://doi.org/10.37253/jgbmr.v3i2.6284>
- Astuti, R. R., Prabowo, H. & Puspitasari, R. H. U. (2023). The effect of compensation and work-life balance on employee retention through work satisfaction (case study at PT Sandang Asia Maju Abadi Semarang), *Stability: Journal of Management and Business*, 6(1), 39–62. <https://doi.org/10.26877/sta.v6i1.16270>
- Bhattacharya, S., Neelam, N., & Rajagopal, K. (2020). A perspective on work-life balance and its determinants. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 11(4), 41–59. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020100103>
- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. (2016). The moderating role of work environment on the relationship between compensation, job security, and employees retention. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 10(4), 726–738.
- Brough, P. et al. (2020). Work – life balance : definitions , causes , and consequences author handbook of socioeconomic determinants of occupational health downloaded from work – life balance : definitions , causes , and consequences, *Handbook of Socioeconomics*, 12(2), 473–487. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_20-1
- Fanisi. et al. (2023). Effectiveness of employee retention strategies, *Industrial Engineering Journal*, 4(1), 88–100. <https://doi.org/10.37421/2161-5833.2023.13.481>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). The results of PLS-SEM article information, *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hanai, A. E. and Pallangyo, W. A. (2020). The contribution of compensation in the employee retention of the Banking Institutions in Dar es salaam, Tanzania', *European Journal of Business and Management Research*, 5(4), 1–8. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.4.223>
- Hassan, A., Donianto, C., Kiolol, T., & Abdullah, T. (2022). Pengaruh talent management dan work life balance terhadap retensi karyawan dengan mediasi dukungan organisasi, *Modus*, 34(2), 158–183. <https://doi.org/10.24002/modus.v34i2.5966>
- Hayden, B. M. (2022). A qualitative investigation into the Great Resignation in Ireland: The reasons

- behind employee turnover within the tech industry during the COVID-19 pandemic, (August).
- Indrayani, I., Nurhatisyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2023). How does millennial employee job satisfaction affect performance, *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 14(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- Kamselem, K. M., Nuhu, M. S., Lawal, K. A., Liman, A. M., & Abdullahi, M. S. (2022). Testing the nexus between reward system, job condition and employee retention through intervening role of employee engagement among nursing staff, *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), 34–53. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-05-2022-0061>
- Khateeb K. F. R. (2020). Work Life Balance—a Review of Theories, Definitions and Policies’, *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 27–55.
- Khatun, Mahfuja, Rahman, S. N. and Khatun, Munni (2023). impact of development opportunities and compensation on employee retention: A comparative study on Banking industry of Bangladesh, *European Journal of Management and Marketing Studies*, 8(1), 40–63. <https://doi.org/10.46827/ejmmms.v8i1.1400>
- Ladegaard, Y., Skakon, J., Dalgaard, V. L., Ståhl, C., Slot Thomsen, S. T., & Netterstrøm, B. (2023). Employees with mental disorders seeking support from the workers compensation system—experiences from Denmark. *Work*, 75(4), 1361–1377. <https://doi.org/10.3233/WOR-211315>
- Lorentzon, J. I., Fotoh, L. E. & Mugwira, T. (2023). Remote auditing and its impacts on auditors’ work and work–life balance: auditors’ perceptions and implications, *Accounting Research Journal*, 37(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/ARJ-06-2023-0158>
- Manjula, P. V. N., & Rao, D. S. (2020). A study on impact of compensation package on employee retention in organized retail sector. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 4395–4403
- Panda, A. & Sahoo, C. K. (2021). Work–life balance, retention of professionals and psychological empowerment: an empirical validation, *European Journal of Management Studies*, 26(2), 103–123. <https://doi.org/10.1108/ejms-12-2020-0003>
- Poongavanam, S., & Divyaranjini, R. (2018). Impact of salary and reward on the achievement in the pharma companies. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(10), 1136–1138. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2018.01292.5>
- Rani, R. & Desiana, P. M. (2019). The impact of owners’ intrinsic motivation and work–life balance on SMEs’ performance: The mediating effect of affective commitment, *International Journal of Business*, 24(4), 393–411.
- Sarkar, J., Jena, L. K. & Sahoo, K. (2023). Mediating role of need satisfaction on total reward management towards retention: a conceptual framework, *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 20(2), 210–222. <https://doi.org/10.1108/xjm-03-2021-0083>
- Saufi, A. R., Che Nawi, N. B., Permarupan, P. Y., Zainol, N. R. B., Aidara, S., Kakar, A. S., & Jothi, B. A. P. (2023). Academic Person–Environment Fit towards Sustainable Work–Life Balance and Reduced Turnover Intention Moderated by Job Opportunities, *Sustainability*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043397>
- Shah, M. & Asad, M. (2018). Effect of motivation on employee retention: Mediating role of perceived organizational support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511–520.
- Sheehan, L. R., Lane, T. J., & Collie, A. (2020). The impact of income sources on financial stress in workers’ compensation claimants. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, 679–688. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09883-1>
- Shockley, K. M., Smith, C. R., & Knudsen, E. A. (2017). The impact of work–life balance on employee retention. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*, 7(1), 513–543. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch24>
- Silaban, H. & Margaretha, M. (2021). The impact work–life balance toward job satisfaction and employee retention: study of millennial employees in Bandung City, Indonesia, *International Journal of Innovation and Economic Development*, 7(3), 18–26. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002>
- Sinaga, O. & Sijabat, R. (2022). Analisis pengaruh employee motivation, employee empowerment, work life balance terhadap employee retention dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi pada PT XYZ, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1), 87–96.

- <https://doi.org/10.35797/jab.v12.i1.87-96>
- Sindhuja, K. & Sekar S. S. (2020). Impact of work–life balance on employee retention– a study on banking sector, *Shanlax International Journal of Management*, 7(3), 78–81. <https://doi.org/10.34293/management.v7i3.1629>
- Sinha, D., Sinha, S., & Jain, S. (2024). Decoding the Alchemy of Employee Retention: A Case of the Manufacturing Sector of the National Capital Region, India. In *Global Practices on Effective Talent Acquisition and Retention*. IGI Global 77–95. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1938-3.ch005>
- Umamaheswari, S., Radhika, S., & Chandrasekar, A. (2020). Retention of nurses in medium size health care units: Role of work–life balance, compensation, and work environment. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 9(3), 510–514. <https://doi.org/10.35940/ijitee.l3556.019320>
- Suryathi, W., Widianthara, I. M., & Siwantara, I. W. (2023). Compensation and work environment on employee retention, *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 19(3), 24–28. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.19.3.1764>
- Wicaksana, S. A. (2021). *Manajemen pengembangan talenta*. Dd Publishing.
- Wong, K., Chan, A. H. S. & Teh, P. L. (2020). How is work–life balance arrangement associated with organisational performance? A meta–analysis, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124446>
- Zainal, N. S. B., Wider, W., Lajuma, S., Ahmad Khadri, M. W. A. B., Taib, N. M., & Joseph, A. (2022). Employee Retention in the Service Industry in Malaysia, *Frontiers in Sociology*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.928951>
- Zainee, I. A. & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y, *Revista de Gestao*, 27(4), 369–392. <https://doi.org/10.1108/REGE-06-2019-0070>