

**PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
TERHADAP PENGARUH *REWARD* DAN *WORK LIFE BALANCE*  
TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION*  
(Studi Pada Pegawai di Kecamatan Genuk Semarang)**

**TESIS**

Diajukan untuk melengkapi persyaratan  
dalam memperoleh Gelar Sarjana S2  
Program Studi Manajemen, Pada Program Magister  
Universitas Stikubank Semarang  
Konsentrasi: Manajemen Sumber Daya Manusia



**ICKNATON  
NIM: 2442027049**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS STIKUBANK  
SEMARANG  
2025**

**BALAMAN PERSETUJUAN**


**PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI TERHADAP  
PENGARUH REWARD DAN WORK LIFE BALANCE  
TERHADAP EMPLOYEE RETENTION  
(Studi Pada Pegawai di Kecamatan Gunung Semarang)**

*(Disiapkan dan ditandatangani)*

**BERKAITAN**  
NIM 24031071001

Telah diteliti      Agustus 2024

Pembimbing

  
**Dr. Sahana, S.S., M.M.**  
NIM 24031071001

**HALAMAN PENGESAHAN  
ARTIKEL PUBLIKASI PENGGANTI UJIAN TESIS**

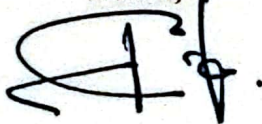
Nama : **ICKNATON**  
NIM : 2442027049  
Fakultas : **Ekonomika dan Bisnis**  
Program Studi : **S2 Manajemen**  
Judul Artikel : **PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
PADA PENGARUH REWARD DAN WORK LIFE BALANCE  
TERHADAP EMPLOYEE RETENTION**  
Nama Jurnal : **Journal of Research of Social Science, Economics, and  
Management**  
Kategori : **Sinta 4**  
Tautan Artikel : **<https://jrsem.publikasiindonesia.id/index.php/jrsem/article/view/955>**

Telah diterima sebagai salah satu syarat guna menyelesaikan Studi sesuai dengan Surat Keputusan Nomor: 081/J.01/Unisbank/SK/IX/2023 tentang Ketentuan Pelaksanaan dan Penilaian Hasil Luaran Tugas Akhir /Skripsi/Tesis bagi mahasiswa Program Diploma, Sarjana dan Magister dilingkungan Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang.

Semarang, Agustus 2025

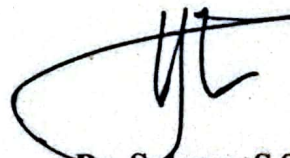
Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Stikubank Semarang

Dekan,



**Dr. Drs. Agus Budi Santosa, M.Si**  
NIDN: 0601126701

Pembimbing,



**Dr. Suhana, S.S., M.M**  
NIDN: 0601107001

## HALAMAN PENGESAHAN TESIS

### PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI TERHADAP PENGARUH *REWARD* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP EMPLOYEE RETENTION (Studi Pada Pegawai di Kecamatan Genuk Semarang)

Ditulis oleh :

Nama : **ICKNATON**  
NIM : 2442027049  
Pembimbing : Dr. Suhana, S.S., M.M  
Fakultas : Ekonomika dan Bisnis  
Program Studi : S2 Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah diterima sebagai salah satu syarat guna menyelesaikan Studi di Universitas Stikubank Semarang

Semarang, Agustus 2025

Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Stikubank Semarang  
Dekan,



**Dr. Drs. Agus Budi Santosa, M.Si**  
NIDN. 0601126701

Pembimbing,



**Dr. Suhana, S.S., M.M**  
NIDN: 0601107001

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan Judul :  
**PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI TERHADAP PENGARUH  
REWARD DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP EMPLOYEE RETENTION  
(STUDI PADA PEGAWAI DI KECAMATAN GENUK SEMARANG)**

yang telah diuji di depan tim penguji pada tanggal 22-08-2025, adalah benar hasil karya saya dan dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik tesis yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri.

Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah saya yang telah diberikan oleh Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang batal saya terima.



Semarang, 22-08-2025

Yang Menyatakan

(ICKNATON)

NIM/2442027049

SAKSI 1  
Tim Penguji



(Dr. SUHANA, S.S., M.M.)

SAKSI 2  
Tim Penguji



()

SAKSI 3  
Tim Penguji



()



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan Digisign Unisbank. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://digisign.unisbank.ac.id>

# HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan Judul  
**PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI TERHADAP PENGARUH  
REWARD DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP EMPLOYEE RETENTION (STUDI  
PADA PEGAWAI DI KECAMATAN GENUK SEMARANG)**

Ditulis oleh  
NIM : 2442027049  
Nama : ICKNATON

Telah dipertahankan di depan Tim Dosen Penguji tesis dan diterima sebagai salah satu syarat guna menyelesaikan Jenjang Program S2 Program Studi Magister Manajemen pada Fakultas EKONOMIKA DAN BISNIS Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang.

Semarang, 16-09-2025  
Ketua



(Dr. SUHANA, S.S., M.M.)  
NIDN. 0601107001

Sekretaris



()  
NIDN.

Anggota



()  
NIDN.

Mengetahui,  
Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang  
Fakultas EKONOMIKA DAN BISNIS  
Dekan



(Dr. Drs. AGUS BUDI SANTOSA, M.Si)  
NIDN. 0601126701



## ABSTRAK

Work Life Balance dan reward (keduanya secara langsung dan tidak langsung) bagi ASN yang mempunyai jenjang pekerjaan pada Kecamatan Genuk berdampak pada Employee Retention, melalui peran untuk memastikan kepuasan kerja pegawainya. Untuk penelitian ini, memakai ASN yang mempunyai jenjang pekerjaan pada Kecamatan Genuk. Sampel jenuh atau sensus digunakan dengan mengumpulkan total 94 responden. Data utama berasal dari sampel ASN yang mempunyai jenjang pekerjaan di Kecamatan Genuk, yang dikumpulkan melalui kuesioner langsung. Model equation structural-partial least square (SEM-PLS) dipakai guna menganalisis informasi. Hasil penyelidikan menampilkan bahwa reward untuk ASN yang mempunyai jenjang pekerjaan di Kecamatan Genuk memiliki pengaruh baik serta mempunyai arti penting atas tingkat kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka, dan work life balance untuk ASN yang mempunyai jenjang pekerjaan di Kecamatan Genuk memiliki pengaruh baik serta mempunyai arti penting atas tingkat kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka. Uji mediasi menampilkan kalau kepuasan kerja untuk ASN yang mempunyai jenjang pekerjaan di Kecamatan Genuk dapat memediasi pengaruh hadiah dan work life balance atas employee retention.

Kata Kunci : *Reward, Work Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Employee Retention.*

## ***ABSTRACT***

Work-life balance and rewards for civil servants with job levels in Genuk District impact employee retention (both directly and indirectly), through their role in ensuring employee satisfaction. For this study, civil servants with job levels in Genuk District were used. A saturated or The census sample had a total of 94 respondents. The original data originated from a sample of civil servants with job levels in Genuk District, collected through a direct questionnaire. The data was analyzed using a structural equation model with partial least squares (SEM-PLS). The findings showed that rewards for civil servants with job levels in Genuk District have a good influence and have an important meaning for their pleased with their work, and work-life balance for civil servants with job levels in Genuk District have a good influence and have an important meaning for pleased with their work. A mediation test revealed that job satisfaction for civil servants with job levels in Genuk District could mediate The impact of rewards and work-life balance for employees retention.

*Keywords: Rewards, Work-Life Balance, Job Satisfaction, as well as Employee Retention.*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Kantor kecamatan sebagai entitas pemerintahan lokal memiliki peran strategis dalam pelayanan publik, koordinasi pembangunan, dan fungsi administratif. Kecamatan langsung berinteraksi dengan masyarakat, sehingga kinerjanya sangat memengaruhi citra birokrasi. Sebagai pelaksana teknis di tingkat wilayah, Masyarakat di Wilayah Kecamatan Genuk Mengharapkan Kecamatan Genuk mampu memberikan pelayanan terbaik, terus beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat, dan menjalankan reformasi untuk meningkatkan kualitas kerja. Namun, seringkali muncul tantangan, hal yang utama dan penting Adalah Sumber Daya Manusia (SDM), dimana jumlah pegawai yang tersedia tidak sebanding dengan beban kerja yang ada. Ketidakseimbangan ini berisiko menimbulkan kelelahan kerja, penurunan produktivitas, hingga kesalahan administratif. Oleh karena itu, perhatian terhadap kualitas dan produktivitas SDM menjadi hal yang sangat penting untuk memastikan kecamatan dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien (Indarwati et al., 2022).

Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai elemen penting dalam organisasi, karena tanpa adanya SDM, operasional organisasi tidak akan berjalan. Sebagai aset yang sangat berharga, SDM memiliki peran penting dan harus dikembangkan secara berkelanjutan supaya dapat beradaptasi dan tahan dengan perubahan zaman dan kemajuan teknologi yang semakin pesat. Upaya ini mempunyai tujuan untuk

menciptakan individu yang berkualitas dan memiliki daya saing tinggi. Pengelolaan dan pengembangan SDM dianggap sebagai bentuk investasi strategis bagi organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan SDM menjadi faktor utama yang dapat menentukan keberhasilan organisasi (Bagaskoro & Suhana, 2022).

Organisasi Mempunyai tantangan utama saat ini bukan hanya bagaimana mengelola dan membina sumber daya manusia (SDM), tetapi juga bagaimana mempertahankan mereka agar tetap berkontribusi dalam organisasi selama mungkin. Meskipun kemajuan teknologi pada era digitalisasi saat ini memiliki peran signifikan dalam pengembangan organisasi, kehadiran pegawai tetap memiliki nilai yang tak tergantikan karena teknologi tidak dapat berfungsi tanpa intervensi manusia. Kesuksesan jangka panjang organisasi sangat bergantung pada kemampuannya dalam mempertahankan pegawai dalam waktu yang lama (Disa & Djastuti, 2019).

Hal ini karena mempertahankan pegawai menjadi kegiatan penting, mengingat pegawai merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi produktivitas organisasi. Pegawai tidak hanya menjadi pendorong keberhasilan organisasi, tetapi juga merupakan bagian penting dari pertumbuhannya. Oleh karena itu, organisasi memerlukan pendekatan strategis untuk memastikan bahwa pegawai tetap termotivasi dan tetap terhubung dengan organisasi. Dalam konteks ini, retensi pegawai merujuk pada strategi atau pendekatan yang dirancang untuk memotivasi pegawai agar terus bekerja di organisasi dalam jangka panjang (Syal et al., 2024).

Untuk mendorong, memotivasi, dan mempertahankan pegawai agar tetap produktif di organisasi, proses retensi pegawai mencakup berbagai strategi dan praktik. Proses ini bertujuan menciptakan kondisi yang mendukung loyalitas pegawai, sehingga mereka terus berkontribusi terhadap keberlanjutan dan kesuksesan organisasi (Widiani & Mas'ud, 2023). Retensi pegawai menjadi aspek penting bagi organisasi, karena sebagai aset berharga, pegawai harus memiliki kualitas dan kompetensi yang bisa memberikan kontribusi positif, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Oleh karena itu, organisasi menerapkan berbagai langkah strategis sehingga dapat memastikan bahwa pegawai yang berkualitas, kompeten, dan bernilai tetap bertahan dalam organisasi selama masih produktif, melalui beragam program retensi pegawai (Alferaih et al., 2018).

Kemampuan retensi pegawai yang baik membantu organisasi dalam hal efisiensi operasional dan kualitas pelayanan. Dengan mempertahankan pegawai yang berkompeten dan berdedikasi, instansi dapat memastikan kelancaran tugas-tugas administratif dan operasional, sehingga mampu mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Retensi pegawai yang efektif juga mempunyai kontribusi pada peningkatan produktivitas dan keberlanjutan program kerja instansi. Dengan demikian, organisasi harus terus mengembangkan dan mengevaluasi strategi pengelolaan talenta untuk menjaga keberadaan potensi dan kualitas Sumber Daya Manusia untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara berkelanjutan (Low & Tanaraj, 2022).

Untuk penelitian ini, Kecamatan Genuk Kota Semarang menjadi subjek penelitian. Retensi sebagai kemampuan organisasi untuk mempekerjakan pegawai

berkualitas tinggi untuk waktu yang lama. Retention pegawai di pemerintahan seperti Kecamatan Genuk Kota Semarang sangat penting karena keberlanjutan kinerja organisasi bergantung pada loyalitas dan kepuasan pegawai. Faktor-faktor seperti *reward*, *work life balance*, kepuasan kerja menjadi penentu retensi pegawai. Dalam konteks ini, mempertahankan pegawai yang berkualitas di instansi pemerintah menghadapi tantangan tersendiri, terutama dengan adanya persaingan antara instansi lain yang menawarkan lingkungan kerja atau kompensasi lebih menarik.

Karena retensi pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang belum mencapai tingkat yang ideal, masalah retensi pegawai masih perlu ditangani dengan serius. Stabilitas dan kinerja organisasi dapat terganggu oleh retensi yang rendah, terutama di bidang pemerintahan seperti Kecamatan Genuk Kota Semarang, yang membutuhkan pelayanan yang konsisten kepada masyarakat. Hasil survei terhadap 31 pegawai menunjukkan persepsi mereka terhadap indikator retensi berikut :

**Tabel 1.1**

**Hasil Prasurvei Retensi Pegawai Kecamatan Genuk Kota Semarang**

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya mempunyai keinginan untuk tetap bekerja di organisasi ini dalam jangka panjang	3 Orang (9,68%)	8 Orang (25,81%)	13 Orang (41,94%)	5 Orang (16,13%)	2 Orang (6,45%)
2	Saya merasa puas dengan Organisasi di lingkungan kerja	0 0,00%	8 Orang (25,81%)	3 Orang (9,68%)	13 Orang (41,94%)	7 Orang (22,58%)
3	Saya mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi ini	0 0,00%	1 Orang (3,23%)	9 Orang (29,03%)	15 Orang (48,39%)	6 Orang (19,35%)
4	Saya tidak memiliki keinginan untuk bekerja di organisasi lain	2 Orang (6,45%)	10 Orang (32,26%)	12 Orang (38,71%)	5 Orang (16,13%)	2 Orang (6,45%)

Sumber: Data Prasurvei Kecamatan Genuk Kota Semarang, 2024.

Tabel 1.1 dari hasil prasurvei terhadap 31 pegawai Kecamatan Genuk Kota Semarang menunjukkan bahwa retensi pegawai di organisasi ini masih memerlukan perhatian lebih. Dapat kita lihat dari keinginan untuk tetap bekerja dan berkontribusi di organisasi ini dalam jangka panjang, menunjukkan jika 9,68% sangat tidak setuju dan 25,81% tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai belum memiliki keyakinan yang kuat untuk tetap bertahan dalam jangka panjang di organisasi ini, yang mencerminkan tingkat loyalitas yang rendah. Sebagian besar responden menunjukkan bahwa mereka tidak puas dengan lingkungan kerja organisasi mereka; 25,81% dari mereka tidak setuju, menunjukkan bahwa banyak hal yang perlu diperbaiki tentang lingkungan kerja di Kecamatan Genuk. Sebuah lingkungan kerja yang tidak mendukung mungkin merupakan salah satu faktor utama yang menyebabkan retensi pegawai yang rendah.

Sebagian besar orang tidak setuju dengan pernyataan bahwa mereka berkomitmen kuat pada organisasi. Ini menunjukkan bahwa meskipun banyak pegawai yang berdedikasi kepada organisasi, beberapa masih ragu-ragu untuk menunjukkan seluruh semangat mereka. Pernyataan terakhir, tentang tidak adanya keinginan untuk bekerja di organisasi lain, hanya 16,13% yang setuju, sementara 32,26% tidak setuju, dan 6,45% sangat tidak setuju. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mungkin mempertimbangkan untuk bekerja di tempat lain. Ketidakpuasan bisa menjadi alasan utama mengapa pegawai merasa kurang terikat dengan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil prasarvei tersebut mencerminkan adanya masalah retensi pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang yang perlu ditangani dengan serius. Retensi pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang masih menjadi masalah yang signifikan. Ini ditandai dengan rendahnya keinginan pegawai untuk bertahan dalam jangka panjang, ketidakpuasan pegawai terhadap lingkungan kerja, dan kemungkinan pegawai akan mencari pekerjaan lain.

Untuk mengatasi masalah retensi pegawai, organisasi harus mempertimbangkan strategi untuk meningkatkan retensi pegawai. Mereka harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti kepuasan kerja, keseimbangan pekerjaan dan reward (Putri & Adnyani, 2021; dan Tirta & Enrika, 2020).

*Reward* merujuk pada apa yang diberikan organisasi dan dedikasi bagi pegawainya atas imbalan terhadap kinerjanya serta dedikasinya yang luar biasa (Disa & Djastuti, 2019). Penghargaan menunjukkan sebagai upaya manajemen organisasi untuk menghargai pegawainya sebagai respons karena menjadi panutan atau atas tindakan tertentu mereka. Reward menjadi salah satu komponen yang meningkatkan retensi pegawai. Reward sangat penting bagi organisasi karena menunjukkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya, yang menunjukkan bahwa pegawai sangat setia dan berdedikasi kepada organisasi (Putri & Adnyani, 2021).

Work life balance, yaitu perpaduan harmonis antara pekerjaan dan aktivitas lain, seperti keluarga, komunitas, waktu luang, dan pengembangan diri, yang mencerminkan keterlibatan individu secara seimbang dalam berbagai aspek kehidupan, adalah komponen berikutnya yang dapat mempengaruhi retensi

pegawai (Sindhuja & Subramanian, 2020). Orang-orang yang dapat mengimbangi tanggung jawab pekerjaan mereka dengan kewajiban pribadi dan keluarga mereka cenderung lebih setia pada organisasi mereka. Selain itu, ada bukti bahwa work life balance dapat meningkatkan semangat kerja, mengurangi absensi, dan mempertahankan pegawai yang produktif dalam jangka panjang. Pada akhirnya, dalam meningkatkan retensi pegawai di organisasi, salah satu factor penting Adalah menjaga dengan baik *work-life balance* (Widiani & Mas'ud, 2023).

Peneliti sebelumnya juga telah melakukan penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan keseimbangan hidup terhadap retensi pegawai. Hasil dari beberapa penelitian ini menunjukkan bahwa ada ketidakkonsistenan dalam temuan mereka mengenai pengaruh kompensasi dan keseimbangan hidup terhadap retensi pegawai, seperti yang ditunjukkan dalam tabel berikut :

**Tabel 1.2**  
***Research Gap***

<b>No</b>	<b>Pengaruh Variabel</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Hasil Temuan</b>
1.	Pengaruh <i>reward</i> terhadap <i>employee retention</i>	Disa & Djastuti (2019); Tirta & Enrika (2020); Putri & Adnyani (2021); dan Syal et al., (2024)	<i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i>
		Khristian et al., (2022) dan Low & Tanaraj (2022)	<i>Reward tidak</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee retention</i>
2.	Pengaruh Work life balance terhadap <i>employee retention</i>	Sindhuja & Subramanian (2020); Tirta & Enrika (2020); Panda & Sahoo (2021); dan Syal et al., (2024)	Work life balance berdampak positif dan signifikan pada retensi pegawai
		Hadi & Ahmed (2018); Aufa et al., (2023); dan Widiani & Mas'ud (2023)	Work life balance <i>tidak</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee retention</i>

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa *reward* dan *work-life balance* umumnya berpengaruh positif terhadap retensi pegawai, dengan sebagian besar penelitian menemukan pengaruh yang signifikan. Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa meskipun kedua variabel ini memiliki dampak positif, dampak mereka tidak signifikan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa faktor kontekstual dan karakteristik organisasi dapat mempengaruhi sejauh mana *reward* dan *work-life balance* berdampak pada retensi pegawai. Untuk meningkatkan konsistensi temuan ini, akan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, yang berfungsi menghubungkan pengaruh kedua faktor tersebut terhadap retensi pegawai. Dengan kata lain, peningkatan *reward* dan *work-life balance* yang disertai dengan peningkatan kepuasan kerja akan lebih efektif dalam mempertahankan pegawai. Kepuasan kerja menjadi kunci dalam memastikan seberapa besar pengaruhnya terhadap retensi pegawai di berbagai konteks organisasi.

Kepuasan kerja mempunyai arti sikap seorang individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan tingkat kepuasan atau ketidakpuasan berdasarkan penilaian keseluruhan maupun evaluasi elemen-elemen spesifik seperti suasana kerja, pengawasan, tingkat upah, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan kerjanya dalam organisasi lingkungan kerja (Agustine & Suhana, 2022). Semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan mereka, semakin besar kemungkinan mereka akan tetap di organisasi. Selain itu, telah ditunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat terkait dengan perilaku pegawai, yang mencakup keputusan mereka untuk mempertahankan atau keluar dari organisasi. Secara

umum, pegawai yang tidak puas dengan pekerjaan mereka dan tidak nyaman dengannya lebih cenderung mencari pekerjaan lain di luar organisasi, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk mempertahankan pegawai. Oleh karena itu, kepuasan kerja yang lebih tinggi dapat secara langsung meningkatkan retensi pegawai di organisasi (Widiani & Mas'ud, 2023).

Kepuasan kerja dipilih sebagai variabel mediasi karena ia berperan penting dalam menghubungkan pengaruh reward dan work-life balance terhadap retensi pegawai. Pegawai yang merasa dihargai untuk pekerjaan mereka dan memiliki keseimbangan yang baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka cenderung lebih puas dan nyaman di tempat kerja mereka. Nilai kepuasan kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk tetap di organisasi, yang menghasilkan tingkat retensi yang lebih tinggi. Dengan demikian, kepuasan kerja bertindak sebagai penghubung yang memperkuat pengaruh positif kedua faktor tersebut terhadap retensi pegawai.

Hasil penelitian sebelumnya juga mendukung penggunaan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh kompensasi dan keseimbangan hidup kerja terhadap retensi pegawai. Penelitian Disa & Djastuti (2019); Tirta & Enrika (2020); Syal et al., (2024) menyatakan kepuasan kerja bisa memediasi pengaruh *reward* terhadap retensi pegawai. Ini menunjukkan bahwa memberikan kompensasi yang tepat dapat membuat pegawai lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk tetap berada di organisasi. Dengan kata lain, pegawai atau pegawai yang merasa dihargai melalui reward yang diterima cenderung merasa lebih puas dan termotivasi untuk bertahan, sehingga meningkatkan retensi pegawai secara keseluruhan. Penelitian Sindhuja &

Subramanian (2020); Tirta & Enrika (2020); Syal et al., (2024) menyatakan kepuasan kerja bisa memediasi pengaruh *reward* terhadap retensi pegawai. Hal ini menggambarkan bahwa pemberian reward yang sesuai tidak hanya menaikkan nilai perasaan dihargai, tetapi juga menaikkan nilai kepuasan kerja, yang selanjutnya berkontribusi pada keputusan pegawai untuk bertahan di organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja sangat penting untuk meningkatkan hubungan antara kompensasi dan retensi pegawai.

Menurut uraian tersebut, penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang signifikan dan tidak signifikan mengenai pengaruh reward dan work life balance terhadap retensi pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan di Kecamatan Genuk Kota Semarang dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Hasil prasurvei yang dilakukan terhadap 31 pegawai Kecamatan Genuk Kota Semarang menunjukkan bahwa retensi pegawai masih menjadi masalah yang perlu diperhatikan. Banyak pegawai tidak yakin akan bertahan lama, sementara sebagian besar pekerja tidak puas dengan lingkungan kerja mereka dan belum menunjukkan komitmen penuh mereka kepada organisasi. Selain itu, banyak pegawai yang cenderung berpikir untuk mutasi ke tempat lain. Faktor utama yang mengurangi retensi pegawai di Kecamatan Genuk adalah ketidakpuasan pegawai dan kurangnya ikatan organisasi yang kuat. Hasil penelitian yang berbeda mengenai pengaruh kompensasi dan keseimbangan hidup terhadap retensi pegawai menimbulkan masalah tambahan. Dengan mengangkat rumusan masalah seperti bagaimana peran

kompensasi dan keseimbangan hidup dalam meningkatkan retensi pegawai, pertanyaan yang dirumuskan:

- a. Apakah *reward* memengaruhi terhadap kepuasan kerja?
- b. Apakah *work life balance* memengaruhi terhadap kepuasan kerja?
- c. Apakah *reward* memengaruhi terhadap retensi pegawai?
- d. Apakah *work life balance* memengaruhi terhadap retensi pegawai?
- e. Apakah kepuasan kerja memengaruhi terhadap retensi pegawai?
- f. Apakah *reward* memengaruhi retensi pegawai melalui kepuasan kerja?
- g. Apakah *work life balance* memengaruhi retensi pegawai melalui kepuasan kerja?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai meliputi :

- a. Untuk menganalisis seberapa besar *reward* mempengaruhi kepuasan kerja.
- b. Untuk menganalisis seberapa besar *work life balance* mempengaruhi kepuasan kerja.
- c. Untuk menganalisis seberapa besar *reward* mempengaruhi retensi pegawai.
- d. Untuk menganalisis seberapa besar *work life balance* mempengaruhi retensi pegawai.
- e. Untuk menganalisis seberapa besar kepuasan kerja mempengaruhi retensi pegawai.
- f. Untuk menganalisis seberapa besar *reward* mempengaruhi retensi pegawai melalui kepuasan kerja.

- g. Untuk menganalisis seberapa besar *work life balance* mempengaruhi retensi pegawai melalui kepuasan kerja.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Segi Teoritis**

Studi ini mungkin membantu mengembangkan ilmu manajemen di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya teori-teori tentang reward, work life balance, kepuasan kerja, dan retensi pegawai.

##### **1.4.2. Segi Praktis**

a. Bagi Peneliti

Studi ini dapat memberikan informasi tambahan tentang pengaruh kompensasi dan keseimbangan hidup kerja terhadap retensi pegawai—baik secara langsung maupun tidak langsung—melalui kepuasan kerja.

b. Bagi Instansi

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai masukan dan evaluasi. Mereka dapat membantu manajemen mempertimbangkan cara meningkatkan retensi pegawai dengan mempertimbangkan semua variabel yang mempengaruhi retensi pegawai.

c. Bagi Akademis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai khasanah bacaan. Mereka juga dapat digunakan oleh mahasiswa sebagai bahan masukan, acuan, atau referensi saat mereka menyusun dan mengembangkan penelitian yang sama.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Kajian Pustaka

##### 2.1.1. *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial)

Teori Pertukaran Sosial, juga dikenal sebagai "Social Exchange Theory", menggambarkan hubungan sosial sebagai proses pertukaran positif antara individu. Dalam konteks *employee retention*, teori ini menjadi sangat relevan karena menekankan pentingnya keseimbangan antara kontribusi yang diberikan pegawai dan imbalan yang diterima dari organisasi. *Social Exchange Theory* (SET) terus berperan sebagai landasan teoritis yang kuat dalam memahami dinamika hubungan antara pegawai dan organisasi, terutama dalam upaya mempertahankan pegawai. SET menjelaskan bahwa interaksi sosial didasarkan pada pertukaran sumber daya yang saling memberikan keuntungan, di mana individu cenderung menjaga hubungan yang menghasilkan manfaat lebih besar dibandingkan dengan biayanya. Dalam dunia organisasi modern, penerapan SET telah berkembang untuk mencakup berbagai dimensi kompleks dari hubungan kerja. Teori ini menyoroti bahwa *employee retention* sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap keadilan dan keseimbangan dalam hubungan kerja (Atatsi et al., 2019).

Hubungan pertukaran sosial yang ada antara pegawai dan atasan mereka memengaruhi kinerja mereka dan jangka panjang mereka di organisasi. Jika pegawai merasa bahwa interaksi mereka dengan atasan mereka berlangsung dengan standar yang tinggi, mereka lebih cenderung menunjukkan sikap kerja yang positif

dan lebih mungkin untuk keluar dari organisasi (Zablah et al., 2017). Pegawai yang merasa imbalan yang diterima sebanding atau melebihi kontribusinya cenderung memiliki komitmen lebih tinggi dan bertahan di organisasi. Sebaliknya, ketidakadilan dalam penghargaan terhadap kontribusi dapat mendorong mereka mencari peluang kerja lain. Dukungan atasan, penghargaan, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor penting yang memengaruhi retensi. Interaksi yang adil dan dukungan positif dari pimpinan dapat meningkatkan kepuasan pegawai, sehingga memperkuat keinginan pegawai untuk tetap bekerja (Pedrini & Ferri, 2019).

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) merupakan kerangka konseptual yang menggambarkan interaksi antara individu dan organisasi sebagai pertukaran sumber daya yang saling menguntungkan, dengan harapan menghasilkan manfaat positif bagi kedua belah pihak (Cropanzano & Dasborough, 2023). Kerangka teori ini menjelaskan hubungan kerja sebagai rangkaian interaksi yang melibatkan pertukaran sumber daya ekonomi dan sosioemosional antara pegawai dan organisasi, berdasarkan prinsip timbal balik (Liao et al., 2020). Menurut Blau, pendekatan teori ini menekankan bahwa organisasi memberikan nilai dalam bentuk imbalan kepada pegawai, yang kemudian muncul dorongan untuk menyumbangkan kontribusi bagi organisasi (Bahtiar, 2021).

Berdasarkan beberapa definisi, teori pertukaran sosial menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi sebagai proses pertukaran sumber daya ekonomi dan sosioemosional yang menguntungkan satu sama lain. Prinsip dasar teori ini adalah timbal balik: setiap orang dan organisasi berusaha untuk membangun hubungan

yang bernilai positif dan berkelanjutan dengan mengimbangi kontribusi yang diberikan dan feedback yang diterima.

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory* atau SET) sangat relevan dalam konteks *employee retention*, terutama dalam kaitannya dengan faktor-faktor seperti *reward*, *work life balance*, serta kepuasan kerja. SET memberikan kerangka konseptual untuk menjelaskan bagaimana hubungan antara faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi keputusan pegawai untuk tinggal di suatu organisasi (Nurmalitasari & Andriyani, 2021; Syal et al., 2024).

*Reward* merupakan elemen utama dalam Teori Pertukaran Sosial yang secara langsung memengaruhi *employee retention*. *Reward* mencakup kompensasi finansial, penghargaan non-finansial, dan kesempatan pengembangan karier. Pegawai yang merasa imbalan yang mereka peroleh setara atau bahkan melebihi kontribusinya cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi terhadap organisasi. Hal ini karena *reward* yang adil menciptakan rasa penghargaan dan motivasi untuk tetap berkontribusi secara optimal. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap *reward* dapat memicu keinginan untuk mencari peluang di tempat lain (Syal et al., 2024).

Dalam konteks SET, keseimbangan kerja-hidup dianggap sebagai bentuk kompensasi emosional yang diberikan organisasi kepada pegawainya. Ketika organisasi memberikan fleksibilitas kerja, cuti yang memadai, dan dukungan untuk kesejahteraan pribadi, pegawai cenderung merasa dihargai dan lebih berkomitmen pada organisasi mereka. Stres dapat menyebabkan pegawai meninggalkan organisasi jika tidak ada keseimbangan antara kebutuhan pribadi dan kebutuhan kerja (Widiani & Mas'ud, 2023).

Salah satu indikator utama keberhasilan hubungan sosial antara organisasi dan pegawai dalam kerangka SET adalah kepuasan kerja. Jika pegawai merasa nyaman dan puas di tempat kerja mereka, memiliki hubungan dengan atasan mereka, dan memiliki peluang untuk berkembang, mereka lebih cenderung untuk tetap di organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan persepsi pegawai terhadap kualitas “pertukaran” yang terjadi di tempat kerja. Jika organisasi mampu memberikan harapan bagi pegawai, baik secara profesional maupun emosional, tingkat *employee retention* meningkat (Syal et al., 2024).

### **2.1.2. *Employee Retention***

*Employee retention* merujuk pada langkah-langkah strategis yang dilakukan organisasi untuk menjaga pegawai berbakat dan berkinerja tinggi agar tetap bekerja di organisasi. Konsep ini mencakup kebijakan, praktik, dan program yang dimaksudkan untuk mencegah pegawai utama meninggalkan organisasi. Upaya ini mencakup menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendorong, serta memberikan peluang bagi pegawai untuk berkembang dan menjadi paling produktif. *Employee retention* juga merujuk pada suatu proses terstruktur yang bertujuan menarik, mempertahankan, melibatkan, dan mengembangkan individu-individu berbakat dalam organisasi (McDonnell & Wiblen, 2020).

*Employee retention* adalah kemampuan suatu organisasi untuk mempertahankan pegawai yang produktif untuk jangka waktu yang lama dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan penghargaan yang tepat untuk kerja mereka (Mathis & Jackson, 2018). Untuk mempertahankan pegawai yang memiliki potensi yang dapat membantu mencapai tujuan organisasi,

organisasi mengambil langkah strategis yang dikenal sebagai retensi pegawai (Disa & Djastuti, 2019). Manajemen mempertahankan pegawai adalah tindakan yang diambil oleh manajemen dalam suatu organisasi untuk mencegah pergantian pegawai atau keinginan pegawai untuk meninggalkan posisi mereka saat ini (Low & Tanaraj, 2022).

Proses mempertahankan pegawai adalah cara untuk memastikan bahwa pegawai tetap berada di organisasi untuk waktu yang lama, yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan keberlanjutan dan kemajuan dalam jangka panjang (Tirta & Enrika, 2020). Proses sistematis untuk mempertahankan pegawai bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang mendukung dengan menerapkan kebijakan dan praktik yang memenuhi berbagai kebutuhan pegawai sehingga mereka ingin terus bekerja di organisasi (Hadi & Ahmed, 2018).

Berdasarkan beberapa definisi, perekrutan pegawai dapat didefinisikan sebagai upaya strategis dan sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan pegawai produktif dan berpotensi unggul dalam jangka panjang. Organisasi ini melakukan ini dengan membuat lingkungan kerja yang baik, menetapkan kebijakan yang memenuhi kebutuhan pegawai, dan memberikan penghargaan yang tepat, sehingga mencegah pergantian pegawai dan mendukung tujuan organisasi.

Mayasari et al., (2018) dalam jurnal penelitiannya menjelaskan bahwa pembentukan retensi pegawai menjadi tiga dimensi *employee retention* yaitu *social*, *mental*, dan *physical*, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. *Social*

Sangat penting bagi organisasi untuk memiliki hubungan yang baik dengan orang-orang di dalam dan di luarnya. Hubungan internal yang saling terikat antara pegawai dan manajemen, serta antar pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Hal ini meliputi interaksi sehari-hari, kolaborasi dalam proyek, serta dukungan dari supervisor dan rekan kerja yang dapat menambah nilai kepuasan kerja dan retensi pegawai. Dukungan ini mencakup bimbingan, umpan balik konstruktif, dan pengakuan atas prestasi, yang semuanya membantu dalam mempertahankan pegawai berbakat.

### 2. *Mental*

Pegawai cenderung lebih menyukai karakteristik pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas dalam tugas mereka, karena hal ini dapat membantu mereka mempertahankan sumber daya yang penting, seperti energi dan waktu. Fleksibilitas dalam pekerjaan memungkinkan pegawai untuk menyesuaikan jadwal dan cara mereka menyelesaikan tugas, yang pada waktunya dapat meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan di organisasi dan kehidupan pribadi. Dengan memiliki kontrol lebih besar atas cara mereka bekerja, pegawai dapat mengatur ulang prioritas dan mengelola beban kerja dengan lebih efektif, sehingga mengurangi stres dan kelelahan

### 3. *Physical*

Lingkungan kerja yang positif, termasuk dukungan dari rekan kerja dan manajemen, serta kenyamanan suasana kerja, juga mempunyai kontribusi pada kepuasan kerja dan motivasi pegawai. Gaji yang adil dan sesuai dengan

produktivitas adalah faktor penting dalam mempertahankan pegawai. Gaji yang memadai memberikan rasa penghargaan dan keamanan finansial, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Faktor retensi dinyatakan sebagai uji pelaksanaan sumber daya manusia yang perlu diterapkan agar pegawai tetap bersama organisasi suatu organisasi, dan ada beberapa faktor yang membentuk retensi pegawai antara lain kompensasi yang adil (*fair compensation*), peluang perkembangan karir (*opportunities for career growth*), keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), budaya organisasi yang sehat (*a healthy organizational culture*), manajemen kinerja (*performance management*), dukungan supervisor (*supervisor support*), dan kemandirian di tempat kita kerja (*independence at work*) (Shibiti, 2019).

Indikator yang dipakai untuk mengukur *employee retention* dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian Low & Tanaraj (2022), meliputi:

1. Keinginan untuk tetap bekerja di organisasi
2. Kepuasan terhadap lingkungan kerja
3. Komitmen terhadap organisasi
4. Keinginan untuk tidak berpindah pekerjaan.

### **2.1.3. Reward**

*Reward* menjadi konsep fundamental dalam perilaku organisasi dan psikologi yang mengacu pada segala bentuk imbalan, insentif, atau penguatan positif yang diberikan kepada individu atau kelompok sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian, kinerja, atau perilaku yang diinginkan. Sistem pembayaran yang efektif dan adil dapat membantu organisasi membentuk budaya organisasi, meningkatkan kepuasan

kerja, meningkatkan produktivitas, dan menumbuhkan loyalitas pegawai. Dengan demikian, penerapan sistem pembayaran yang efektif dan adil dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, yang pada gilirannya meningkatkan pencapaian pegawai (Dessler, 2019).

Reward adalah penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai pengakuan atas peran, jasa, dan kontribusi mereka. Penghargaan ini dapat berupa uang atau penghargaan non-finansial dengan tujuan meningkatkan motivasi dan meningkatkan kinerja (Mathis & Jackson, 2018). Reward adalah penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai atas peran, jasa, dan kontribusi mereka. Ini diberikan dengan tujuan memenuhi kebutuhan pegawai dan meningkatkan produktivitas dan semangat kerja (Hasibuan, 2019). Reward adalah penghargaan yang diberikan oleh organisasi atau organisasi tempat seseorang bekerja sebagai cara untuk mengucapkan terima kasih kepada mereka atas kinerja yang luar biasa dan dedikasi mereka (Disa & Djastuti, 2019).

*Reward* adalah upaya organisasi untuk menghargai pegawai melalui kompensasi, baik berupa insentif finansial maupun pengakuan non-finansial, yang bertujuan meningkatkan motivasi dan kinerja (Tirta & Enrika, 2020). Sehubungan dengan kompensasi dan kesejahteraan yang diberikan oleh organisasi, reward juga merupakan salah satu tugas manajemen sumber daya manusia (Low & Tanaraj, 2022).

Berdasarkan beberapa definisi, diputuskan bahwa reward adalah penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai pengakuan atas peran, jasa, kontribusi, dan kinerja mereka. Penghargaan ini dapat berupa kompensasi finansial

maupun non-finansial, dan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, meningkatkan loyalitas, dan memenuhi kebutuhan pegawai.

Syal et al., (2024) dalam jurnalnya menuliskan bahwa *reward* dibagi dalam dua jenis, antara lain:

1. *Reward* intrinsik, sebagai penghargaan yang dirasakan individu, seperti pencapaian pribadi dan pengembangan kemampuan.
2. *Reward* ekstrinsik, sebagai penghargaan dari luar, seperti insentif finansial dan pengakuan dari organisasi.
3. *Reward* sosial, yang berkaitan dengan hubungan sosial di tempat kerja, seperti menjalin hubungan yang baik dan positif dengan rekan kerja dan manajer

*Reward* kepada pegawai memiliki berbagai tujuan dan dampak yang akan dirasakan oleh pegawai tersebut, dan menurut Fahmi (2017) diantaranya:

1. Untuk memberikan dan menjelaskan hak dan kewajiban yang diterima oleh seorang pegawai.
2. Untuk memenuhi keinginan yang menjadi keinginan pegawai sesuai dengan kesepakatan yang ditanda tangani.
3. Untuk mengganbarkan wibawa organisasi bahwa mampu membayar Reward dan berbagai bentuk reward lainnya secara tepat waktu.
4. Sebagai penjelasan kepada pihak *stakeholders* bahwa organisasi mampu menjalankan kewajiban likuditasnya secara tepat waktu.
5. Mampu menaikkan reputasi organisasi yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan pegawai.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *reward* menurut Nawawi (2016) diantaranya :

1. Konsistensi Internal (*Internal Consistency*) ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.
2. Kompetisi/ Persaingan Eksternal (*External Competitiveness*) membandingkan besaran penghargaan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para pegawai sehingga akan menghindari adanya pegawai yang pindah ke organisasi lain.
3. Kontribusi Pegawai (*Employee Contribution*) dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan organisasi.
4. Administrasi (*Administration*) merupakan aspek keempat yang menjadi faktor dalam pemberian penghargaan. Data yang berisi aspek perencanaan organisasi anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *reward* pada studi ini akan diadopsi dari penelitian Putri & Adnyani (2021) dan Low & Tanaraj (2022), meliputi:

1. Gaji
2. Insentif
3. Tunjangan lain
4. Pengakuan atas kontribusi

## 5. Sistem promosi yang adil

### **2.1.4. *Work Life Balance***

*Work-life balance* mempunyai arti lebih dari sekadar pengelolaan waktu, melainkan juga tentang mencapai keselarasan antara tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan pribadi agar keduanya dapat berjalan beriringan tanpa saling mengganggu. Untuk mempertahankan produktivitas dan kinerja yang optimal di tempat kerja, mencapai keseimbangan ini sangat penting. Oleh karena itu, penting bagi pemilik dan pegawai untuk memahami konsep *work-life balance* dan elemen-elemen yang memengaruhinya. Mereka juga harus tahu bagaimana mencapainya dalam lingkungan kerja yang nyaman, sehat, dan berkelanjutan.

Menurut Hasibuan (2019), *work-life balance* adalah keseimbangan waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dapat membuat orang merasa puas keduanya. Dalam hal ini, keseimbangan yang baik akan meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai.. *Work-life balance* adalah proses untuk menemukan keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta menciptakan perasaan nyaman terhadap komitmen kerja dan keluarga (Tirta & Enrika, 2020). *Work-life balance* adalah kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi pegawai, yang mencakup fleksibilitas jadwal, otonomi kerja, dan dukungan dari pimpinan atau atasan (Syal et al., 2024).

Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan seseorang disebut *work-life balance* (Yang et al., 2023). Seseorang yang dapat mengelola waktu dengan baik untuk berbagai aspek kehidupannya cenderung merasakan kepuasan

dan keseimbangan dalam hidupnya. Tingkat kepuasan yang dicapai ketika seseorang mampu mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan seimbang, mengurangi konflik antara keduanya, sehingga tercipta keseimbangan dalam waktu, keterlibatan, dan kepuasan dari peran profesional dan keluarga. Istilah "work-life balance" digunakan untuk menggambarkan tingkat kepuasan yang dicapai seseorang dari peran profesional dan keluarga (Gautam et al., 2024).

Berdasarkan beberapa definisi, work-life balance (WLB) adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan tanggung jawabnya antara pekerjaan mereka dan kehidupan pribadi mereka sehingga mereka merasa puas, seimbang, dan terlibat secara optimal di kedua bidang tersebut. Ini mencakup fleksibilitas dalam pekerjaan, dukungan atasan, dan pengelolaan waktu yang efektif untuk mencapai kesejahteraan dan kinerja yang optimal.

Greenhaus dalam Helmle et al. (2014) menyatakan bahwa keseimbangan kerja-hidup terdiri dari beberapa komponen: 1) Keseimbangan waktu, yang mengacu pada perbandingan jumlah waktu yang dihabiskan seseorang untuk karirnya dengan waktu yang dihabiskan untuk keluarga atau aspek lain dari kehidupan selain karir; 2) Keseimbangan keterlibatan, yang mengacu pada keseimbangan psikologis yang seimbang antara keterlibatan seseorang dalam karir dan keluarganya. Orang yang memiliki keseimbangan peran tidak akan mengalami konflik atau kebingungan dalam kedua bidang tersebut; dan 3) Keseimbangan kepuasan, juga dikenal sebagai keseimbangan kepuasan, adalah tingkat kepuasan seseorang terhadap karir dan keluarganya.

Menurut Houston (2005), ada tiga dimensi utama yang membentuk keseimbangan kerja-hidup:

1. Tuntutan Pekerjaan: Ini mencakup berbagai tuntutan pekerjaan yang membutuhkan waktu, perhatian, dan energi pegawai. Tuntutan ini dapat berupa tugas, tenggat waktu, atau ekspektasi atasan. Semakin banyak tuntutan pekerjaan, semakin sulit bagi orang untuk menemukan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Stres dan konflik dalam kehidupan profesional dan personal sering disebabkan oleh beban kerja yang berlebihan.
2. Tuntutan kehidupan rumah/pribadi: Dimensi ini mencakup berbagai tanggung jawab dan kebutuhan yang harus dipenuhi dalam kehidupan pribadi, seperti urusan keluarga, rumah tangga, dan kegiatan sosial. Ini bisa termasuk mengurus anak, merawat anggota keluarga yang sakit, atau hanya menjalankan tugas rumah tangga sehari-hari. Jika Anda memiliki lebih banyak tuntutan di rumah, Anda akan lebih sulit untuk berkonsentrasi pada pekerjaan Anda.
3. Kontrol: aspek ini berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk mengontrol dan mengatur waktu dan tenaga mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Jika seseorang memiliki lebih banyak kontrol atas jadwal kerja dan kehidupan pribadinya, mereka memiliki lebih banyak kesempatan dan lebih mudah untuk mencapai keseimbangan kerja-kehidupan. Ini termasuk kemampuan mereka untuk menetapkan prioritas dan hal penting dalam berbagai pekerjaan mereka, serta fleksibilitas dalam pekerjaan mereka, seperti jam kerja yang fleksibel atau kebijakan work from home.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan dari studi Tirta & Enrika (2020), termasuk :

1. Fleksibilitas waktu kerja
2. Fasilitas kerja yang mendukung
3. Lingkungan kerja yang ramah

#### **2.1.5. Kepuasan Kerja**

Bagaimana seseorang menilai pekerjaan mereka berdasarkan cara mereka melihat berbagai aspeknya adalah apa yang disebut kepuasan kerja. Setiap individu mempunyai nilai tingkat kepuasan yang berbeda, tergantung pada nilai-nilai pribadi mereka. Kepuasan kerja dapat tercapai saat seorang pegawai mempunyai perasaan bahwa pekerjaannya bisa memenuhi harapan, cita-cita dan tujuan yang ingin didapat. Hal ini sangat penting untuk manajemen sumber daya manusia dalam organisasi karena dapat menunjukkan seberapa puas atau tidak puas pegawai dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif atau negatif yang dirasakan seseorang tentang apa yang mereka lakukan di tempat kerja mereka. Berbagai faktor, seperti lingkungan kerja mereka, kompensasi yang mereka terima, dan hubungan mereka dengan rekan kerja, memengaruhi tingkat kepuasan kerja (Sutrisno, 2019).

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan atau evaluasi seseorang terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Ini dapat ditunjukkan oleh seberapa baik pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, penghargaan, dan tanggung jawab adalah beberapa komponen kepuasan kerja (Hasibuan, 2019). Ketika seorang pegawai merasa

nyaman dan puas dengan pekerjaannya, mereka mencapai keadaan emosional yang disebut kepuasan kerja. Faktor internal (faktor dari dalam pegawai) dan eksternal (faktor dari luar pegawai) yang ada di tempat kerja, seperti gaji, kondisi lingkungan kerja, hubungan emosi dengan rekan kerja, dan peluang pertumbuhan, memengaruhi hal ini (Mangkunegara, 2019).

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan senang atau puas yang dialami seorang pekerja terhadap pekerjaannya, yang muncul ketika harapan pekerjaan sebanding dengan hasil aktual, yang menghasilkan sikap yang baik terhadap pekerjaan (Syal et al., 2024). Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan tingkat pas atau tidak puas. Ini ditentukan oleh penilaian keseluruhan dan evaluasi elemen khusus seperti suasana kerja, pengawasan, gaji, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan kerja (Agustine & Suhana, 2022). Kepuasan kerja adalah respons emosional positif pegawai terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, yang berdampak besar pada motivasi dan kinerja mereka secara keseluruhan (Ingsih et al., 2022). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan mereka, jadi ketika pegawai merasa nyaman dan puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan melakukan pekerjaan dengan baik (Chi et al., 2023).

Menurut beberapa definisi, kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan atau emosional positif yang dimiliki seorang pekerja terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh kesesuaian antara harapan dan kenyataan tentang pekerjaan, serta beberapa faktor seperti lingkungan kerja,

hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja di tempat kerja, kompensasi, dan kesempatan untuk berkembang. Sikap positif terhadap pekerjaan ini selanjutnya akan berdampak.

Tingkat rasa puas dan nyaman akan pekerjaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk (Kaswan, 2017) :

1. Kepribadian: mengacu pada seorang pegawai yang memiliki cara berpikir dan berperilaku yang konsisten, termasuk seberapa puas mereka dengan pekerjaan mereka atau pekerjaan mereka.
2. Nilai, yang menunjukkan pegawai yang menganggap penting dan layak untuk memenuhi standar kehidupan atau cara berperilaku.
3. Situasi kerja, termasuk pekerjaan itu sendiri, penggajian, peluang peningkatan karir, pengawasan, kelompok kerja, dan kondisi kerja di tempat kerja.
4. Pengaruh sosial, yang mencakup sikap pegawai, kinerja efektif, dan hasil perilaku.

Kepuasan kerja berdampak seperti berikut (Afandi, 2018):

1. Dampak kaitannya dengan produktivitas: Ketika pekerja merasa bahwa organisasi memberi mereka apa yang mereka butuhkan, yang adil dan wajar, dan jika ada korelasi antara performa kerja yang baik dan kepuasan kerja..
2. Pengaruh ketidakhadiran: tidak merencanakan lagi ketidakhadiran dan menunjukkan ketidakpuasan.
3. Ketidakpuasan kerja terkait dengan keluarnya pekerja, juga dikenal sebagai turnover intention, karena dampak ekonomis yang signifikan dari keluarnya pekerja.

4. Mengatasi ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh ketidaknyamanan yang dialami di tempat kerja.

1) Keluar: meninggalkan pekerjaan yang saat ini Anda lakukan, seperti mencari pekerjaan yang lebih nyaman dan lebih baik untuk Anda.

2) Menyuarakan—memberi saran dalam dan keluar, perbaikan, dan mencoba berbicara dengan atasan tentang masalah untuk memperbaiki keadaan.

3) Mengabaikan—sikap yang memungkinkan situasi menjadi lebih buruk, seperti tidak hadir, alpha, atau semakin sering membuat kesalahan yang disengaja.

4) Kesetiaan, yang berarti menunggu perbaikan, termasuk melindungi organisasi tempat kerja dari kritik dari luar.

Menurut Robbins dan Judge (2018), ada berbagai jenis variabel yang dapat memengaruhi nilai kepuasan kerja, seperti berikut:

1. Kerja yang menantang secara mental.

Pada dasarnya, orang lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dengan melakukan banyak hal sekaligus (multitasking), yang membuat pekerjaan lebih menantang secara mental dan meningkatkan semangat pegawai.

2. Penghargaan yang sesuai.

Kepuasan akan muncul ketika penghargaan dianggap adil, tidak berat sebelah, dan sesuai dengan apa yang sudah diberikan, seperti standar, kebutuhan pekerjaan, dan keterampilan individu.

### 3. Lingkungan kerja yang mendukung.

Untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik, pegawai memiliki hubungan dengan tempat kerja mereka. seperti kebersihan, tata ruang, fasilitas, alat bantu, suhu, dan tingkat kebisingan di ruang kerja.

### 4. Teman kerja dan atasan yang sportif dan saling mendukung.

Orang mendapatkan sesuatu yang berharga lebih dari sekedar uang atau prestasi yang ditunjukkan dari pekerjaan mereka, tetapi pegawai juga memenuhi kebutuhan orang untuk berinteraksi dengan orang lain. Perilaku atasan adalah salah satu faktor utama yang menentukan kepuasan.

Parameter yang akan digunakan dalam penelitian Widiani & Mas'ud (2023) untuk mengukur variabel kepuasan kerja Adalah

1. Kepuasan terhadap pekerjaan tersebut
2. Kepuasan terhadap gaji
3. Kepuasan terhadap promosi
4. Kepuasan terhadap pengawasan
5. Kepuasan akan hubungan dengan rekan kerja

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Hasil Penelitian terdahulu dapat berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian selanjutnya. Digunakan sebagai acuan untuk penelitian ini, beberapa penelitian sebelumnya telah menyelidiki bagaimana reward dan keseimbangan hidup kerja memengaruhi retensi pegawai. Penelitian-penelitian yang digunakan sebagai acuan antara lain dapat dilihat pada tabel 2.1 :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
1	Hadi & Ahmed (2018) Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector	Independen: <i>Application value, Development value, Interest value, dan Work-life balance</i>  Dependen: <i>Employee retention</i>	Regresi linear berganda	1. <i>Application value</i> berdampak positif tidak signifikan terhadap retensi pegawai 2. <i>Development value</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> , 3. Interest value memiliki dampak positif yang tidak signifikan terhadap retensi pegawai. 4. Work-life balance memiliki dampak positif yang tidak signifikan terhadap retensi pegawai.
2	Disa & Djastuti (2019) Analisis Pengaruh Penghargaan dan Pengembangan Karier terhadap Retensi Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Perum LPPNPI AirNav Indonesia Kota Tangerang)	Independen: Penghargaan dan Pengembangan karier  Dependen: Retensi pegawai  Intervening: Kepuasan kerja	SEM-AMOS	1. Penghargaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Penghargaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai 3. Kepuasan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap retensi pegawai
3	Sindhujaja & Subramanian (2020) Impact of Work-Life Balance on Employee Retention- A Study on Banking Sector	Independen: Work life balance  Dependen: Employee retention  Intervening: Kepuasan kerja	<i>Path Coefficient</i>	1. Work life balance mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Work life balance mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention 3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention
4	Tirta & Enrika (2020) Understanding the Impact of Reward and Recognition, Work Life Balance, on Employee Retention with Job Satisfaction as Mediating Variable on Millennials in Indonesia	Independen: Reward dan Work life balance  Dependen: Employee retention  Intervening: Kepuasan kerja	SEM-PLS	1. Reward mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Work life balance tidak memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Reward dan work life balance masing-masing mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention 4. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap employee retention

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
5	Panda & Sahoo (2021) Work–Life Balance, Retention of Professionals and Psychological Empowerment: an Empirical Validation	Independen: Work life balance  Dependen: Employee retention  Intervening: Pemberdayaan psikologis	SEM-AMOS	1. Work life balance mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologi 2. Work life balance mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention 3. Pemberdayaan psikologi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention
6	Putri & Adnyani (2021) <i>The Effect of Reward System, Job Motivation, and Job Satisfaction on Employee Retention</i>	Independen: <i>Reward, Motivasi kerja, dan Kepuasan kerja</i>  Dependen: <i>Employee retention</i>	Regresi linear berganda	1. <i>Reward</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> 2. Motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> 3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i>
7	Khristian et al., (2022) Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penghargaan Serta Lingkungan Kerja Fisik terhadap Retensi Pegawai (Studi Pada CV Sumber Anugrah)	Independen: Pelatihan kerja, Penghargaan, dan Lingkungan kerja fisik  Dependen: Retensi pegawai	Regresi linear berganda	1. Pelatihan kerja memiliki dampak positif tidak signifikan terhadap retensi pegawai 2. Penghargaan memiliki dampak positif tidak signifikan terhadap retensi pegawai 3. Lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai
8	Low & Tanaraj (2022) Key Determinants Influencing Lower & Junior Management Employee Retention: A Case Study of a Glove Manufacturer	Independen: <i>Occupational Safety &amp; Health, Performance Management, Training &amp; Development, Rewards</i>  Dependen: <i>Employee retention</i>  Mediasi: Motivasi kerja	SEM-PLS	1. <i>Occupational Safety &amp; Health</i> dan <i>Performance Management</i> tidak menjelaskan dampak signifikan terhadap retensi pegawai 2. <i>Training &amp; Development</i> dan <i>Employee Motivation</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi pegawai 3. <i>Reward</i> mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap employee retention

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
9	Aufa et al., (2023) <i>The Increasing of Employee Retention in The Hotel Industry: Diagnosing the Effect of Work-Life Balance</i>	Independen: <i>Work life balance</i> dan <i>Job engagement</i>  Dependen: <i>Employee retention</i>	Regresi linear berganda	1. <i>Work life balance</i> mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap <i>employee retention</i> 2. <i>Job engagement</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i>
10	Widiani & Mas'ud (2023) Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> , Kepuasan Kerja, dan <i>Supportive Work Environment</i> terhadap Retensi Pegawai (Studi Pada Pegawai Tetap PT. Nasmoco Cabang Gombel)	Independen: <i>Work-life balance</i> , Kepuasan kerja, dan <i>Supportive work environment</i> Dependen: Retensi pegawai	Regresi linear berganda	1. <i>Work life balance</i> mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap <i>employee retention</i> 2. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> 3. <i>Supportive work environment</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i>
11	Syal et al., (2024) <i>The Influence of Reward, Work Life Balance on Employee Retention: The Mediating Effect of Job Satisfaction Generation Z Employees in West Kalimantan</i>	Independen: Reward dan Work life balance  Dependen: Employee retention  Intervening: Kepuasan kerja	SEM-AMOS	1. Reward dan work life balance mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Reward dan work life balance mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap employee retention 3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan kepada employee retention

### 2.3. Model Empirik Penelitian

Dalam penelitian ini, model yang dikembangkan difokuskan pada dua variabel mediasi: kepuasan kerja terhadap pengaruh reward dan work-life balance terhadap retensi pegawai. Kepuasan pegawai, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja yang dilakukan, dan kompensasi yang diberikan oleh organisasi adalah beberapa faktor yang mempengaruhi retensi pegawai, yang sangat penting untuk keberlanjutan organisasi.

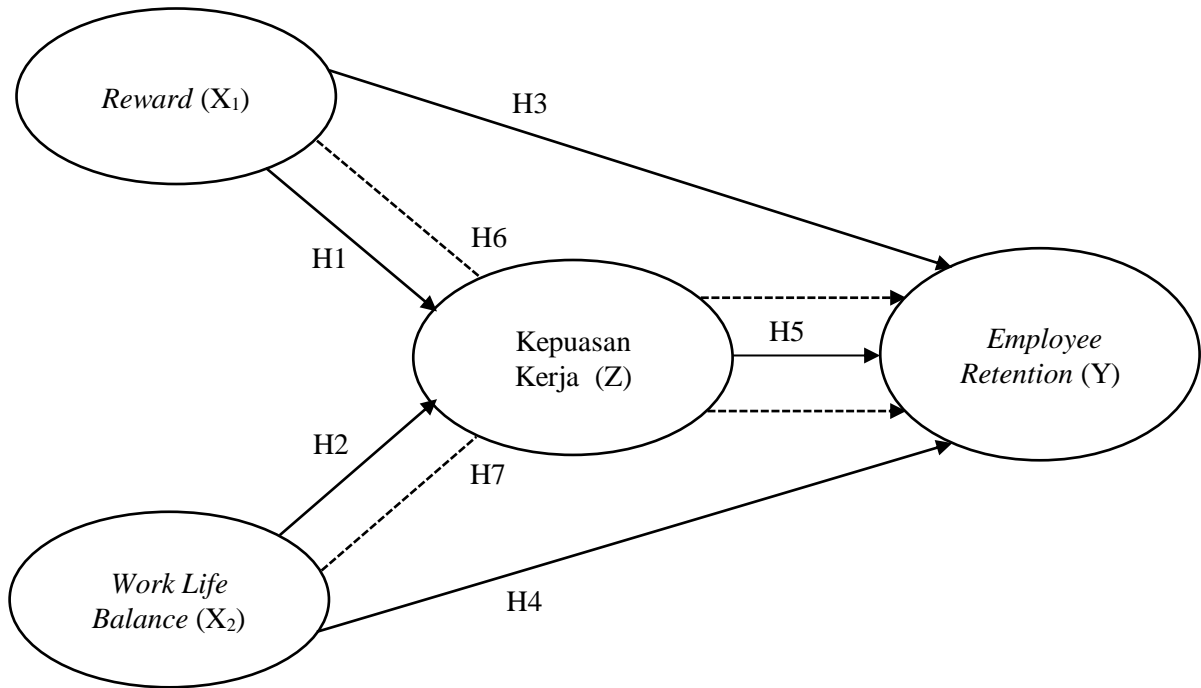
Perasaan positif atau negatif yang dialami dan dirasakan oleh seorang pegawai tentang pekerjaan mereka disebut kepuasan kerja sendiri. Ini dipengaruhi

oleh banyak hal, seperti kompensasi, hubungan dengan atasan mereka, kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan kerja mereka sendiri. Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kompensasi dan keseimbangan hidup kerja dengan retensi pegawai. Penghargaan, yang mencakup kompensasi finansial dan non-finansial, berfungsi sebagai penghargaan atas kontribusi pegawai dan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi mereka.

Reward dan work-life balance yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan mendorong mereka untuk tetap di organisasi tempat bekerja. Ini karena work-life balance mencakup kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, yang juga penting untuk menjaga kesejahteraan pegawai. Dalam menjelaskan bagaimana kedua faktor tersebut dapat memengaruhi retensi pegawai, kepuasan kerja menjadi salah satu penentu karena pegawai yang merasa nyaman dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih setia dan berdedikasi terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka model penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**



## 2.4. Rumusan Hipotesis

### 2.4.1. Pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan Kerja

Reward, baik yang berupa uang maupun non-uang, digunakan untuk mengakui kinerja dan kontribusi pegawai. Jika pegawai merasa dihargai dengan memberi mereka penghargaan, mereka akan lebih puas dengan pekerjaan mereka karena penghargaan tersebut menunjukkan pengakuan terhadap upaya dan dedikasi mereka. Penghargaan yang diberikan secara adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai dapat meningkatkan dorongan untuk bekerja lebih baik, yang pada gilirannya akan meningkatkan hub. Jadi, manajemen yang baik dalam memberikan reward dapat menghasilkan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan pegawai, meningkatkan keterlibatan pegawai, dan mengurangi turnover (Syal et al., 2024).

Studi Disa & Djastuti (2019) menemukan bahwa memberikan kompensasi yang adil dan tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena pegawai merasa dihargai atas peran, jasa, dan kontribusinya. Studi Tirta & Enrika (2020) menemukan bahwa tingkat kepuasan pegawai secara signifikan dipengaruhi oleh jenis penghargaan yang diberikan organisasi. Penghargaan dapat berupa kompensasi moneter atau non-moneter. Fakta ini diperkuat oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Syal et al. (2024), yang menemukan bahwa jumlah uang yang diberikan kepada pegawai memengaruhi tingkat kepuasan pegawai. Menurut penjelasan di atas, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H1 : Reward berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

#### **2.4.2. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja**

*Work-life balance* (WLB) dapat memengaruhi kepuasan kerja, karena suatu keseimbangan antara pekerjaan yang dilakukan dan kehidupan pribadi yang dimiliki meningkatkan kesejahteraan pegawai. Pegawai merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka dapat mengelola waktu dan energi mereka dengan baik. Ini dapat membantu mengurangi stres dan konflik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka, yang sering menjadi sumber ketidakpuasan. Organisasi yang menawarkan kebijakan fleksibel, cuti yang cukup, dan dukungan untuk kebutuhan pribadi pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang mempunyai rasa untuk memiliki kontrol atas keseimbangan tersebut cenderung lebih puas, terlibat, dan termotivasi untuk tetap dapat bertahan di organisasi (Widiani & Mas'ud, 2023).

Penelitian Sindhuja & Subramanian (2020) menunjukkan adanya keseimbangan antara pekerjaan yang dilakukan dan kehidupan pribadi yang dimiliki dapat membuat naiknya nilai kepuasan kerja dengan mengurangi stres dan dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai. Penelitian Tirta & Enrika (2020) menemukan bahwa pengelolaan work-life balance yang benar berdampak positif pada kepuasan kerja, karena menciptakan kondisi yang mendukung pegawai untuk dapat bekerja semakin baik. Ini diperkuat oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Syal et al. (2024), yang menemukan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Menurut penjelasan ini, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : *Work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

#### **2.4.3. Pengaruh *Reward* terhadap *Employee Retention***

Pegawai dapat menjadi lebih bahagia dan lebih berkomitmen terhadap organisasi jika mereka menerima kompensasi yang tepat dan sesuai. Ketika organisasi memberikan kompensasi yang adil, insentif, atau pengakuan atas kinerja pegawai, hal ini akan mendorong pegawai untuk tetap dapat bertahan dalam organisasi. *Reward* yang diberikan, baik berupa gaji yang kompetitif, bonus, maupun pengakuan non-finansial seperti penghargaan atas prestasi, dapat menciptakan rasa menghargai dan dapat menambah nilai loyalitas pegawai. Dengan demikian, pegawai yang merasa diberi penghargaan atas peran, jasa dan kontribusinya akan lebih memotivasi dirinya untuk tetap bekerja dalam organisasi dan berkontribusi lebih baik, yang pada waktunya akan mendukung tingkat retensi pegawai yang mempunyai nilai lebih tinggi (Putri & Adnyani, 2021).

Penelitian Disa & Djastuti (2019) dapat menunjukkan bahwa pemberian reward yang tepat dan sesuai dapat menambah nilai motivasi pegawai, yang pada waktunya berpengaruh pada keinginan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi. Penelitian Tirta & Enrika (2020) menemukan bahwa sistem penghargaan yang baik akan membuat pegawai merasa dihargai, yang menyebabkan mereka lebih bahagia dan lebih memilih untuk tetap bekerja di tempat tersebut. Selain itu, temuan penelitian yang dilakukan oleh Putri & Adnyani (2021) dan Syal et al. (2024) menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi retensi pegawai. Dalam penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : *Reward* berpengaruh positif terhadap *employee retention*.

#### **2.4.4. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Retention***

Ketika ada keseimbangan positif antara kebutuhan pekerjaan dan kehidupan pribadi, pegawai dapat menjadi lebih bahagia dan kurang stres. Jika pegawai memiliki kemampuan untuk mengatur waktu dan tenaga mereka dengan efektif, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih bersemangat untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Bisnis yang mendukung keseimbangan ini dapat meningkatkan kesehatan, kenyamanan, dan produktivitas di tempat kerja mereka dengan memberikan fleksibilitas seperti waktu kerja yang dapat disesuaikan, cuti yang memadai, dan dukungan untuk kebutuhan pribadi. Jika pegawai merasa dihargai dan dapat mengontrol keseimbangan kehidupan kerja mereka, mereka lebih cenderung untuk tetap di organisasi, mengurangi turnover, dan memberikan kontribusi yang lebih baik (Panda & Sahoo, 2021).

Penelitian Sindhuja & Subramanian (2020) menunjukkan bahwa work-life balance yang mempunyai nilai positif dapat meningkatkan loyalitas pegawai, yang berdampak positif pada tingkat retensi di organisasi. Penelitian Tirta & Enrika (2020) mengutarakan bahwa kebijakan keseimbangan kerja yang dilakukan dan kehidupan yang dimiliki efektif mendorong pegawai untuk tetap mampu bertahan lebih lama di organisasi karena mereka mempunyai rasa lebih dihargai dan tidak terbebani oleh pekerjaan. Hal ini dapat dijelaskan dengan hasil penelitian Panda & Sahoo (2021); dan Syal et al., (2024) yang mengutarakan bahwa *work life balance* mempunyai pengaruh terhadap *employee retention*. Menurut uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : *Work life balance* mempunyai pengaruh positif terhadap *employee retention*

#### **2.4.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Retention***

Ketidakpuasan kerja dapat berpengaruh pada kesetiaan pegawai karena pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Pegawai yang merasa dihargai dan puas dengan lingkungan kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, dan peluang untuk berkembang dapat lebih termotivasi untuk tinggal di organisasi. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan pegawai, seperti memberikan penghargaan yang tepat, mendengarkan aspirasi pegawai, dan menciptakan suasana kerja yang positif, akan lebih berhasil dalam mempertahankan pegawainya dan mengurangi turnover (Syal et al., 2024).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Disa dan Djastuti (2019), kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan retensi pegawai; pegawai yang

merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih setia dan terus bergabung dengan organisasi mereka. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Sindhuja dan Subramanian (2020) menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi langsung dengan tingkat retensi pegawai, karena kepuasan memotivasi pegawai untuk tetap bekerja di organisasi yang memberikan manfaat bagi kelangsungan hidup mereka. Penelitian oleh Tirta & Enrika (2020) dan Syal et al. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak pada retensi pegawai. Dalam penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *employee retention*

#### **2.4.6. Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Reward* terhadap *Employee Retention***

Kepuasan kerja berperan penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan retensi pegawai. Nilai kepuasan kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh penghargaan, baik yang bersifat finansial (misalnya, gaji, bonus, dan insentif) maupun nonfinansial (misalnya, pengakuan, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang dalam karier). Menurut Teori Pertukaran Sosial, pegawai cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka merasa dihargai oleh organisasi mereka dengan memberikan penghargaan yang sesuai dengan pekerjaan, jasa, dan kontribusi mereka. Kepuasan ini kemudian meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi dan mendorong organisasi untuk bertahan. Kepuasan kerja menjadi mekanisme yang menghubungkan kompensasi dengan retensi pegawai. Dalam hal ini, organisasi yang secara konsisten memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan dan adil dapat

menciptakan lingkungan kerja di mana pegawai senang bekerja, yang pada gilirannya meningkatkan retensi pegawai.

Penelitian Disa & Djastuti (2019) memberikan petunjuk bahwa melakukan pemberian *reward* yang sesuai mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada waktunya memperkuat retensi mereka dalam organisasi tempat dia bekerja. Penelitian Tirta & Enrika (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai peran sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *reward* dan *employee retention*, menekankan pentingnya pengelolaan reward yang adil dan transparan. Hal ini dijelaskan penelitian Syal et al., (2024) yang mengutarakan kepuasan memediasi pengaruh *reward* terhadap *employee retention*. Hipotesis yang diajukan adalah:

H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh *reward* terhadap *employee retention*

#### **2.4.7. Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Retention***

Kepuasan kerja memegang peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara keseimbangan hidup kerja dan retensi pegawai. Dengan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kebutuhan pribadi, pegawai dapat merasa nyaman dan puas dalam pekerjaan mereka. Pekerja cenderung lebih bahagia ketika organisasi mereka membantu mereka menemukan keseimbangan kerja. Teori tukar sosial menyatakan bahwa pegawai lebih setia kepada organisasi yang memberikan manfaat yang dapat membantu keseimbangan kehidupan dan pekerjaan. Kepuasan kerja, yang dihasilkan dari keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, kemudian menjadi faktor penting yang mendorong pegawai untuk tetap tinggal dan

bekerja di organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang mengutamakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi meningkatkan kepuasan pegawai dan meningkatkan retensi pegawai (Widiani & Mas'ud, 2023).

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Sindhuja dan Subramanian (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja meningkat secara signifikan ketika ada keseimbangan kerja-hidup yang ideal. Ini pada gilirannya berdampak positif pada retensi pegawai dalam jangka panjang. Penelitian Tirta & Enrika (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi penting dalam hubungan antara keseimbangan kerja-hidup dan perekrutan pegawai. Penemuan ini diperkuat oleh penelitian Syal et al. (2024), yang menekankan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediasi dari pengaruh keseimbangan kerja-hidup terhadap perekrutan pegawai. Hipotesis awal adalah:

H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *employee retention*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Objek Penelitian**

Dalam sebuah penelitian, elemen penting yang harus diperhatikan adalah tujuan penelitian. Fokus penelitian ini adalah Kecamatan Genuk Kota Semarang. Lokasi penelitian ini terletak di Jl. Dong Biru No.12, Genuksari, Kecamatan Genuk, Kota Semarang, Jawa Tengah. Dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, reward dan keseimbangan kehidupan kerja memengaruhi retensi pegawai.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1. Populasi**

Sesuai dengan tujuan penelitian, populasi mencakup semua elemen yang memenuhi kriteria tertentu. Populasi didefinisikan sebagai area generalisasi yang membagi beberapa bagian yang terdiri dari subjek atau objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian membuat kesimpulan (Sugiyono, 2019). Peneliti menggunakan seluruh PNS yang bekerja di Kecamatan Genuk Kota Semarang, yang berjumlah 94 orang.

##### **3.2.2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2019), penjelasan populasi termasuk jumlah dan karakteristiknya. Penelitian ini akan menggunakan semua Pegawai Negeri Sipil di Kecamatan Genuk Kota Semarang karena hanya 94 orang yang terlibat dalam

penelitian. Menurut Sugiyono (2019), penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh untuk mengambil sampel dari semua orang dalam populasi.

### **3.3. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data**

#### **3.3.1. Jenis Data**

Jenis data sangat penting untuk penelitian karena menentukan sumber dan teknik pengambilan data. Data primer digunakan dalam penelitian ini, yaitu data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari sumber aslinya (Sugiyono, 2019). Pegawai Kecamatan Genuk Kota Semarang mengisi kuesioner tentang topik penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan keseimbangan hidup kerja terhadap retensi pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

#### **3.3.2. Metode Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2019), penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dari responden. Kuesioner ini diberikan kepada responden dalam bentuk pertanyaan terstruktur dan terbuka, dan pertanyaan-pertanyaannya disusun secara sistematis untuk memberikan umpan balik kepada responden. Untuk tujuan ini, skala Likert digunakan; ini adalah skala yang bergantung pada jumlah tanggapan responden terhadap pertanyaan, yang memungkinkan untuk mengidentifikasi dengan petunjuk konsep atau variabel yang diperkirakan. Skala *Likert* nya adalah sebagai berikut :

- a. Jawaban “STS” sangat tidak setuju mendapat skor = 1
- b. Jawaban “TS” tidak setuju mendapat skor = 2
- c. Jawaban “N” netral mendapat skor = 3

d. Jawaban “S” setuju mendapat skor = 4

e. Jawaban “SS” sangat setuju mendapat skor = 5

### 3.4. Definisi Konsep, Operasional, dan Pengukuran Variabel

Konstruksi didefinisikan dengan definisi operasional sehingga dapat diukur variabelnya. Peneliti menggunakan definisi operasional untuk mengoperasionalkan konstruk dengan menjelaskan cara tertentu, yang memungkinkan peneliti lain untuk mengulangi pengukuran dengan cara yang sama atau membuat metode baru untuk mengukur konstruk yang lebih baik (Indriantoro & Supomo, 2018). Tabel berikut menunjukkan daftar lengkap variabel penelitian dan pengukurannya :

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Definisi Konsep	Indikator	Pengukuran
<i>Reward</i>	Organisasi memberikan penghargaan kepada pegawai sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi dan kinerja mereka, yang dapat berupa kompensasi finansial maupun pengakuan non-finansial, dengan tujuan untuk memotivasi, meningkatkan kinerja, loyalitas, serta memenuhi kebutuhan pegawai	1. Gaji 2. Insentif 3. Tunjangan lain 4. Pengakuan atas kontribusi 5. Sistem promosi yang adil Sumber: Putri & Adnyani (2021) dan Low & Tanaraj (2022)	Skala Likert 1-5 1 : STS 2 : TS 3 : N 4 : S 5 : SS
<i>Work Life Balance</i>	Kemampuan pegawai mengelola dan menyeimbangkan tanggung jawab antara pekerjaan yang dilakukan dan kehidupan pribadi yang dimiliki dengan baik, sehingga tercipta kepuasan, keseimbangan, dan keterlibatan yang optimal di kedua bidang tersebut, mencakup fleksibilitas dalam pekerjaan, dukungan dari atasan, pengelolaan waktu yang efektif untuk mencapai kesejahteraan dan kinerja yang lebih tinggi	1. Fleksibilitas waktu kerja 2. Fasilitas kerja yang mendukung 3. Lingkungan kerja yang ramah Sumber: Tirta & Enrika (2020)	Skala Likert 1-5 1 : STS 2 : TS 3 : N 4 : S 5 : SS
Kepuasan Kerja	Perasaan tau emosional positif yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dan dipengaruhi kesesuaian antara harapan dan kenyataan pekerjaan, serta	1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri 2. Kepuasan terhadap gaji	Skala Likert 1-5 1 : STS 2 : TS 3 : N

Variabel	Definisi Konsep	Indikator	Pengukuran
	faktor-faktor seperti lingkungan kerja, hubungan vertikal dengan atasan dan hubungan horizontal dengan rekan kerja, penghargaan, gaji, dan kesempatan untuk berkembang, yang pada gilirannya mempengaruhi sikap positif untuk bekerja lebih baik	3. Kepuasan terhadap promosi 4. Kepuasan terhadap pengawasan 5. Kepuasan akan hubungan dengan rekan kerja Sumber: Widiani & Mas'ud (2023)	4 : S 5 : SS
<i>Employee Retention</i>	Upaya strategis dan sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan pegawai produktif dan berpotensi unggul dalam jangka panjang melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, penerapan kebijakan yang memenuhi kebutuhan pegawai, serta pemberian penghargaan yang sesuai, sehingga dapat mencegah pergantian pegawai dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif	1. Keinginan untuk tetap bekerja di organisasi 2. Kepuasan terhadap lingkungan kerja 3. Komitmen terhadap organisasi 4. Keinginan untuk tidak berpindah pekerjaan Sumber: Low & Tanaraj (2022)	Skala Likert 1-5 1 : STS 2 : TS 3 : N 4 : S 5 : SS

### 3.5. Teknik Analisis Data

#### 3.5.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif variabel akan membahas tanggapan responden terhadap variabel e-kinerja, kompetensi digital, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Analisis deskriptif variabel akan membahas jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja responden.

#### 3.5.2. Analisis Inferensial

Penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM)-Partial Least Square (SEM-PLS), yang termasuk dalam kategori metode Structural Equation Model (SEM). Penelitian ini menggunakan model pengukuran (measurement model) menggunakan program Smart PLS versi 3.2.9 untuk mengukur intensitas masing-masing variabel, serta untuk menganalisis data dan

hipotesis tentang model struktural. Metode pengukuran SEM-PLS dapat dilakukan dalam beberapa langkah:

### **3.5.2.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Model pengukuran atau *measurement model (outer model)* adalah model yang memperlihatkan hubungan antara indikator dengan variabel laten untuk diukur (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Jenis uji dalam model pengukuran ini yaitu uji validitas dan reliabilitas. Model pengukuran terbagi menjadi tiga, yaitu melalui *convergent validity* dan *discriminant validity* untuk mengukur indikator pembentuk konstruk laten, serta *composite reliability* untuk mengukur blok indikatornya.

#### **1. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)**

Uji validitas konvergen menunjukkan bagaimana item reflektif dan variabel latennya berhubungan satu sama lain. Nilai faktor pengisi ( $\lambda$ ) dapat digunakan untuk menunjukkan uji validitas konvergen. Jika nilai indikator lebih dari 0.70, indikator dianggap valid; jika nilainya kurang dari itu, indikator dianggap tidak valid. Menurut Hair et al. (2019), validitas konvergen dapat dicapai jika nilai Variansi Rata-rata Diekstraksi (AVE) lebih besar dari 0,5.

#### **2. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)**

Salah satu cara untuk menentukan validitas diskriminan adalah melalui pengisian lintasan dan kriteria fornell larcker. Menurut Hair et al. (2019), pengisian lintasan memiliki persyaratan bahwa nilai indikator konstruk harus lebih besar daripada nilai konstruk lainnya. Sementara kriteria fornell larcker memerlukan nilai akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk.

### **3. Uji Reliabilitas Komposit (*Composite Reliability*)**

Composite reliability dan cronbach's alpha dapat digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas konstruk. Jika nilai gabungan keduanya lebih dari 0.70, konstruk dianggap reliabel (Hair et al., 2019).

#### **3.5.2.2. Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural digunakan untuk menghitung serta memperkirakan kaitan antar variabel laten berdasarkan teori substansi model struktural. Menurut Ghazali & Kusumadewi (2023) model struktural menunjukkan estimasi kekuatan antara variabel laten atau konstruk.

#### **1. Uji Koefisien Determinasi (*Coefficient of Determination*)**

Kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen diukur melalui uji koefisien determinasi, yang memiliki nilai berkisar antara 0 dan 1. Nilai koefisien determinasi, atau R-Square, menunjukkan bahwa semakin besar nilai koefisien determinasi, atau R-Square, semakin mampu menjelaskan variabel dependen. Menurut Hair et al. (2019), tiga skala R-Square didefinisikan sebagai berikut: 0.75 menunjukkan kategori kuat, 0.50 menunjukkan kategori sedang, dan 0.25 menunjukkan kategori lemah.

#### **2. Uji Relevansi Prediktif (*Predictive Relevance*)**

Uji relevansi prediktif digunakan untuk menilai kecocokan model, uji ini dapat dijelaskan menggunakan nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* dapat dilihat melalui “*blindfolding*”. Menurut Hair et al., (2019) nilai *Q-Square* lebih dari 0

dapat dikatakan model memiliki relevansi prediktif, sedangkan nilai *Q-Square* kurang dari 0 maka tidak ada relevansi prediktif.

### **3.5.2.3. Uji Hipotesis**

Uji hipotesis dilakukan untuk menentukan kebenarannya. Nilai P harus lebih besar dari 0.05, yang menunjukkan tingkat signifikan. Nilai P di bawah 0.05 menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan signifikan, sedangkan nilai P di atas 0.05 menunjukkan bahwa hipotesis ditolak dan tidak signifikan.

Uji analisis mediasi dilakukan menggunakan *direct effect* diantara variabel terikat dengan variabel mediasi dan *indirect effect* diantara variabel tidak terikat atau bebas dengan variabel terikat melalui variabel mediasi. Menurut pendapat Barron & Kenny (1986) apabila hubungan langsung variabel X ke Y tidak signifikan serta hubungan melalui variabel mediasi memiliki pengaruh signifikan, maka variabel mediasi memiliki peran *full mediation*. Jika hubungan langsung variabel X ke Y signifikan serta hubungan melalui variabel mediasi memiliki pengaruh signifikan, maka variabel mediasi memiliki peran *partial mediation* dikarenakan meskipun tanpa adanya variabel mediasi hubungan langsung tetap signifikan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Untuk memulai penelitian dan membahas hasilnya, kuesioner akan digunakan untuk mengumpulkan data tentang empat variabel utama: kompensasi, keseimbangan pekerjaan-kehidupan, kepuasan kerja, dan retensi pegawai. Setelah data dikumpulkan, software SmartPLS versi 3 digunakan untuk tabulasi dan analisis data. Selanjutnya, hasil penelitian disajikan dalam bentuk analisis deskriptif untuk memberikan profil responden dan menjelaskan setiap variabel melalui tabel distribusi frekuensi yang dihitung dengan nilai indeks masing-masing variabel. Pada tahap akhir, dilakukan analisis untuk mengetahui bagaimana reward dan work life balance mempengaruhi retensi pegawai.

#### **4.1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif pada penelitian ini mempunyai tujuan untuk menggambarkan profil responden serta menyajikan indeks dari setiap variabel yang diteliti. Uraian lebih lanjut terkait hal ini akan disampaikan pada pembahasan selanjutnya.

##### **4.1.1. Analisis Deskriptif Responden**

Analisis ini mempunyai tujuan untuk mengidentifikasi karakteristik responden, karena pemahaman terhadap subjek penelitian merupakan hal yang penting dan mendasar dalam suatu studi ilmiah. Penelitian ini melibatkan 94 Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Kecamatan Genuk Kota Semarang. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang memuat informasi terkait profil

responden, seperti jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan terakhir, serta masa kerja. Rincian lebih lengkap mengenai karakteristik responden dipresentasikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Analisis Deskriptif Responden Penelitian**

<b>Karakteristik</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Jenis Kelamin	Perempuan	38	40,4
	Laki-Laki	56	59,6
	<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100</b>
Usia	21 – 30 tahun	8	8,5
	31 – 40 tahun	25	26,6
	41 – 50 tahun	39	41,5
	> 50 tahun	22	23,4
	<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100</b>
Pendidikan Terakhir	SMU/SMK/Sederajat	3	3,2
	Diploma	18	19,1
	Sarjana	73	77,7
	<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100</b>
Masa Kerja	01 – 10 tahun	29	30,9
	11 – 20 tahun	39	41,5
	21 – 30 tahun	23	24,5
	> 30 tahun	3	3,2
	<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel tersebut menjelaskan bahwa, dari 94 pegawai, mayoritas adalah laki-laki sebanyak 56 orang (59,6%), sedangkan responden perempuan berjumlah 38 orang (40,4%). Persentase tertinggi pada kelompok laki-laki ini menggambarkan bahwa tenaga kerja PNS laki-laki mendominasi di Kecamatan Genuk Kota Semarang. Ini mungkin menunjukkan bahwa jenis pekerjaan yang dilakukan di wilayah tersebut mungkin lebih terkait dengan tugas-tugas struktural, teknis, atau lapangan, yang mungkin lebih cocok untuk dilakukan atau dilakukan dengan lebih efisien dan efektif jika dilakukan oleh pegawai laki-laki.

Kelompok usia 41–50 tahun memiliki 39 responden, atau 41,5% dari total responden, sementara kelompok usia 21–30 tahun memiliki hanya 8 responden

(8,5%). Persentase tertinggi ini menunjukkan bahwa sebagian besar PNS pada usia produktif dan matang, yang menunjukkan potensi riwayat kerja yang panjang dan kedewasaan dalam menjalankan tugas-tugas birokrasi. Selain itu, situasi ini menunjukkan stabilitas tenaga kerja yang telah melalui proses pembelajaran dan pengembangan keterampilan yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah.

Secara umum responden mempunyai latar belakang pendidikan terakhir Sarjana (S1), yaitu sebanyak 73 orang (77,7%), dan paling sedikit lulusan SMU/SMK/Sederajat hanya 3 orang (3,2%). Tingginya jumlah lulusan sarjana mengindikasikan bahwa kualifikasi pendidikan pegawai di lingkungan PNS Kecamatan Genuk sudah tergolong tinggi, yang bisa menjadi aset penting dalam hal kemampuan analitis dan pengambilan keputusan. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa melaksanakan tugas pemerintahan di tingkat kecamatan membutuhkan kompetensi akademik yang cukup tinggi.

Mayoritas responden berusia 11–20 tahun, sebanyak 39 orang (41,5%), dan hanya 3 orang (3,2%) yang berusia lebih dari 30 tahun. Ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki pengalaman kerja menengah yang stabil, yang bisa menunjukkan bahwa mereka memiliki keterampilan kerja yang sudah terasah tetapi masih dalam usia dan waktu kerja yang memungkinkan mereka untuk tetap produktif. Kondisi ini juga mengindikasikan keberlanjutan dan kesinambungan dalam pengelolaan SDM di instansi pemerintahan tersebut.

#### **4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel**

Analisis deskripsi variabel digunakan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel reward, keseimbangan kerja-hidup, kepuasan kerja,

dan retensi pegawai. Hasil analisis deskripsi variabel dilihat berdasarkan frekuensi jawaban responden untuk masing-masing item pertanyaan. Skala deskripsi variabel adalah sebagai berikut:

$$RS = \frac{m - n}{B}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Keterangan:

RS = Rentang Skala

m = Jumlah skor tertinggi pada skala

n = Jumlah skor terendah pada skala

b = Jumlah kelas atau kategori yang dibuat

Oleh karena itu, kategori skala dapat diidentifikasi dengan cara berikut:

1,00 - 1,80 : Sangat rendah

1,81 - 2,60 : Rendah

2,61 - 3,40 : Sedang

3,41 - 4,20 : Tinggi

4,21 - 5,00 : Sangat tinggi

#### 4.1.2.1. Variabel *Reward*

Hasil analisis deskriptif variabel kompensasi yang dihasilkan dari survei adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Analisis Deskriptif Variabel *Reward***

Variabel	Indikator	Min	Maks	Median	Modus	Mean	Rata-Rata
<i>Reward</i>	Gaji	2	5	4	4	4,29	4,24
	Insentif	2	5	4	4	4,18	
	Tunjangan lain	2	5	5	4	4,33	
	Pengakuan atas kontribusi	2	5	5	4	4,34	

	Sistem promosi yang adil	2	5	4	4	4,06	
--	--------------------------	---	---	---	---	------	--

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.2 memperlihatkan hasil jawaban responden terhadap variabel reward yang secara umum sudah berada dalam kategori sangat tinggi. Nilai rata-rata keseluruhan indikator sebesar 4,24, yang berada di antara 4,21 dan 5,00, menunjukkan bahwa ini sudah berada dalam kategori sangat tinggi. Hasil menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju dan sangat setuju dengan pernyataan tentang sistem penghargaan yang ada di tempat kerja mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa responden merasa telah menerima penghargaan yang layak, baik secara finansial maupun non-finansial, yang mendorong mereka untuk terus bekerja. Pegawai tidak hanya menerima gaji, tetapi mereka juga menerima insentif, tunjangan, sistem promosi, dan penghargaan untuk kerja yang baik. Semua indikator ini menunjukkan bagaimana organisasi menghargai dan memotivasi pegawai untuk melakukan apa yang harus mereka lakukan. Mereka juga sangat penting untuk mencapai kepuasan pegawai dan kinerja kerja yang lebih baik.

Indikator "pengakuan atas kontribusi" menerima tanggapan yang paling tinggi, dengan nilai 4,34, yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Artinya, para pegawai merasa bahwa upaya dan kontribusi mereka diakui oleh organisasi, baik secara verbal maupun simbolik, dan hal ini menjadi bentuk reward yang sangat dihargai. Sebaliknya, nilai terendah ada pada indikator "sistem promosi yang adil" dengan nilai rata-rata 4,06, yang berada pada rentang 3,41–4,20 dan termasuk dalam kategori tinggi. Kondisi ini menggambarkan bahwa sebagian responden masih memiliki keraguan atau ketidakpuasan terhadap keadilan dalam sistem

promosi yang diterapkan di instansi mereka, sehingga aspek ini perlu mendapat perhatian lebih dari pimpinan agar reward yang bersifat jangka panjang terasa lebih adil dan merata.

#### 4.1.2.2. Variabel *Work Life Balance*

Hasil dari kuesioner memperoleh hasil analisis deskriptif variabel *work life balance* sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Analisis Deskriptif Variabel *Work Life Balance***

Variabel	Indikator	Min	Maks	Median	Modus	Mean	Rata-Rata
<i>Work Life Balance</i>	Fleksibilitas waktu kerja	2	5	4	4	3,87	4,03
	Fasilitas kerja yang mendukung	2	5	4	4	4,18	
	Lingkungan kerja yang ramah	2	5	4	4	4,06	

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.3 menunjukkan hasil jawaban responden terhadap variabel *work life balance* yang mayoritas berada dalam kategori tinggi. Hal ini dijelaskan oleh nilai rata-rata keseluruhan indikator sebesar 4,03 yang berada dalam rentang 3,41–4,20 dan termasuk kategori tinggi. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju terhadap statement yang diajukan mengenai keseimbangan antara pekerjaan yang dilakukan dan kehidupan pribadi yang dimiliki. Hasil ini menandakan bahwa responden merasa adanya upaya dari organisasi untuk membuat kondisi kerja yang mendukung keseimbangan tersebut, baik dari sisi waktu, fasilitas, maupun suasana kerja. *Work life balance* yang positif memungkinkan pegawai untuk tetap produktif tanpa harus membuat kehidupan pribadi menjadi korban atau kesehatan mental, sehingga berkontribusi terhadap

meningkatnya kepuasan kerja dan loyalitas pegawai Kecamatan Genuk Kota Semarang.

Nilai rata-rata tanggapan mayoritas terdapat pada indikator “fasilitas kerja yang mendukung” dengan nilai sebesar 4,18, yang termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, pegawai merasa bahwa sarana dan prasarana yang disediakan oleh instansi cukup memadai dalam membantu mereka menjalankan pekerjaan secara efisien, sehingga mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan. Sementara itu, nilai rata-rata minoritas terdapat pada indikator “fleksibilitas waktu kerja” dengan nilai sebesar 3,87, yang juga masih berada dalam kategori tinggi. Meskipun demikian, nilai ini memperlihatkan bahwa aspek fleksibilitas waktu masih dapat ditingkatkan agar pegawai mempunyai ruang yang lebih besar dalam mengatur waktu kerja mereka, terutama untuk menyesuaikan dengan kebutuhan pribadi tanpa membuat tugas terganggu dan tanggung jawab pekerjaan.

#### 4.1.2.3. Variabel Kepuasan Kerja

Hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**

Variabel	Indikator	Min	Maks	Median	Modus	Mean	Rata-Rata
Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	2	5	4	4	4,31	4,17
	Kepuasan terhadap gaji	3	5	5	4	4,32	
	Kepuasan terhadap promosi	2	5	4	4	3,97	
	Kepuasan terhadap pengawasan	2	5	4	4	4,15	
	Kepuasan akan hubungan dengan rekan kerja	2	5	4	4	4,11	

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.4 menunjukkan hasil jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja yang mayoritas berada dalam kategori tinggi. Hal ini diperlihatkan oleh nilai rata-rata keseluruhan indikator sebesar 4,17 yang termasuk dalam rentang 3,41–4,20. Sebagian besar orang yang menjawab setuju dan sangat setuju dengan pernyataan tentang kepuasan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa para pegawai merasa cukup puas terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan mereka, seperti isi pekerjaan itu sendiri, kompensasi, peluang pengembangan karier, sistem pengawasan, hingga hubungan sosial di tempat kerja. Kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan kondisi kerja yang kondusif dan mampu memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja yang terbaik secara berkelanjutan.

Indikator "kepuasan terhadap gaji" menerima nilai rata-rata mayoritas sebesar 4,32, yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Artinya, responden merasa bahwa kompensasi yang mereka dapat sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, sehingga hal ini menjadi faktor penting yang mendorong kepuasan mereka. Sementara itu, nilai rata-rata minoritas terdapat pada indikator “kepuasan terhadap promosi” dengan nilai sebesar 3,97, yang masih berada dalam kategori tinggi. Meskipun demikian, nilai ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai merasa sistem promosi yang diterapkan belum sepenuhnya memberikan kepuasan, sehingga perlu ada evaluasi atau perbaikan agar sistem tersebut lebih transparan dan adil, serta membuka peluang karier yang lebih luas bagi pegawai yang berprestasi.

#### 4.1.2.4. Variabel *Employee Retention*

Hasil analisis deskriptif variabel retensi pegawai adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**

**Analisis Deskriptif Variabel *Employee Retention***

Variabel	Indikator	Min	Maks	Median	Modus	Mean	Rata-Rata
<i>Employee Retention</i>	Keinginan untuk tetap bekerja di organisasi	2	5	4	4	4,27	4,26
	Kepuasan terhadap lingkungan kerja	2	5	4	4	4,33	
	Komitmen terhadap organisasi	3	5	4	4	4,23	
	Keinginan untuk tidak berpindah pekerjaan	3	5	4	4	4,20	

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.5 menunjukkan hasil jawaban responden terhadap variabel *employee retention* yang mayoritas berada dalam kategori sangat tinggi. Nilai rata-rata keseluruhan indikator sebesar 4,26, yang berada di antara 4,21 dan 5,00, menunjukkan kondisi ini. Sebagian besar orang yang menjawab setuju dan sangat setuju dengan pernyataan yang dibuat tentang retensi pegawai. Hasil ini menandakan bahwa para pegawai memiliki kecenderungan yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini mencerminkan adanya rasa puas, loyalitas, dan keterikatan yang tinggi terhadap organisasi, yang tentunya menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas sumber daya manusia dan meminimalkan tingkat turnover pegawai.

Indikator "kepuasan terhadap lingkungan kerja" menerima nilai rata-rata tanggapan mayoritas sebesar 4,33, yang termasuk dalam kategori yang sangat tinggi. Artinya, lingkungan kerja yang nyaman, mendukung, dan positif sangat berpengaruh terhadap keputusan pegawai untuk bertahan di organisasi. Lingkungan

kerja yang sehat tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan rasa aman dan dihargai bagi pegawai. Sementara itu, nilai rata-rata minoritas terdapat pada indikator “keinginan untuk tidak berpindah pekerjaan” dengan nilai sebesar 4,20 yang berada tepat di batas atas kategori tinggi. Meskipun masih tergolong tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa ada sebagian kecil pegawai yang masih memiliki pertimbangan untuk berpindah pekerjaan, sehingga organisasi perlu terus memperkuat faktor-faktor yang mendorong loyalitas pegawai agar niat untuk berpindah kerja dapat ditekan.

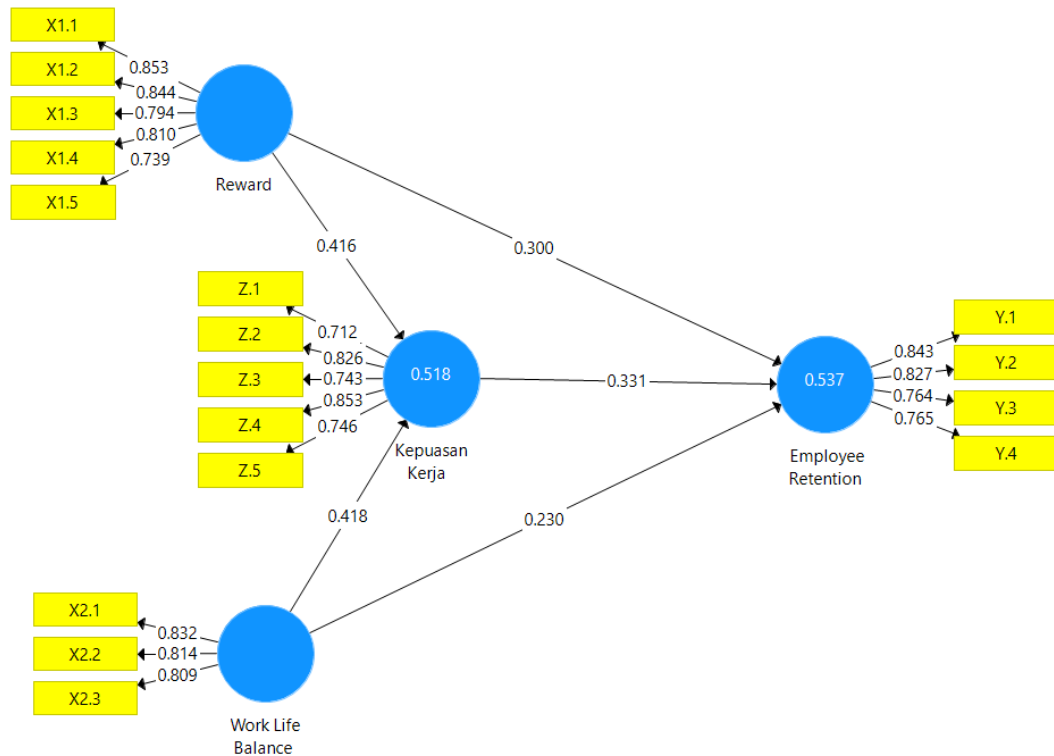
## **4.2. Analisis Inferensial**

Analisis inferensial pada penelitian ini dilakukan melalui berbagai uji statistik secara sistematis dan terstruktur. Proses ini mencakup tahapan-tahapan seperti uji validitas instrumen, uji reliabilitas, evaluasi model penelitian, pengujian hipotesis, serta uji peran variabel mediasi. Seluruh tahapan analisis tersebut akan diuraikan secara detail pada bagian pembahasan berikutnya.

### **4.2.1. Outer Model**

Hasil dari Full Model yang dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS) adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Outer Model**



Sumber: Data primer diolah, 2025.

Gambar 4.1 menggambarkan bahwa variabel *reward* direpresentasikan melalui lima indikator (X1.1 – X1.5), *work life balance* melalui tiga indikator (X2.1 – X2.3), *kepuasan kerja* melalui lima indikator (Z.1 – Z.5), serta *employee retention* melalui empat indikator (Y.1 – Y.4). Masing-masing indikator diukur berdasarkan instrumen atau pernyataan dalam kuesioner, dan arah panah dari konstruk ke indikator menunjukkan bahwa model ini menggunakan indikator reflektif, yang berarti indikator-indikator tersebut mencerminkan atau menjelaskan karakteristik dari masing-masing variabel.

Berdasarkan hasil outer model tersebut, maka indikator ‘gaji’ menjadi yang paling dominan dalam menggambarkan *reward*. Untuk variabel *work life balance*,

indikator ‘fleksibilitas waktu kerja’ memiliki nilai tertinggi dibandingkan indikator lainnya. Pada variabel kepuasan kerja, indikator ‘kepuasan terhadap pengawasan’ menunjukkan nilai paling besar. Sementara itu, dalam variabel *employee retention*, indikator ‘keinginan untuk tetap bekerja di organisasi’ tercatat sebagai yang paling tinggi dibandingkan indikator lainnya. Penjelasan lebih lanjut mengenai hasil outer model akan dibahas pada bagian berikutnya.

#### 4.2.1.1. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen untuk setiap indikator dari masing-masing variabel atau konstruk akan dilakukan dengan menggunakan dua metode. Metode pertama dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* yang tercantum dalam tabel *outer loading*. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 (Hair et al., 2019). Nilai-nilai *loading factor* dari seluruh indikator ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Outer Loading**

	<i>Reward</i>	<i>Work Life Balance</i>	Kepuasan Kerja	<i>Employee Retention</i>
X1.1	0,853			
X1.2	0,844			
X1.3	0,794			
X1.4	0,810			
X1.5	0,739			
X2.1		0,832		
X2.2		0,814		
X2.3		0,809		
Z.1			0,712	
Z.2			0,826	
Z.3			0,743	
Z.4			0,853	
Z.5			0,746	
Y.1				0,843
Y.2				0,827
Y.3				0,764
Y.4				0,765

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.6 menjelaskan bahwa dari hasil *outer loading*, seluruh indikator pada masing-masing variabel diperoleh nilai *loading factor* yang melebihi angka 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa semua metrik yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, keseimbangan pekerjaan-kehidupan, tingkat kepuasan pegawai, dan retensi pegawai telah memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan. Oleh karena itu, semua metrik tersebut dapat dianggap valid.

Menurut Hair et al. (2019), suatu indikator dianggap valid jika nilai AVE-nya melebihi 0,5. Oleh karena itu, nilai AVE dinilai sebagai langkah kedua untuk menguji validitas konvergen. Nilai-nilai AVE untuk masing-masing konstruk dapat ditunjukkan pada Tabel 4.7 berikut ini:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Average Variance Extracted (AVE)**

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Reward</i>	0,655
<i>Work Life Balance</i>	0,670
Kepuasan Kerja	0,605
<i>Employee Retention</i>	0,641

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai AVE rata-rata (Average Variance Extracted) dari masing-masing variabel gaji, keseimbangan pekerjaan, kepuasan kerja, dan retensi pegawai semuanya di atas 0,50. Hasil tersebut menunjukkan bahwa alat yang digunakan untuk mengukur setiap konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi standar validitas, dan secara keseluruhan, variabel-variabel tersebut dapat dianggap valid.

#### **4.2.1.2. Uji Validitas Diskriminan**

Uji validitas diskriminan mengevaluasi seberapa berbeda dua variabel satu sama lain. Pada penelitian ini, tiga metode—cross-loading dan Fornell-Larcker

Criterion—digunakan untuk menguji validitas diskriminan. Nilai korelasi dari masing-masing variabel dibandingkan dengan nilai korelasi dari variabel lain. Nilai cross-loading variabel dianggap valid (Hair et al., 2019). Hasil *cross loading* dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Cross Loading**

	<i>Reward</i>	<i>Work Life Balance</i>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<i>Employee Retention</i>
X1.1	<b>0,853</b>	0,436	0,508	0,491
X1.2	<b>0,844</b>	0,408	0,514	0,495
X1.3	<b>0,794</b>	0,297	0,408	0,346
X1.4	<b>0,810</b>	0,368	0,490	0,472
X1.5	<b>0,739</b>	0,439	0,552	0,627
X2.1	0,417	<b>0,832</b>	0,519	0,429
X2.2	0,409	<b>0,814</b>	0,538	0,506
X2.3	0,379	<b>0,809</b>	0,467	0,493
Z.1	0,313	0,476	<b>0,712</b>	0,516
Z.2	0,586	0,494	<b>0,826</b>	0,558
Z.3	0,530	0,457	<b>0,743</b>	0,415
Z.4	0,526	0,499	<b>0,853</b>	0,557
Z.5	0,439	0,495	<b>0,746</b>	0,513
Y.1	0,487	0,490	0,526	<b>0,843</b>
Y.2	0,490	0,575	0,556	<b>0,827</b>
Y.3	0,467	0,414	0,481	<b>0,764</b>
Y.4	0,535	0,376	0,546	<b>0,765</b>

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai cross-loading setiap item indikator pada masing-masing variabel lebih besar daripada korelasinya dengan indikator variabel lainnya; hasil ini menunjukkan bahwa semua indikator telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan oleh karena itu dapat dianggap valid.

Hasil uji Fornell-Larcker Criterion memberikan metode kedua untuk menguji validitas disriminan. Ini membandingkan nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) masing-masing variabel dengan nilai korelasi antara variabel tersebut. Jika nilai AVE lebih besar daripada nilai korelasi, variabel tersebut

dianggap valid secara disriminan. Tabel berikut menunjukkan hasil dari kriteria Fornell-Larcker:

**Tabel 4.10**  
**Hasil *Fornell-Larcker Criterion***

	<i>Employee Retention</i>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<i>Reward</i>	<i>Work Life Balance</i>
<i>Employee Retention</i>	<b>0,801</b>			
Kepuasan Kerja	0,660	<b>0,778</b>		
<i>Reward</i>	0,618	0,621	<b>0,809</b>	
<i>Work Life Balance</i>	0,583	0,622	0,491	<b>0,818</b>

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa berdasarkan hasil Fornell-Larcker Criterion, nilai AVE masing-masing variabel lebih besar daripada nilai AVE korelasinya dengan variabel lain. Misalnya, nilai AVE untuk variabel retensi pegawai sebesar 0,801 lebih besar daripada nilai AVE korelasinya dengan variabel lainnya. Selain itu, variabel kepuasan kerja, reward, dan keseimbangan kerja-hidup juga diteliti. Oleh karena itu, setiap variabel yang diungkapkan dalam penelitian ini dapat dianggap valid secara diskriminan.

#### 4.2.1.3. Uji Reliabilitas Komposit

Composite reliability dan cronbach's alpha dapat digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas konstruk. Jika nilai gabungan keduanya lebih dari 0.70, konstruk dianggap reliabel (Hair et al., 2019). Hasil uji reliabilitas disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Reward</i>	0,869	0,904
<i>Work Life Balance</i>	0,753	0,859
Kepuasan Kerja	0,835	0,884
<i>Employee Retention</i>	0,813	0,877

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.11 memberikan penjelasan bahwa semua variabel, termasuk retensi pegawai, reward, keseimbangan kerja-hidup, dan kepuasan kerja, memiliki nilai reliabilitas gabungan Cronbach's Alpha dan 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa alat pengukuran memiliki konsistensi internal yang kuat pada masing-masing variabel. Singkatnya, semua variabel tersebut dinyatakan sebagai reliabel dan andal, dan mereka dapat digunakan untuk proses analisis penelitian yang akan datang.

#### **4.2.2. Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural digunakan untuk menghitung serta memperkirakan kaitan antar variabel laten menurut teori substansi model struktural. Menurut Ghozali & Kusumadewi (2023) model struktural menunjukkan estimasi kekuatan antara variabel laten atau konstruk. Hasil model struktural akan dijelaskan berikut ini:

##### **4.2.2.1. Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi dipakai untuk mengetahui seberapa besar variabel independen dalam model mampu menunjukkan variasi pada variabel dependen. Tolok ukur uji ini adalah apabila nilai *R-Square* lebih dari 0,75 maka masuk dalam kriteria sebagai model yang kuat, nilai *R-Square* 0,50 masuk dalam kriteria model sedang atau moderat, dan nilai *R-Square* 0,25 masuk dalam kriteria sebagai model yang lemah (Hair et al., 2019). Hasil uji *R-Square* dapat ditunjukkan pada Tabel 4.12 berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Koefisien Determinasi**

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0,518	0,507
<i>Employee Retention</i>	0,537	0,522

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.12 menjelaskan bahwa, hasil output diperoleh nilai R-Square kepuasan kerja sebesar 0,518. Hasil tersebut menunjukkan jika variabel reward dan work life balance mampu menjelaskan variabel variabel kepuasan kerja sebesar 51,8%. Nilai tersebut juga menjelaskan jika model kepuasan kerja termasuk dalam kriteria model yang sedang atau model moderat.

Hasil output menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,537 untuk variabel retensi pegawai sebesar 53,7%. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel reward, work life balance, dan kepuasan kerja dapat bertanggung jawab atas variabel tersebut. Nilai ini juga menunjukkan apakah model retensi pegawai termasuk dalam kategori model sedang atau model moderat.

#### **4.2.2.2. *Q-Square***

*Q-Square* dipakai untuk menilai sejauh mana model dan estimasi parameter mampu membuat prediksi nilai observasi dengan akurat. Hair et al., (2019) nilai *Q-Square* lebih dari 0 dapat dikatakan model memiliki relevansi prediktif, sedangkan nilai *Q-Square* kurang dari 0 maka tidak ada relevansi prediktif. Hasil analisis *Q-Square* disajikan dalam Tabel 4.13 berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Q-Square**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
<i>Employee Retention</i>	376,000	253,542	0,326
Kepuasan Kerja	470,000	326,744	0,305
<i>Reward</i>	470,000	470,000	
<i>Work Life Balance</i>	282,000	282,000	

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa hasil Blindfolding menunjukkan bahwa variabel keseimbangan pekerjaan dan hidup memiliki nilai Q-Square yang lebih besar dari 0, yang menunjukkan bahwa keduanya memiliki nilai prediktif relevan, atau relevansi prediktif, untuk variabel kepuasan kerja.

Nilai Q-Square variabel retensi pegawai sebesar 0,326 dan lebih besar dari 0, yang menunjukkan bahwa reward, keseimbangan hidup kerja, dan kepuasan kerja memiliki nilai prediktif relevan atau relevansi prediktif.

#### **4.2.3. Uji Hipotesis**

Dengan menggunakan uji hipotesis, kami menyelidiki pengaruh parsial antara reward dan work life balance kepada kepuasan kerja serta pengaruh antara reward, work life balance, dan kepuasan kerja terhadap retensi pegawai. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistic dan p-value dengan batas yang telah ditentukan. Nilai t-statistic sebesar 1,96 dan p-value sebesar 0,05; jika nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05, maka hipotesis alternatif (H<sub>a</sub>) diterima; sebaliknya, jika nilai t-statistic kurang dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05, maka hipotesis nol (H<sub>o</sub>) tidak dapat ditolak. Hasil uji hipotesis antarvariabel disajikan dalam Tabel 4.14 berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics ((O/STDEV))</b>	<b>P Values</b>	<b>Kesimpulan</b>
Reward -> Kepuasan Kerja	0,416	4,662	0,000	H1 diterima
Work Life Balance -> Kepuasan Kerja	0,418	4,717	0,000	H2 diterima
Reward -> Employee Retention	0,300	2,278	0,023	H3 diterima
Work Life Balance -> Employee Retention	0,230	2,294	0,022	H4 diterima
Kepuasan Kerja -> Employee Retention	0,331	2,586	0,010	H5 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.14 memberikan penjelasan tentang hasil penelitian hipotesis, yang secara parsial menunjukkan hubungan antara reward dan work life balance kepada kepuasan kerja, serta hubungan antara reward, work life balance, dan kepuasan kerja dengan mempertahankan pegawai. Hasil penelitian tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Pengaruh *Reward* kepada Kepuasan Kerja

Dengan nilai P sebesar 0,000 dan nilai original sampel sebesar 0,416 (positif), nilai t statistik sebesar 4,662 lebih besar daripada nilai t tabel, yaitu 4,662 lebih besar daripada 1,96, dan nilai P sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Keputusannya menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ), yang menunjukkan bahwa hadiah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis satu ( $H_1$ ) dapat diterima. Ini berarti bahwa peningkatan nilai kompensasi yang diberikan kepada pegawai dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Dengan nilai P 0,000 dan nilai original sampel 0,418 (positif), nilai t statistic sebesar 4,717 lebih besar daripada nilai t tabel, yaitu 4,717 lebih besar daripada

1,96, dan nilai P 0,000 lebih rendah daripada 0,05. Keputusannya mendukung hipotesis alternatif ( $H_a$ ), yang menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis kedua ( $H_2$ ) dapat diterima, yang menyatakan bahwa work life balance mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, pegawai mungkin lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka memiliki keseimbangan work-life yang lebih baik.

### 3. Pengaruh *Reward* terhadap *Employee Retention*

Dengan nilai P sebesar 0,023 dan nilai original sampel sebesar 0,300 (positif), nilai t statistik sebesar 2,278 lebih besar daripada nilai t tabel, yaitu 2,278 lebih besar daripada 1,96, dan nilai P sebesar 0,023 lebih rendah daripada 0,05. Keputusannya mendukung hipotesis alternatif ( $H_a$ ), yang menunjukkan bahwa hadiah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai. Dengan demikian, hipotesis tiga ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa hadiah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai dapat diterima. Artinya, peningkatan nilai reward yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan retensi pegawai di organisasi.

### 4. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Retention*

Dengan nilai P sebesar 0,022 dan nilai original sampel sebesar 0,230 (positif), nilai t statistik sebesar 2,294 lebih besar daripada nilai t tabel, yaitu 2,294 lebih besar daripada 1,96, dan nilai P sebesar 0,022 lebih rendah daripada 0,05. Keputusannya mendukung hipotesis alternatif ( $H_a$ ), yang menunjukkan bahwa work life balance mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi

pegawai. Dengan demikian, hipotesis empat (H4) dapat diterima, yang mengatakan bahwa work life balance mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai. Artinya, semakin tinggi tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dimiliki oleh pegawai, semakin besar kemungkinan mereka akan mempertahankan pegawai di organisasi.

#### 5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Retention*

Nilai t statistik untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi pegawai sebesar 2,586 dengan nilai P 0,010 dan nilai original sampel 0,331 (positif). Hasil ini menunjukkan bahwa nilai t statistic lebih besar daripada nilai t tabel, yaitu 2,586 lebih besar daripada 1,96, dan nilai P 0,010 kurang dari 0,05. Keputusannya mendukung hipotesis alternatif (Ha), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai. Kesimpulannya adalah bahwa hipotesis lima (H6), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai, dapat diterima. Artinya, tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dapat menghasilkan retensi pegawai yang lebih tinggi di organisasi.

#### **4.2.4. Uji Mediasi**

Dalam penelitian ini, uji mediasi bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana kepuasan kerja sebagai mediasi mempengaruhi retensi pegawai dan keseimbangan hidup kerja. Variabel kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediasi, jika nilai t-statisticnya lebih besar dari 1,96 dan p-valuenya kurang dari 0,05, sehingga uji mediasi ditunjukkan. Hasil uji mediasi dapat ditunjukkan pada tabel 4.15:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics ((O/STDEV))</b>	<b>P Values</b>	<b>Kesimpulan</b>
Reward -> Kepuasan Kerja -> Employee Retention	0,137	2,063	0,039	H6 diterima
Work Life Balance -> Kepuasan Kerja -> Employee Retention	0,138	2,297	0,022	H7 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.16 menjelaskan bahwa, dari hasil output *Specific Indirect Effects* diperoleh nilai P-values pengaruh *reward* terhadap *employee retention* melalui kepuasan kerja sebesar 0,039. Hasil menunjukkan bahwa nilai P nilai 0,039 kurang dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa *reward* berdampak positif dan signifikan pada retensi pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis enam (H6) yang menyatakan kepuasan kerja memediasi pengaruh *reward* terhadap *employee retention* dapat diterima. Hasil ini juga menunjukkan jika kepuasan kerja berperan sebagai parsial mediation, mengingat *reward* juga mempunyai pengaruh langsung terhadap *employee retention*.

Nilai P untuk pengaruh keseimbangan kerja-hidup terhadap retensi pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,022, yang menunjukkan bahwa nilai P 0,022 lebih rendah dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berdampak positif dan signifikan terhadap retensi pegawai melalui kepuasan kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa hipotesis tujuh (H7), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keseimbangan hidup kerja terhadap retensi pegawai, dapat diterima. Hasil ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi parsial, karena keseimbangan pekerjaan

dan kehidupan pribadi juga berpengaruh langsung pada jumlah pegawai yang dipekerjakan.

### **4.3. Pembahasan**

Pembahasan dilakukan di Kecamatan Genuk Kota Semarang tentang pengaruh reward dan work life balance kepada kepuasan kerja serta pengaruh reward, work life balance, dan kepuasan kerja terhadap retensi pegawai :

#### **1. Pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Genuk Kota Semarang**

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis satu dapat diterima, yaitu bahwa reward mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Koefisien awal sampel yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai p yang lebih kecil dari nilai alpha (0,05) menunjukkan hal ini. Hasilnya menunjukkan bahwa meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang dapat dicapai melalui penerapan sistem pembayaran yang adil, transparan, dan sesuai dengan kinerja serta kontribusi pegawai.

Hasil analisis menunjukkan bahwa penghargaan memengaruhi kepuasan kerja; semakin baik sistem penghargaan yang diterapkan, semakin puas pegawai dengan pekerjaan mereka. Hasil ini mendukung teori dua faktor Herzberg, yang mengatakan bahwa reward eksternal seperti gaji, insentif, tunjangan, dan pengakuan sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Untuk pegawai Kecamatan Genuk Kota Semarang, memberikan kompensasi yang adil, jelas, dan sesuai dengan pekerjaan mereka terbukti dapat meningkatkan rasa dihargai

dan diakui, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Untuk mempertahankan manfaat ini, organisasi harus terus mengevaluasi sistem reward mereka untuk membuatnya relevan dan bermakna, baik secara finansial maupun non-finansial, dengan memberikan peluang pengembangan diri dan pengakuan atas prestasi.

Hasil analisis deskriptif variabel reward menunjukkan bahwa nilai rata-rata termasuk dalam kategori yang sangat tinggi. Ini menunjukkan bahwa para pekerja di Kecamatan Genuk Kota Semarang secara umum merasa puas dengan sistem penghargaan yang mereka terima. Ini termasuk penghargaan finansial seperti gaji, insentif, dan tunjangan, serta pengakuan dan sistem promosi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, jika pegawai memiliki persepsi positif tentang kompensasi yang mereka terima, mereka merasa lebih dihargai dan lebih bersemangat untuk bekerja, yang berdampak pada peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan. Studi oleh Disa & Djastuti (2019), Tirta & Enrika (2020), dan Syal et al. (2024) menemukan bahwa kompensasi memengaruhi kepuasan kerja.

## **2. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Genuk Kota Semarang**

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis dua dapat diterima, yaitu bahwa keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi mempunyai dampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Koefisien awal sampel menunjukkan nilai positif, nilai t-statistik lebih besar dari t tabel, dan nilai p lebih kecil dari

nilai alpha (0,05). Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang dapat meningkat ketika pegawai dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaan mereka tanpa mengorbankan waktu, tenaga, dan perhatian terhadap kehidupan pribadi dan keluarga mereka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi sangat penting untuk kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi seorang pegawai, semakin puas mereka dengan pekerjaan mereka. Hasilnya menunjukkan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan mendukung keseimbangan kehidupan sangat penting bagi pegawai. Pekerja yang dapat mengatur waktu antara pekerjaan mereka dan kehidupan pribadi mereka dengan baik cenderung lebih bahagia, lebih termotivasi, dan lebih setia kepada organisasi mereka. Oleh karena itu, strategi organisasi yang mengutamakan aspek keseimbangan kehidupan akan berdampak positif pada kesejahteraan pegawai.

Hasil dari analisis deskriptif variabel keseimbangan kerja-hidup menunjukkan bahwa nilai rata-rata berada di kelas yang tinggi. Ini menunjukkan bahwa pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang secara umum menganggap ada keseimbangan yang baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Kondisi kerja yang nyaman dan kurang stres dapat dicapai melalui lingkungan kerja yang ramah, fasilitas pendukung yang memadai, dan fleksibilitas waktu kerja yang ditawarkan organisasi. Hasil ini mendukung klaim Sindhuja & Subramanian (2020), Tirta & Enrika (2020), dan Syal et al. (2024), yang menyatakan bahwa work life balance meningkatkan kepuasan kerja.

### **3. Pengaruh *Reward* terhadap *Employee Retention* di Kecamatan Genuk Kota Semarang**

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis tiga dapat diterima, yang menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai efek positif dan signifikan terhadap retensi pegawai. Koefisien awal sampel yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai p yang lebih kecil dari nilai alpha (0,05) menunjukkan hal ini. Hasilnya menunjukkan bahwa retensi pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang dapat ditingkatkan dengan memberikan insentif yang adil dan konsisten, penghargaan atas kinerja, dan kesempatan yang jelas dan berkelanjutan untuk membangun karier.

Hasil menunjukkan bahwa sistem penghargaan di Kecamatan Genuk Kota Semarang sangat penting untuk mempertahankan pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan, jasa, dan kontribusi mereka dihargai melalui insentif yang layak, pengakuan terhadap prestasi, dan kesempatan yang adil untuk maju, mereka cenderung lebih ingin tetap bekerja di organisasi. Reward yang baik meningkatkan kinerja dan membuat Anda merasa lebih dekat dengan organisasi, yang mengurangi keinginan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Oleh karena itu, cara yang paling efektif untuk meningkatkan retensi pegawai adalah dengan menerapkan sistem pembayaran yang jelas dan terstruktur.

Hasil analisis deskriptif variabel reward, diperoleh nilai average yang berada dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa secara umum pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang merasakan adanya sistem reward yang adil dan memadai. Insentif yang konsisten, pengakuan atas kontribusi, serta

kesempatan promosi yang jelas dan transparan turut menciptakan motivasi yang tinggi serta rasa dihargai dalam lingkungan kerja. Hasil ini mendukung temuan bahwa reward yang dirasakan pegawai memberikan peran, jasa dan kontribusi positif terhadap peningkatan *employee retention* di organisasi tersebut. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Disa & Djastuti (2019); Tirta & Enrika (2020); Putri & Adnyani (2021); dan Syal et al., (2024) yang menyatakan bahwa pemberian *reward* mempunyai pengaruh terhadap *employee retention*.

#### **4. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Retention* di Kecamatan Genuk Kota Semarang**

Hasil analisis memberikan penjelasan tentang apakah hipotesis empat dapat disetujui, yang menunjukkan bahwa *work life balance* mempunyai efek positif dan signifikan terhadap retensi pegawai. Koefisien awal sampel yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai p yang lebih kecil dari nilai alpha (0,05) menunjukkan hal ini. Hasilnya menunjukkan bahwa meningkatkan retensi pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang dapat dicapai melalui keseimbangan antara beban kerja dan waktu istirahat, fleksibilitas jam kerja, dan dukungan terhadap kebutuhan keluarga dan pribadi pegawai.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting untuk mempertahankan pegawai di organisasi. Jika ada keseimbangan yang baik antara kebutuhan pribadi dan tuntutan pekerjaan, pegawai merasa lebih nyaman dan lebih termotivasi untuk terus bekerja di tempat tersebut. Rasa penghargaan dan pengakuan atas

kebutuhan seseorang diperkuat oleh fleksibilitas waktu kerja dan dukungan terhadap kehidupan keluarga. Pada akhirnya, ini meningkatkan loyalitas dan komitmen pegawai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan retensi pegawai, organisasi harus menerapkan kebijakan work life balance yang efektif, terutama di Kecamatan Genuk Kota Semarang.

Hasil analisis deskriptif variabel keseimbangan pekerjaan dan kehidupan menunjukkan bahwa rata-rata berada dalam kategori yang sangat baik. Ini menunjukkan bahwa pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang secara umum merasa memiliki keseimbangan yang baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif adalah fleksibilitas waktu kerja, fasilitas yang mendukung, dan suasana kerja yang ramah. Kondisi ini mendukung kesimpulan bahwa rasa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai berdampak positif dan meningkatkan retensi pegawai di organisasi tersebut. Hasil penelitian oleh Sindhuja & Subramanian (2020), Tirta & Enrika (2020), Panda & Sahoo (2021), dan Syal et al. (2024) telah mendukung gagasan bahwa keseimbangan kerja-hidup memengaruhi retensi pegawai.

## **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Retention* di Kecamatan Genuk Kota Semarang**

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis lima dapat diterima, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi retensi pegawai secara signifikan dan positif. Koefisien awal sampel yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai p yang lebih kecil dari nilai alpha

(0,05) menunjukkan hal ini. Hasilnya menunjukkan bahwa meningkatkan retensi pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang dapat dicapai melalui lingkungan kerja yang menyenangkan, hubungan kerja yang harmonis, penghargaan yang adil, dan kesempatan yang jelas untuk mengembangkan karier.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk mempertahankan pegawai di kantor Kecamatan Genuk Kota Semarang. Ketika pegawai merasa puas dengan lingkungan kerja yang menyenangkan, memiliki hubungan kerja yang positif dengan rekan kerja, mendapatkan kompensasi yang adil, dan memiliki kesempatan yang jelas untuk berkembang dalam karir mereka, pegawai cenderung menjadi lebih setia dan lebih suka tinggal di organisasi itu. Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan motivasi dan semangat kerja, dan mengurangi keinginan untuk pindah, yang menghasilkan stabilitas sumber daya manusia yang lebih lama di organisasi.

Hasil dari analisis deskriptif variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai rata-rata termasuk dalam kategori yang tinggi. Ini menunjukkan bahwa pegawai Kecamatan Genuk Kota Semarang secara umum memiliki tingkat kepuasan kerja yang cukup baik. Persepsi kepuasan pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor, termasuk kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja. Kondisi ini mendukung penelitian bahwa kepuasan kerja yang tinggi juga berkontribusi pada peningkatan retensi pegawai, karena pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk mempertahankan pekerjaan

mereka dan memberikan kontribusi terbaik mereka. Hasil penelitian oleh Disa & Djastuti (2019), Sindhuja & Subramanian (2020), Tirta & Enrika (2020), dan Syal et al. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak pada retensi pegawai.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan ulasan bab sebelumnya, jelas bahwa bukan hanya reward dan work life balance yang berkontribusi pada peningkatan retensi pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang. Kepuasan kerja, sebagai contoh, juga memainkan peran penting dalam meningkatkan retensi pegawai. Hasilnya menunjukkan bahwa kombinasi reward, keseimbangan pekerjaan, dan kepuasan kerja secara keseluruhan memberikan dampak yang signifikan pada peningkatan retensi pegawai. Berdasarkan temuan ini, beberapa kesimpulan penting dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Reward* mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan dan positif. Dengan kata lain, sistem pembayaran yang adil, rata, transparan, dan sesuai dengan kinerja dan kontribusi pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja di Kecamatan Genuk Kota Semarang.
2. *Work life balance* memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang. Ini berarti bahwa dengan adanya keselarasan yang memungkinkan pegawai melakukan tugas pekerjaan mereka tanpa mengorbankan waktu, tenaga, dan perhatian mereka terhadap kehidupan pribadi dan keluarga mereka, kepuasan kerja mereka dapat meningkat.

3. *Reward* memberikan dampak positif dan signifikan pada retensi pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang. Ini dapat dicapai dengan memberikan insentif yang adil dan konsisten, penghargaan atas kinerja, dan kesempatan yang jelas dan berkelanjutan untuk maju dalam karier.
4. *Work life balance* memberikan efek positif dan signifikan terhadap retensi pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang. Ini dapat dicapai melalui keseimbangan antara beban kerja dan waktu istirahat, fleksibilitas jam kerja, dan dukungan terhadap kebutuhan pribadi dan keluarga pegawai.
5. Kepuasan kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai. Ini berarti bahwa lingkungan kerja yang kondusif, hubungan antarpegawai yang harmonis, penghargaan yang adil, dan kesempatan pengembangan karier yang jelas dapat meningkatkan retensi pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang.
6. *Reward* berkontribusi secara signifikan terhadap retensi pegawai melalui kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaji terhadap retensi pegawai. Hasil ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediator parsial dari pengaruh gaji terhadap retensi pegawai.
7. *Work life balance* memengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *work life balance* terhadap retensi pegawai. Hasil ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediasi parsial dari pengaruh *work life balance* terhadap retensi pegawai.

## **5.2. Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini sangat membantu dalam pembangunan teori manajemen sumber daya manusia, terutama dalam hal pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi retensi pegawai di sektor pemerintahan. Menurut penelitian ini, teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory) sangat penting untuk organisasi publik karena hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi adalah faktor utama yang membentuk kesetiaan dan keinginan untuk tetap bekerja. Penghargaan dan keseimbangan kehidupan kerja, yang diberikan oleh organisasi sebagai penghargaan atas kontribusi pegawai, terbukti memengaruhi kepuasan pegawai dan pada akhirnya memengaruhi kepuasan kerja mereka.

Hasil ini secara teoritis mendukung gagasan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam menjembatani pengaruh reward dan keseimbangan kerja terhadap retensi pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini meningkatkan pemahaman kita tentang kepuasan kerja sebagai hasil dari praktik manajemen serta sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana perlakuan organisasi terhadap pegawai dapat memengaruhi retensi mereka. Selain itu, temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang meningkatkan kesetiaan pegawai.

Studi ini menambah literatur tentang manajemen publik, khususnya pada instansi pemerintahan seperti kecamatan, yang selama ini belum banyak dipelajari dalam konteks mempertahankan pegawai. Selain itu, penelitian ini menekankan betapa pentingnya mengambil pendekatan holistik untuk mengelola pegawai, di

mana kompensasi yang adil dan keselarasan antara kehidupan pribadi dan kerja dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan berkelanjutan. Secara teoritis, penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan untuk penelitian lanjutan yang ingin mengeksplorasi komponen psikologis dan struktural lainnya yang berperan dalam mempertahankan lingkungan kerja yang memuaskan.

### **5.3. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa aspek yang masih dapat ditingkatkan untuk mendorong terciptanya *employee retention* yang lebih optimal di Kecamatan Genuk Kota Semarang. Oleh karena itu, saran-saran berikut disusun sebagai bentuk rekomendasi praktis:

1. Kecamatan Genuk Kota Semarang harus dapat meningkatkan sistem *reward* terutama mengenai sistem promosi yang adil yang memiliki nilai rata-rata terendah diantara indikator lainnya, dan menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih merasakan adanya ketidaksetaraan atau ketidakjelasan dalam sistem promosi yang berlaku. Oleh karena itu, disarankan agar pihak manajemen melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan promosi yang ada dengan memastikan proses yang lebih transparan, berbasis prestasi, serta memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh pegawai.
2. Kecamatan Genuk Kota Semarang harus dapat menambah nilai *work life balance* terutama mengenai fleksibilitas waktu kerja, yang menjelaskan bahwa pegawai membutuhkan pengaturan waktu kerja yang lebih fleksibel untuk

menyeimbangkan tuntutan pekerjaan yang dilakukan dan kehidupan pribadi yang dimiliki. Oleh karena itu, disarankan agar instansi mempertimbangkan penerapan kebijakan kerja yang lebih fleksibel, seperti pengaturan jam kerja yang lebih luwes atau alternatif kerja jarak jauh untuk situasi tertentu, tanpa mengganggu pelayanan publik yang menjadi tugas utama.

3. Kecamatan Genuk Kota Semarang harus dapat meningkatkan kepuasan kerja terutama berkaitan dengan kepuasan terhadap promosi, yang mengindikasikan bahwa sistem promosi dewasa ini belum sepenuhnya bisa memberikan rasa puas bagi sebagian pegawai. Untuk itu, instansi disarankan agar memperbaiki sistem promosi dengan cara meningkatkan transparansi, melakukan pemberian informasi yang jelas mengenai kriteria promosi, serta memberikan peluang karier yang lebih terbuka dan adil bagi seluruh pegawai selaras dengan kompetensi dan kinerja mereka.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan penelitian ini masih perlu dipertimbangkan, antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai di Kecamatan Genuk Kota Semarang, dengan begitu hasilnya belum tentu mampu digeneralisasi ke kecamatan lain atau instansi pemerintahan lainnya yang memiliki karakteristik organisasi dan budaya kerja yang berbeda.

2. Penelitian ini sangat mengandalkan data yang dijawab oleh responden melalui kuesioner tanpa adanya pertanyaan terbuka. Hal ini kemungkinan adanya bias sosial (*social desirability bias*), yaitu kecenderungan responden untuk memberikan jawaban yang dianggap “baik” atau “diinginkan”, dapat mempengaruhi validitas data, khususnya pada item-item yang menyinggung motivasi dan kinerja pribadi.
3. Nilai koefisien determinasi tetap 51,8% dan 53,7%, menunjukkan bahwa variabel bebas yang digunakan masih belum cukup besar untuk menjelaskan variasi atau memprediksi variabel kepuasan kerja dan retensi pegawai. Keterbatasan ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian lanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan hasil penelitian tentang nilai koefisien determinasi. Keterbatasan ini disebabkan oleh fakta bahwa penelitian ini hanya menggunakan dua variabel bebas.

### **5.5. Saran untuk Penelitian Mendatang**

Menurut keterbatasan yang telah diidentifikasi dalam penelitian ini, terdapat beberapa agenda penelitian yang dapat dilaksanakan oleh penelitian di masa mendatang, antara lain:

1. Untuk mendapatkan hasil yang lebih luas dan mencerminkan kondisi yang lebih beragam dalam konteks birokrasi pemerintahan, penelitian mendatang disarankan untuk melibatkan subjek yang lebih luas, tidak hanya terbatas pada pegawai Kecamatan Genuk Kota Semarang, tetapi juga kecamatan lain atau instansi pemerintahan di daerah lain.

2. Penelitian selanjutnya diharapkan agar mengantisipasi potensi bias jawaban, misalnya melalui penyusunan kuesioner yang lebih variatif dan tidak mudah ditebak oleh responden, serta memberikan pertanyaan terbuka pada setiap pernyataan yang diajukan. Selain itu, penggabungan dengan metode observasi atau wawancara juga dapat membantu memvalidasi data yang dikumpulkan.
3. Bagi penelitian selanjutnya juga diharapkan untuk menambah jumlah variabel bebas atau variable tidak terikat yang digunakan, yang diharapkan akan dapat menambah nilai motivasi kerja dan kinerja pegawai. Misalnya dengan cara menambah variabel berbagi pengembangan karier, stres kerja, gaya kepemimpinan dan variabel lainnya, sehingga hasil yang diperoleh lebih baik dan lebih akurat atau lebih besar dalam memprediksi kepuasan kerja dan kinerja pegawai untuk jangka panjangnya dan mendapatkan hasil prediksi yang lebih luas dan lebih meyakinkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Agustine, S. O., & Suhana. (2022). Pengaruh Modal Psikologi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(4), 4993–5006. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i4.6875>
- Alferaih, A., Sarwar, S., & Eid, A. (2018). Talent Turnover and Retention Research: the Case of Tourism Sector Organisations in Saudi Arabia. *Evidence-Based HRM*, 6(2), 166–186. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0035>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Literature Review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Aufa, F. T., Istiqomah, F. A., Fadillah, N., & Ferdian, F. (2023). The Increasing of Employee Retention in The Hotel Industry: Diagnosing the Effect of Work-Life Balance. *Juwita: Jurnal Pariwisata Nusantara*, 2(2), 95–102. <https://doi.org/10.20414/juwita.v2i2.7286>
- Bagaskoro, V., & Suhana. (2022). Upaya Mengurangi Turnover Intention melalui Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(1), 1104–1114. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i1.38046>
- Bahtiar, R. B. S. (2021). Peningkatan Kualitas Pegawai melalui Program Autocad: Pendekatan Social Exchange Theory. *Dinamisia: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 101–105. <https://doi.org/10.31849/dinamisia.v5i1.4297>
- Barron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How Financial and Non-Financial Rewards Moderate the Relationships Between Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Job Performance. *Cogent Business and Management*, 10(1), 1–18. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Cropanzano, R., & Dasborough, M. T. (2023). Dynamic Perspectives on Leader-Member Exchange: Integrating Affect and Social Exchange. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 65–88. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-021022-070102>
- Dessler, G. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks.

- Disa, L. Z., & Djastuti, I. (2019). Analisis Pengaruh Penghargaan dan Pengembangan Karier terhadap Retensi Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Perum LPPNPI AirNav Indonesia Kota Tangerang). *Diponegoro Journal of Management*, 8(1), 81–95. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/25944>
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Gautam, P. K., Gautam, D. K., & Bhetuwal, R. (2024). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Turnover Intentions Among Nurses. *International Journal of Organizational Analysis*, 1(1), 1–20. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-4002>
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 untuk Penelitian Empiris* (1 (ed.)). Yoga Pratama.
- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 1–15. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Helmle, J. R., Botero, I. C., & Seibold, D. R. (2014). Factors That Influence Perceptions of Work Life Balance in Owners of Copreneurial Firms. *Journal of Family Business Management*, 4(2), 110–132.
- Houston, D. M. (2005). *Work-Life Balance in the 21st Century*. Palgrave Macmillan.
- Indarwati, S., Indarto, & Santoso, D. (2022). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Self Efficacy terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja. *Sustainable Business Journal*, 1(1), 68–80.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Andi.
- Ingsih, K., Budiantoro, R. A., Hasanatina, F. H., & Ali, S. (2022). Work-life Balance and Compensation on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable for Millennial Generation Banking Employees. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(2), 255–276. <https://journal.umy.ac.id/index.php/mb/article/view/13947>
- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Alfabeta.
- Khristian, S., Kirana, K. C., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penghargaan Serta Lingkungan Kerja Fisik terhadap Retensi Pegawai (Studi Pada CV Sumber Anugrah). *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(4), 1055–1061.

<https://doi.org/10.37481/sjr.v5i4.581>

- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2020). Idiosyncratic Deals in Contemporary Organizations: A Qualitative and Meta Analytical Review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 866–888.
- Low, Y. S., & Tanaraj, K. (2022). Key Determinants Influencing Lower & Junior Management Employee Retention: A Case Study of a Glove Manufacturer. *Journal of Social Sciences and Business*, 1(2), 32–48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8115480>
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Mayasari, R., Senen, S. H., & Tarmedi, E. (2018). Gambaran Lingkungan Kerja Sosial, Penghargaan Finansial dan Retensi Pegawai Pada PT. Baett Mal Abadi di Cilegon. *Journal of Business Management Education (JBME)*, 3(1), 32–41. <http://dx.doi.org/10.17509/jbme.v3i1.14245>
- McDonnell, A., & Wiblen, S. (2020). *Talent Management (State of the Art in Business Research)*. Routledge.
- Nawawi, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press.
- Nurmalitasari, S., & Andriyani. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, Work Life Balance terhadap Retensi Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemeditasi (Studi Pada Pegawai Tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–15. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/32372>
- Panda, A., & Sahoo, C. K. (2021). Work–Life Balance, Retention of Professionals and Psychological Empowerment: an Empirical Validation. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 103–123. <https://doi.org/10.1108/EJMS-12-2020-0003>
- Pedriani, M., & Ferri, L. M. (2019). Stakeholder Management: A Systematic Literature Review. *Corporate Governance*, 19(1), 44–59. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0172>
- Putri, K. M. T. U., & Adnyani, I. G. A. D. (2021). The Effect of Reward System, Job Motivation, and Job Satisfaction on Employee Retention. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(6), 58–65. <https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2021/06/G21565865.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Shibiti, R. (2019). Satisfaction with Retention Factors in Relation to Job Embeddedness of Public School Teachers. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(3), 1–9. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1161>

- Sindhuja, K., & Subramanian, 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. <http://dx.doi.org/10.34293/management.v7i3.1629>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Kalis, M. C. I., & Hendri, M. I. (2024). The Influence of Reward, Work Life Balance on Employee Retention: The Mediating Effect of Job Satisfaction Generation Z Employees in West Kalimantan. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 270–279. <https://doi.org/10.35335/jmas.v7i1.384>
- Tirta, A. H., & Enrika, A. (2020). Understanding the Impact of Reward and Recognition, Work Life Balance, on Employee Retention with Job Satisfaction as Mediating Variable on Millennials in Indonesia. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 14(3), 88–99. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V14IS03/ART-09>
- Widiani, E. P. S., & Mas'ud, F. (2023). Pengaruh Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Supportive Work Environment terhadap Retensi Pegawai (Studi Pada Pegawai Tetap PT. Nasmoco Cabang Gombel). *Diponegoro Journal of Management*, 12(4), 1–13. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/41793>
- Yang, Y., Hue, H. M. T., & Takeda, S. (2023). Turnover Intention Among Vietnamese Millennials in the Workplace. *Evidence-Based HRM*, 12(3), 592–610. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2022-0302>
- Zablah, A. R., Sirianni, N. J., Korschun, D., Gremler, D. D., & Beatty, S. E. (2017). Emotional Convergence in Service Relationships: The Shared Frontline Experience of Customers and Employees. *Journal of Service Research*, 20(1), 76–90. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1094670516675405>