



PERAN FLEKSIBILITAS KERJA, KOMPENSASI DAN PUNISHMENT TERHADAP RETENSI KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA CV BERKAT SEJAHTERA SITUBONDO

Achmad Anas¹, Siti Soeliha², Riska Ayu Pramesthi³

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : achmadanas422@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : siti_soleha@unars.ac.id

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : riska_ayu_pramesthi@unars.ac.id

* Corresponding Author : Achmad Anas

* Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : achmadanas422@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History :

Receive :

June 12, 2026

Accepted :

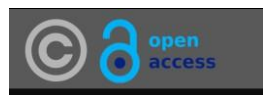
July 24, 2026

Available Online :

July 31, 2026

Keywords:

Work Flexibility,
Compensation, Punishment,
Job Satisfaction, Employee
Retention.



Copyright © 2026 by Author.
Published by Universitas
Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

Employee retention plays a crucial role in maintaining a company's stability and sustainability. Companies that are able to retain their employees tend to achieve greater operational continuity, lower recruitment costs, and a more productive work environment. Therefore, understanding the factors that influence employee retention is essential for organizational success. This study was conducted to examine the effects of workplace disruption, compensation, and disciplinary sanctions on employee retention, with job satisfaction serving as an intervening variable at CV Berkas Sejahtera Situbondo. This study adopted a quantitative research approach and applied a saturated sampling technique, whereby all company employees were selected as respondents. Data were collected using questionnaires and analyzed through Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3.0 software. The method was utilized to assess both the direct and indirect effects among the variables examined. The findings indicate that workplace disruption and compensation have positive but insignificant effects on job satisfaction. Meanwhile, disciplinary sanctions have a negative and insignificant effect on job satisfaction. Furthermore, work flexibility has a positive and significant effect on employee retention, suggesting that flexible working conditions contribute to employees' willingness to remain with the company. On the other hand, compensation and disciplinary sanctions have positive but insignificant effects on employee retention. Job satisfaction also demonstrates a negative and insignificant effect on employee retention. In addition, the findings reveal that job satisfaction is unable to mediate the relationships between workplace disruption, compensation, and disciplinary sanctions and employee retention. These results show that employee retention at CV Berkas Sejahtera Situbondo is influenced more directly by work flexibility than by job satisfaction. This study is expected to provide valuable insights for management in formulating human resource policies to enhance employee retention.

I. PENDAHULUAN

Berdasarkan data survei ketenagakerjaan yang dirilis oleh Jobstreet Indonesia pada tahun 2022, diketahui bahwa “Lebih dari sepertiga tenaga kerja di Indonesia memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan dalam waktu satu hingga dua tahun”. Alasan utama yang disampaikan oleh responden adalah ketidakpuasan terhadap kondisi kerja, termasuk jam kerja yang kaku, kompensasi yang dirasakan kurang

sesuai, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung. Selain itu, laporan manajemen talenta yang dikutip dalam buku Dessler (2017:386) menyebutkan bahwa “Tingkat turnover yang tinggi sering kali berkaitan dengan rendahnya kepuasan kerja karyawan”. Data tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan kenyamanan karyawan agar dapat meningkatkan retensi.

Fenomena tersebut juga relevan dengan kondisi yang terjadi pada CV. Berkat Sejahtera Situbondo. Sebagai perusahaan yang menjalankan aktivitas operasional secara berkelanjutan, CV. Berkat Sejahtera Situbondo sangat bergantung pada peran dan kontribusi karyawan. Berdasarkan hasil pengamatan awal peneliti, masih ditemukan beberapa permasalahan yang mengarah pada rendahnya retensi karyawan, seperti menurunnya semangat kerja, meningkatnya tingkat keterlambatan, serta adanya kecenderungan sebagian karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan belum sepenuhnya merasa puas terhadap kebijakan dan sistem kerja yang diterapkan oleh perusahaan.

Salah satu faktor yang diduga berpengaruh terhadap kondisi tersebut adalah Fleksibilitas kerja. Fleksibilitas kerja berkaitan dengan sejauh mana perusahaan memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengatur waktu dan pelaksanaan pekerjaan. Karyawan yang bekerja dengan jadwal yang terlalu kaku cenderung mengalami tekanan kerja yang lebih tinggi, terutama ketika harus menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Armstrong (2020:312) menjelaskan bahwa “Fleksibilitas kerja dapat membantu karyawan mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja”. Apabila fleksibilitas kerja tidak diperhatikan, maka karyawan berpotensi mengalami kejenuhan kerja yang berdampak pada menurunnya keinginan untuk bertahan.

Di samping fleksibilitas kerja, kompensasi memiliki peranan yang penting dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan pekerjaannya pada suatu organisasi. Bentuk kompensasi yang diterima karyawan tidak hanya berupa upah dasar, tetapi juga mencakup tunjangan, bonus, insentif, serta berbagai penghargaan lainnya yang diberikan sebagai balasan atas kontribusi dan pencapaian kerja yang telah diberikan kepada perusahaan. Milkovich, Newman, dan Gerhart (2018:19) menyatakan bahwa “kompensasi memiliki peran strategis dalam menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan”. Kesesuaian antara kompensasi yang diberikan dengan beban kerja yang dijalankan karyawan dapat menumbuhkan persepsi positif mengenai penghargaan dari perusahaan. Persepsi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan mendorong terbentuknya loyalitas karyawan yang lebih kuat.

Di sisi lain, perusahaan juga menerapkan *Punishment* sebagai bagian dari upaya menjaga disiplin kerja. *Punishment* diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan atau tidak memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan. Mangkunegara (2017:129) menjelaskan bahwa “*Punishment* seharusnya bertujuan untuk memperbaiki perilaku karyawan dan menciptakan kedisiplinan kerja”. Namun, apabila *Punishment* diterapkan secara tidak adil, tidak konsisten, atau terlalu

menekankan pada hukuman, maka karyawan dapat merasa tertekan dan tidak aman dalam bekerja. Kondisi ini berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan mendorong keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Landasan penelitian ini berasal dari perspektif manajemen sumber daya manusia yang menitikberatkan pada teori kepuasan kerja dan teori retensi karyawan. Retensi karyawan menggambarkan upaya perusahaan dalam menjaga keberlangsungan hubungan kerja dengan karyawan sehingga mereka tetap bertahan dan tidak meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Mathis, Jackson, dan Valentine (2016:89) menjelaskan bahwa “Retensi karyawan dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, sistem imbalan, serta kondisi lingkungan kerja”. Dengan demikian, fleksibilitas kerja, kompensasi, dan *Punishment* dipandang sebagai faktor-faktor yang dapat memengaruhi retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh fleksibilitas kerja, kompensasi, dan *Punishment* terhadap retensi karyawan. Karyawan yang merasakan fleksibilitas kerja yang memadai, kompensasi yang adil, serta penerapan *Punishment* yang bijaksana cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja tersebut selanjutnya akan mendorong munculnya sikap positif terhadap perusahaan, termasuk loyalitas dan keinginan untuk bertahan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dalam perusahaan perlu dikelola dengan baik karena memiliki peran penting dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu melakukan pemberdayaan terhadap sumber daya manusia agar kinerjanya dapat berjalan secara optimal. Samsudin (2019:22) mengemukakan “Manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu aktivitas pengelolaan seperti pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas kepada karyawan perusahaan bisnis ataupun organisasi”. Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah inovasi yang dapat digunakan dalam mengelola, mengatur dan mengawasi kondisi sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah menciptakan hubungan yang saling menguntungkan. Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dibutuhkan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang terencana dengan baik. Tanggung jawab tersebut berada pada manajer SDM yang berperan dalam merancang kebijakan serta strategi untuk memastikan proses pengadaan dan pengelolaan tenaga kerja berlangsung secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengkaji pemanfaatan serta pengelolaan tenaga kerja agar dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasibuan (2019:21), manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi operasional sebagai berikut:

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah awal yang dilakukan organisasi untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja pada periode tertentu. Kegiatan ini bertujuan memastikan perusahaan memiliki karyawan dengan jumlah serta kemampuan yang sesuai guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2) Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen adalah proses mencari serta mengundang individu yang memenuhi persyaratan agar bersedia bergabung dengan organisasi. Setelah itu, dilakukan seleksi untuk menilai kemampuan, pengetahuan, dan karakteristik pelamar sehingga diperoleh kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan jabatan.

3) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan menyusun dan mengatur pekerjaan dengan menetapkan tugas, tanggung jawab, serta wewenang setiap individu dalam organisasi. Melalui pengorganisasian yang baik, koordinasi antarbagian dapat berjalan lebih efektif.

4) Pengendalian

Pengendalian dilakukan untuk memantau pelaksanaan pekerjaan agar tetap sesuai dengan target, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan organisasi. Dengan adanya pengendalian, penyimpangan dapat segera diketahui dan diperbaiki.

5) Pengembangan

Perusahaan melakukan pengembangan sumber daya manusia sebagai langkah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Upaya ini dapat diwujudkan melalui program pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja yang berkesinambungan, sehingga kualitas dan kompetensi karyawan menjadi lebih baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

6) Kompensasi

Kompensasi dapat diartikan sebagai seluruh bentuk penghargaan yang diterima karyawan dari perusahaan sebagai balas jasa atas kontribusi, kinerja, dan tanggung jawab yang telah dijalankan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

7) Pengintegrasian

Pengintegrasian bertujuan menciptakan keselarasan antara kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan. Dengan adanya keseimbangan tersebut, hubungan kerja yang kondusif dan saling menguntungkan dapat terwujud.

8) Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan usaha perusahaan untuk menjaga kesejahteraan, kesehatan, serta semangat kerja

karyawan agar tetap produktif dan memiliki komitmen terhadap organisasi dalam jangka panjang.

9) Kedisiplinan

Kedisiplinan menunjukkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan, prosedur, dan ketentuan yang berlaku di lingkungan kerja. Tingkat disiplin yang baik dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif.

10) Pemberhentian

Pemberhentian merupakan berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan yang dapat terjadi karena berbagai faktor, baik berasal dari pihak karyawan maupun dari kebijakan organisasi.

Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja merupakan salah satu konsep manajemen sumber daya manusia modern yang berkembang seiring perubahan pola kerja dan kemajuan teknologi. Fleksibilitas kerja dapat dipahami sebagai kebijakan yang memungkinkan karyawan memiliki ruang untuk mengelola pelaksanaan pekerjaannya, baik dari segi waktu, lokasi, maupun metode kerja. Kebijakan ini tetap mengharuskan karyawan menjalankan tugas dan mencapai sasaran organisasi secara optimal. Menurut Panjaitan *et al.* (2022:2), "Fleksibilitas kerja adalah kebebasan karyawan untuk mengatur kapan dan di mana pekerjaan dilakukan sesuai dengan kesepakatan organisasi guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan kerja".

Indikator-indikator tersebut meliputi Fleksibilitas waktu kerja, Fleksibilitas tempat kerja, Fleksibilitas cara atau metode kerja, dan otonomi kerja menurut . Chung dan van der Horst (2018:51)

1) Fleksibilitas Waktu Kerja

Fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja mencerminkan adanya kebebasan bagi karyawan untuk menyesuaikan jadwal kerja berdasarkan kebutuhan tertentu. Walaupun memperoleh keleluasaan tersebut, karyawan tetap dituntut untuk memenuhi kewajiban dan target kerja yang telah ditentukan. Indikator ini menggambarkan besarnya kontrol yang dimiliki karyawan terhadap pengaturan waktu kerjanya.

2) Fleksibilitas Tempat Kerja

Fleksibilitas tempat kerja mengacu pada kebebasan karyawan dalam menentukan lokasi kerja, baik di dalam kantor maupun di luar kantor, seperti bekerja dari rumah atau lokasi lain yang disepakati. Fleksibilitas tempat kerja merupakan bentuk adaptasi organisasi terhadap perkembangan teknologi dan perubahan pola kerja modern, yang memungkinkan pekerjaan tetap dapat diselesaikan secara efektif meskipun tidak dilakukan di kantor.

3) Fleksibilitas Cara atau Metode Kerja

Fleksibilitas cara atau metode kerja menunjukkan sejauh mana karyawan diberikan keleluasaan dalam menentukan metode, strategi, atau cara penyelesaian pekerjaan.

4) Otonomi Kerja

Otonomi kerja merupakan indikator yang menggambarkan tingkat kebebasan dan tanggung jawab karyawan dalam mengatur pekerjaan serta mengambil keputusan terkait tugasnya. otonomi kerja merupakan inti dari Fleksibilitas kerja karena mencerminkan kepercayaan organisasi kepada karyawan. Karyawan yang memiliki otonomi kerja cenderung lebih mandiri, bertanggung jawab, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya.

Kompensasi

Armstrong (2018:447) menyatakan bahwa “Kompensasi merupakan sistem penghargaan yang dirancang untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Armstrong (2020:451), kompensasi dijelaskan sebagai sistem penghargaan yang bertujuan menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan.

1) Kompensasi finansial langsung

Gaji dan pembayaran rutin yang diterima karyawan.

2) Kompensasi finansial tidak langsung

Tunjangan dan perlindungan kesejahteraan karyawan.

3) Keterkaitan kompensasi dengan kinerja

Hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan yang diberikan.

4) Kejelasan sistem kompensasi

Transparansi kebijakan pengupahan dalam organisasi.

Punishment

Menurut Dessler (2020:510), “*Punishment* adalah tindakan korektif yang diberikan kepada karyawan sebagai respons atas pelanggaran aturan kerja atau kegagalan memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan”.

Menurut Armstrong (2018:411-416), “*Punishment* merupakan tindakan disipliner yang diterapkan organisasi untuk mengoreksi perilaku kerja karyawan yang menyimpang dari aturan”. Penerapan *Punishment* dapat diukur melalui beberapa indikator utama sebagai berikut:

1) Peringatan (*Warning*)

Peringatan merupakan bentuk *Punishment* awal yang diberikan kepada karyawan atas pelanggaran aturan kerja. peringatan bertujuan untuk menyadarkan karyawan terhadap kesalahan yang dilakukan serta mencegah terulangnya pelanggaran di masa mendatang.

2) Sanksi Disipliner (*Disciplinary Action*)

Sanksi disipliner diberikan apabila pelanggaran dilakukan secara berulang atau memiliki tingkat keseriusan yang lebih tinggi. sanksi disipliner dapat berupa teguran tertulis, penangguhan sementara, atau pengurangan hak tertentu sebagai bentuk pengendalian perilaku kerja.

3) Pemutusan Hubungan Kerja (*Termination*)

Pemutusan hubungan kerja merupakan *Punishment* paling berat yang diberikan kepada karyawan. termination dilakukan apabila karyawan melakukan pelanggaran berat atau tidak menunjukkan perbaikan perilaku setelah diberikan sanksi sebelumnya.

Kepuasan Kerja

Armstrong (2020:279) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja merupakan tingkat kesenangan atau kepuasan yang dirasakan individu dalam melaksanakan pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh pengalaman kerja, lingkungan kerja, serta perlakuan organisasi terhadap karyawan”.

Menurut Armstrong (2020:279), Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan, diperlukan beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai dasar penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan:

1) Kepuasan terhadap Pekerjaan

Menggambarkan tingkat kesenangan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi.

2) Kepuasan terhadap Imbalan

Menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji, insentif, dan penghargaan yang diterima atas hasil kerjanya.

3) Kepuasan terhadap Lingkungan Kerja

Mencerminkan perasaan karyawan terhadap kondisi kerja, hubungan dengan atasan, serta kerja sama dengan rekan kerja.

Retensi Karyawan

Menurut Dessler (2020:333) menyatakan bahwa “Retensi karyawan merupakan serangkaian kebijakan dan praktik yang dirancang untuk mencegah karyawan potensial meninggalkan organisasi, terutama karyawan dengan kinerja tinggi dan keterampilan strategis”.

Pengukuran retensi karyawan dilakukan melalui beberapa indikator yang mencerminkan tingkat komitmen, loyalitas, dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi serta melanjutkan hubungan kerja dengan perusahaan. Menurut Dessler (2020:333), indikator retensi karyawan meliputi:

1) Keinginan untuk Tetap Bekerja

Indikator ini digunakan untuk menggambarkan tingkat kesediaan karyawan dalam mempertahankan posisinya di organisasi, yang ditunjukkan oleh rendahnya keinginan untuk mencari atau menerima pekerjaan di organisasi lain.

2) Loyalitas terhadap Organisasi

Menunjukkan tingkat keterikatan emosional dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat bekerja. Indikator ini digunakan untuk menilai tingkat komitmen afektif karyawan yang tercermin melalui keterikatan emosional dan loyalitasnya terhadap organisasi tempat bekerja.

3) Komitmen Jangka Panjang

Mencerminkan kesediaan karyawan untuk bekerja dan berkontribusi dalam organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

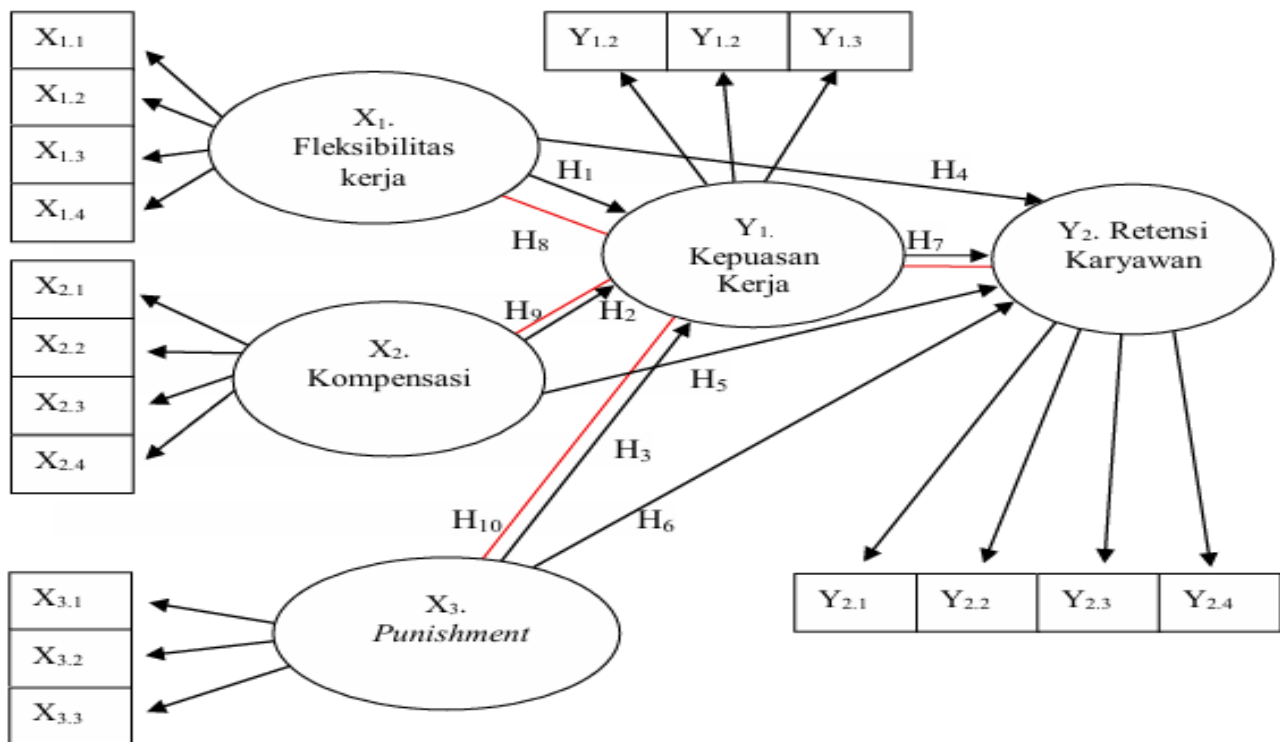
4) Rendahnya Niat Keluar (*Turnover Intention*)

Menunjukkan rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dessler (2020) menyatakan bahwa semakin rendah niat keluar karyawan, semakin tinggi tingkat retensi karyawan.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu model yang menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian yang

disusun dengan mengacu pada teori-teori pendukung dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Dalam penelitian ini, Fleksibilitas kerja (X1), Kompensasi (X2), dan *Punishment* (X3) ditetapkan sebagai variabel Independen. Kepuasan kerja (Y1) ditempatkan sebagai variabel intervening yang berperan dalam menjembatani pengaruh variabel Independen terhadap variabel Dependen, yaitu Retensi karyawan (Y2). Berdasarkan hubungan tersebut, disusun kerangka konseptual yang menjadi dasar dalam pengujian hipotesis penelitian..



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

- H₁: Fleksibilitas Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- H₂: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- H₃: *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- H₄: Fleksibilitas Kerja berpengaruh signifikan terhadap Retensi karyawan.
- H₅: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Retensi karyawan.
- H₆: *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap Retensi karyawan.
- H₇: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan.
- H₈: Fleksibilitas Kerja berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.
- H₉: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.
- H₁₀: *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.

III. METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian merupakan tahapan yang berisi seluruh bentuk perencanaan yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan penelitian. Sementara itu, penelitian dapat diartikan sebagai suatu proses yang menggunakan perangkat metodologi untuk membuktikan berbagai bentuk rasa ingin tahu yang dimiliki peneliti.. Saebani (2018:54) berpendapat “Rancangan penelitian merupakan rencana kegiatan seluruh kebutuhan penelitian yang akan dilakukan dan akan dijadikan dasar pedoman dalam melaksanakan penelitian”. Rancangan penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif karena prosedur penyajian metode berfokus pada data-data numeral.

Saebani (2018:149) berpendapat bahwa “Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menganalisis menggunakan uji statistika dengan pemakaian angka-angka dalam penyajian data”. Sugiono (2020:17) “Penelitian kuantitatif adalah suatu proses yang meliputi cara meneliti menggunakan sampel, pengumpulan data instrumen penelitian, dan analisis data

dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan”. Pada dasarnya penelitian kuantitatif yaitu untuk menjawab sebuah fenomena yang terjadi dapat diuji dan diukur hasil dari hipotesis yang dirumuskan bisa ditarik kebenarannya apa yang telah disimpulkan.

Sugiono (2020:95) mengatakan bahwa “Kerangka berfikir merupakan hubungan antara teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Kerangka berfikir menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti lalu dirumuskan ke dalam bentuk paradigma penelitian. Sugiono (2020:72) mengemukakan “paradigma penelitian adalah sebuah model hubungan antar variabel dengan pola yang akan diteliti”. Rancangan penelitian dapat dilihat melalui gambar berikut ini:

Tempat dan Waktu Penelitian

Waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penelitian ini yaitu selama Januari-Maret 2026. Tempat penelitian dalam penelitian ini dilakukan pada CV. Berkat Sejahtera Situbondo yang berlokasi di Jalan PB Sudirman No.67, Situbondo. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian, seperti ketersediaan data yang dibutuhkan, aksesibilitas lokasi serta dukungan owner dalam pelaksanaan penelitian.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2017:80) “Populasi adalah Kumpulan yang mencakup subjek atau objek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diselidiki dan setelah itu ditarik kesimpulannya”. Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 38 karyawan tetap. Banyaknya karyawan tersebut adalah karyawan tetap pada CV. Berkat Sejahtera Situbondo.

Menurut Arikunto (2017:173), “Sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu dan digunakan sebagai objek

penelitian”. Lebih lanjut dijelaskan bahwa apabila jumlah subjek penelitian kurang dari 100 orang, maka seluruh anggota populasi dapat dijadikan sebagai sampel, sedangkan apabila jumlah subjek melebihi 100 orang, penentuan sampel dapat dilakukan dengan mengambil persentase tertentu dari total populasi. Berdasarkan pedoman tersebut, penelitian ini menggunakan teknik **sampling jenuh**. Menurut Sugiyono (2018: 85), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dikarenakan jumlah karyawan pada CV Berkat Sejahtera Situbondo, selain pimpinan, hanya berjumlah 38 Karyawan, sehingga seluruh karyawan tersebut dijadikan sebagai sampel penelitian untuk memperoleh data yang sesuai dengan kondisi aktual di lapangan.

Metode Analisis Data

Analisis data adalah data yang sudah diolah sehingga hasil yang diperoleh mudah dimengerti oleh pembaca penelitian. Metode ini dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) 3.0.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Konvergen

Convergent validity bertujuan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang diukur secara konsisten. Dengan demikian, pengujian ini dapat menunjukkan tingkat representatif indikator terhadap variabel laten yang menjadi fokus pengukuran (Sarwono dan Nanmawati, 2015). Penilaian terhadap validitas konvergen dilakukan dengan menganalisis nilai Average Variance Extracted (AVE) serta nilai outer loading pada masing-masing indikator yang digunakan dalam penelitian. (Sholihin dan Ratmono, 2013)

Tabel 1.

Hasil Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

	X1. Fleksibilitas Kerja	X2. Kompensasi	X3. <i>Punishment</i>	Y1. Kepuasan Kerja	Y2. Retensi Karyawan	Keterangan
X _{1.1}	0,734					Valid
X _{1.2}	0,803					Valid
X _{1.3}	0,823					Valid
X _{1.4}	0,768					Valid
X _{2.1}		0,764				Valid
X _{2.2}		0,710				Valid
X _{2.3}		0,863				Valid
X _{2.4}		0,868				Valid
X _{3.1}			0,826			Valid
X _{3.2}			0,882			Valid
X _{3.3}			0,762			Valid
Y _{1.1}				0,790		Valid
Y _{1.2}				0,917		Valid

X1. Fleksibilitas Kerja	X2. Kompensasi	X3. <i>Punishment</i>	Y1. Kepuasan Kerja	Y2. Retensi Karyawan	Keterangan
Y _{1,3}			0,842		Valid
Y _{2,1}				0,899	Valid
Y _{2,2}				0,785	Valid
Y _{2,3}				0,917	Valid
Y _{2,4}				0,777	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan hasil Valid, dikarenakan nilainya telah sesuai kriteria bahwa setiap indikator pada instrumen menyatakan yaitu berada di atas 0,7.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE)

Variabel Penelitian	Average Varian Extracted (AVE)	Cut Off	Keterangan
X ₁ . Fleksibilitas Kerja	0,613	0,5	Valid
X ₂ . Kompensasi	0,647	0,5	Valid
X ₃ . <i>Punishment</i>	0,680	0,5	Valid
Y ₁ . Kepuasan Kerja	0,725	0,5	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa variabel yaitu lebih dari 0,5 yang artinya seluruh Nilai AVE (*Average Varian Extracted*) untuk setiap instrumen dapat dinyatakan valid (angka berwarna hijau).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan mengindikasikan sejauh mana instrumen dapat diandalkan serta mengevaluasi konsistensi suatu alat ukur.

Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's alpha*.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Keterangan
X ₁ . Fleksibilitas Kerja	0,791	Reliabel
X ₂ . Kompensasi	0,830	Reliabel
X ₃ . <i>Punishment</i>	0,770	Reliabel
Y ₁ . Kepuasan Kerja	0,817	Reliabel
Y ₂ . Retensi Karyawan	0,870	Reliabel

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Dilihat dari nilai reliabilitas diatas maka kuesioner telah memberikan indikasi yang digunakan menunjukkan bahwa nilai semua variabel yang diuji nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan atau korelasi yang kuat

antarvariabel independen dalam model penelitian. Pengujian pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0 melalui pengamatan terhadap nilai yang dihasilkan dari model pengukuran. *Collinierity Statistics* (VIF) pada "*Inner VIF Values*". Dalam uji ini, digunakan kriteria bahwa apabila nilai VIF tidak melebihi 5,00 dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik "Multikolinieritas" namun apabila nilai VIF melebihi 5,00 maka melanggar asumsi klasik "Multikolinieritas" (angka berwarna merah).

Tabel 4.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Penelitian	X ₁ . Fleksibilitas Kerja	X ₁ . Kompensasi	X ₃ . <i>Punishment</i>	Y ₁ . Kepuasan Kerja	Y ₂ . Retensi Karyawan
X ₁ . Fleksibilitas Kerja				1,334	1,351
X ₂ . Kompensasi				1,743	1,754
X ₃ . <i>Punishment</i>				1,460	1,460
Y ₁ . Kepuasan Kerja					1,038
Y ₂ . Retensi Karyawan					

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil diatas, menunjukkan bahwa adanya korelasi yang tinggi antar variabel dikarenakan nilai VIF lebih dari 5,00.

Oleh karena itu secara statistik meningkatkan hubungan antar variabel dan kondisi ini masih wajar.

Uji Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah data penelitian pada setiap variabel memiliki sebaran yang mendekati distribusi normal. Dalam penelitian ini, normalitas data ditentukan berdasarkan

nilai *skewness* dan *excess kurtosis*, dimana data dinyatakan berdistribusi normal apabila kedua nilai tersebut berada pada rentang -2,58 hingga 2,58.

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

Indikator	<i>Excess Kurtosis</i>	<i>Skewness</i>	Keterangan
X _{1,1}	-0.566	-0.688	Normal
X _{1,2}	-0.540	0.000	Normal
X _{1,3}	-0.647	-0.373	Normal
X _{1,4}	-0.504	-0.101	Normal
X _{2,1}	-0.356	-0.020	Normal
X _{2,2}	-0.437	0.165	Normal
X _{2,3}	0.408	-0.427	Normal
X _{2,4}	-0.878	-0.321	Normal
X _{3,1}	-0.536	-0.574	Normal
X _{3,2}	-0.602	-0.477	Normal
X _{3,3}	-0.636	-0.149	Normal
Y _{1,1}	-0.530	0.052	Normal
Y _{1,2}	-0.504	0.101	Normal
Y _{1,3}	0.367	0.000	Normal
Y _{2,1}	-0.915	-0.385	Normal
Y _{2,2}	-0.320	-0.088	Normal
Y _{2,3}	-1.184	0.044	Normal
Y _{2,4}	-0.504	0.101	Normal

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji diatas, menunjukkan bahwa semua indikator dinyatakan telah berdistribusi normal,

dikarenakan telah sesuai kriteria yang telah ditentukan.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji *Goodness of Fit* dilakukan untuk mengevaluasi tingkat kesesuaian antara model penelitian yang dibangun dengan data yang diperoleh dari hasil pengamatan. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana model mampu

merepresentasikan hubungan antarvariabel yang diteliti. Suatu model dapat dinyatakan *fit* apabila nilai indikator yang digunakan dalam pengujian telah memenuhi kriteria yang ditetapkan.

Tabel 6.

Hasil Uji Goodness Of Fit (GOF)

Kriteria	Saturated Model	Estimated Model	Cut off	Keterangan Model
SRMR	0,123	0,123	$\leq 0,10$	Marginal fit
d_ULS	2,607	2,607	$\geq 0,05$	Good fit
d_G	1,284	1,284	$\geq 0,05$	Good fit
Chi-Square	224,544	224,544	Diharapkan Kecil	Good fit
NFI	0,526	0,526	$> 0,9$ (Mendekati 1)	Marginal fit

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil penilaian kesesuaian Uji *Goodness of Fit* (GOF) pada Tabel 17 menunjukkan bahwa nilai *Chi-Square*, dan NFI telah memenuhi kriteria kelayakan model. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan *Goodness of Fit* yang ditentukan.

Pengujian terhadap *inner model* bertujuan untuk menilai hubungan antarvariabel yang terdapat dalam model penelitian sesuai dengan hipotesis yang telah ditetapkan. Penilaian dilakukan menggunakan nilai *R-Square Adjusted* karena penelitian ini melibatkan beberapa variabel, sehingga ukuran tersebut lebih tepat digunakan untuk melihat kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 7.

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel Terikat	R Square	R Square Adjusted
Y1. Kepuasan Kerja	0,037	-0,048
Y2. Retensi Karyawan	0,413	0,342

Sumber Data: Data diolah peneliti (2026)

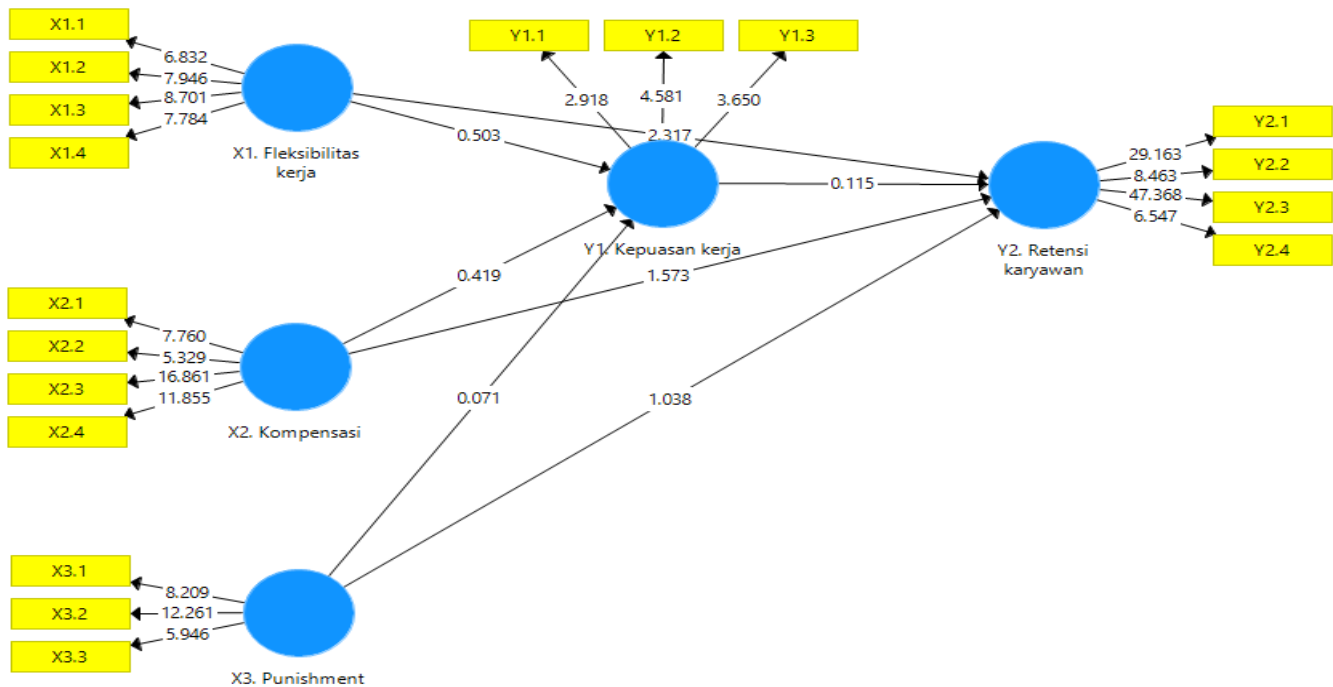
Variabel Fleksibilitas kerja (X_1) Kompensasi (X_2) dan *Punishment* (X_3) mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y_1) sebesar -0,048 (-4,8%), sedangkan 100% dipengaruhi variabel lain yang tidak termasuk kedalam penelitian

Variabel Fleksibilitas kerja (X_1) Kompensasi (X_2) dan *Punishment* (X_3) mempengaruhi Retensi Karyawan (Y_2) sebesar 0,342 (34,2%), Sedangkan sisanya 65,8% dipengaruhi variabel lain

.Uji Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0 menggunakan metode bootstrapping. Uji ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi hubungan pengaruh antar

variabel yang dapat dilihat dari nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value, sehingga dapat ditentukan hipotesis diterima atau ditolak. Hasil pengujiannya sebagai berikut :



Gambar 2. Model Struktural PLS

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil dari gambar 2 diatas, hasil ditampilkan pada tabel 8 mengenai Uji Hipotesis pengujian hipotesis yang dilakukan dengan penelitian, sebagai berikut :

Tabel 8.
Hasil Uji Hipotesis Penelitian

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X ₁ .Fleksibilitas Kerja -> Y ₁ .Kepuasan Kerja	0,128	0,503	0,615
X ₂ .Kompensasi -> Y ₁ .Kepuasan Kerja	0,103	0,419	0,676
X ₃ .Punishment -> Y ₁ .Kepuasan Kerja	-0,019	0,071	0,943
X ₁ .Fleksibilitas Kerja -> Y ₂ .Retensi Karyawan	0,336	2,317	0,021
X ₂ .Kompensasi -> Y ₂ .Retensi Karyawan	0,287	1,573	0,116
X ₃ .Punishment -> Y ₂ .Retensi Karyawan	0,177	1,038	0,300
Y ₁ .Kepuasan Kerja -> Y ₂ .Retensi Karyawan	-0,018	0,115	0,908
X ₁ .Fleksibilitas Kerja -> Y ₁ .Kepuasan Kerja -> Y ₂ .Retensi Karyawan	0,128	0,503	0,959
X ₂ .Kompensasi -> Y ₁ .Kepuasan Kerja -> Y ₂ .Retensi Karyawan	0,103	0,419	0,969
X ₃ .Punishment -> Y ₁ .Kepuasan Kerja -> Y ₂ .Retensi Karyawan	-0,019	0,071	0,994

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Pembahasan

Peran Fleksibilitas kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0,128). Nilai T-Statistic yaitu 0,503 (<1,964) dengan nilai P Value yaitu sebesar **0,615** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Fleksibilitas Kerja (X₁) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y₁), dengan demikian **Hipotesis 1 ditolak**.

Berdasarkan hasil uji penelitian maka dapat disimpulkan bahwa apabila Fleksibilitas Kerja meningkat maka Kepuasan Kerja tidak mengalami peningkatan secara signifikan. Hasil yang tidak

signifikan tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja belum mampu memberikan pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat terjadi karena fleksibilitas kerja bukan satu-satunya faktor yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Faktor yang menyebabkan hasil tersebut tidak signifikan yaitu karyawan lebih mempertimbangkan lingkungan kerja yang nyaman, hubungan antar rekan kerja, sistem penghargaan yang diberikan perusahaan, serta beban kerja yang diterima. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Al Alim (2023), Tantina dkk (2025)

Peran Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,103). Nilai *T-Statistic* yaitu 0,419 (<1,964) dengan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,676** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1), dengan demikian **Hipotesis 2 ditolak**.

Berdasarkan hasil uji penelitian maka dapat disimpulkan bahwa apabila Kompensasi meningkat maka Kepuasan Kerja tidak mengalami peningkatan secara signifikan. Hasil yang tidak signifikan tersebut menunjukkan bahwa Kompensasi belum menjadi faktor utama yang mampu meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan. Hal ini dapat terjadi karena kompensasi yang diberikan dianggap sebagai hak rutin yang diterima karyawan sehingga tidak lagi menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan kepuasan kerja. Faktor yang menyebabkan hasil tersebut tidak signifikan yaitu lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, serta kenyamanan kerja yang lebih diprioritaskan oleh karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Bahrin dan Yusuf (2022), Al Alim (2023), Hotimah dkk. (2024), Safira dkk. (2025), Adzania dkk. (2024), Ningrum dkk. (2025), dan Umam dkk. (2026).

Peran Punishment terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,019). Nilai *T-Statistic* yaitu 0,071 (<1,964) dengan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,943** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa *Punishment* (X_3) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1), dengan demikian **Hipotesis 3 ditolak**.

Berdasarkan hasil uji penelitian maka dapat disimpulkan bahwa penerapan *Punishment* belum mampu meningkatkan Kepuasan Kerja secara signifikan. Hasil yang tidak signifikan tersebut menunjukkan bahwa *Punishment* belum menjadi faktor yang mampu memengaruhi tingkat Kepuasan Kerja karyawan. Hal ini dapat terjadi karena *punishment* lebih berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku dibandingkan sebagai faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Faktor yang menyebabkan hasil tersebut tidak signifikan yaitu karyawan cenderung lebih memperhatikan penghargaan, kenyamanan kerja, hubungan sosial, dan lingkungan kerja dibandingkan adanya hukuman atau sanksi. Oleh karena itu, *punishment* belum memberikan dampak yang berarti terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Mulyati (2024).

Peran Fleksibilitas kerja terhadap Retensi karyawan

Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,336). Nilai *T-Statistic* yaitu 2,317 (>1,964) dengan nilai *P Value*

yaitu sebesar **0,021** (<0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Fleksibilitas Kerja (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan (Y_2), dengan demikian **Hipotesis 4 diterima**.

Berdasarkan hasil uji penelitian maka dapat disimpulkan bahwa apabila Fleksibilitas Kerja meningkat maka Retensi Karyawan akan meningkat secara signifikan. Hasil yang signifikan tersebut menunjukkan bahwa Fleksibilitas Kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena fleksibilitas kerja memberikan kemudahan dalam mengatur waktu kerja dan menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan. Faktor yang menyebabkan hasil tersebut signifikan yaitu meningkatnya kenyamanan kerja, loyalitas karyawan, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta meningkatnya rasa memiliki terhadap perusahaan. Oleh karena itu, semakin baik penerapan fleksibilitas kerja maka akan semakin tinggi pula retensi karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Tantina dkk. (2025).

Peran Kompensasi terhadap Retensi karyawan

Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,287). Nilai *T-Statistic* yaitu 1,573 (<1,964) dengan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,116** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan (Y_2), dengan demikian **Hipotesis 5 ditolak**.

Berdasarkan hasil uji penelitian maka dapat disimpulkan bahwa apabila Kompensasi meningkat maka Retensi Karyawan tidak mengalami peningkatan secara signifikan. Hasil yang tidak signifikan tersebut menunjukkan bahwa kompensasi belum menjadi faktor utama yang menentukan keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Faktor yang menyebabkan hasil tersebut tidak signifikan yaitu adanya faktor lain yang lebih diprioritaskan karyawan seperti lingkungan kerja yang nyaman, kesempatan pengembangan karier, hubungan kerja yang baik, serta keamanan kerja. Selain itu, apabila kompensasi yang diberikan dianggap telah sesuai standar, maka peningkatan kompensasi tidak selalu meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Bahrin dan Yusuf (2022).

Peran Punishment terhadap Retensi karyawan

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,177). Nilai *T-Statistic* yaitu 1,038 (<1,964) dengan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,300** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa *Punishment* (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan (Y_2), dengan demikian **Hipotesis 6 ditolak**.

Berdasarkan hasil uji penelitian maka dapat disimpulkan bahwa apabila *Punishment* meningkat

maka Retensi Karyawan tidak mengalami peningkatan secara signifikan. Hasil yang tidak signifikan tersebut menunjukkan bahwa *Punishment* belum mampu menjadi faktor utama yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena *Punishment* lebih berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku kerja dibandingkan sebagai faktor yang dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan. Faktor yang menyebabkan hasil tersebut tidak signifikan yaitu karyawan lebih mempertimbangkan kenyamanan lingkungan kerja, kesejahteraan, kesempatan pengembangan karier, hubungan kerja yang baik, serta rasa aman dalam bekerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Salsabila, R., & Nugraha, T. (2023).

Peran Kepuasan kerja terhadap Retensi Karyawan

Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,018). Nilai *T-Statistic* yaitu 0,115 (<1,964) dengan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,908** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan (Y_2), dengan demikian **Hipotesis 7 ditolak**.

Berdasarkan hasil uji penelitian maka dapat disimpulkan bahwa apabila Kepuasan Kerja meningkat maka Retensi Karyawan tidak mengalami peningkatan secara signifikan. Hasil yang tidak signifikan tersebut menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja belum menjadi faktor yang dominan dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena keputusan karyawan untuk bertahan tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang dianggap lebih penting. Faktor yang menyebabkan hasil tersebut tidak signifikan yaitu kebutuhan ekonomi, keamanan kerja, peluang pekerjaan di tempat lain, kesempatan peningkatan karier, serta kondisi pribadi masing-masing karyawan. Oleh karena itu, Kepuasan Kerja belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Retensi Karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Ishak dan Pratama (2021).

Peran Fleksibilitas kerja terhadap Retensi karyawan melalui Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis kedelapan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,002). Nilai *T-Statistic* yaitu 0,051 (<1,964) dengan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,959** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Fleksibilitas Kerja (X_1) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan (Y_2) melalui Kepuasan Kerja (Y_1), dengan demikian **Hipotesis 8 ditolak**.

Berdasarkan hasil uji penelitian maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja belum mampu memediasi hubungan antara Fleksibilitas Kerja terhadap Retensi Karyawan. Hasil yang tidak signifikan tersebut

menunjukkan bahwa Fleksibilitas Kerja belum mampu meningkatkan Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja secara tidak langsung. Hal ini dapat terjadi karena meskipun fleksibilitas kerja dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan, kepuasan kerja yang terbentuk belum cukup kuat untuk memengaruhi keputusan karyawan agar tetap bertahan dalam perusahaan. Faktor yang menyebabkan hasil tersebut tidak signifikan yaitu adanya faktor lain yang lebih dominan seperti peluang karier, budaya organisasi, keamanan kerja, dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan. Oleh karena itu, Kepuasan Kerja belum mampu menjadi variabel mediasi pada hubungan Fleksibilitas Kerja terhadap Retensi Karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Tantina dkk. (2025).

Peran Kompensasi terhadap Retensi karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis kesembilan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,002). Nilai *T-Statistic* yaitu 0,039 (<1,964) dengan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,969** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi (X_2) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan (Y_2) melalui Kepuasan Kerja (Y_1), dengan demikian **Hipotesis 9 ditolak**.

Berdasarkan hasil uji penelitian maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja belum mampu memediasi hubungan antara Kompensasi terhadap Retensi Karyawan. Hasil yang tidak signifikan tersebut menunjukkan bahwa kompensasi belum mampu meningkatkan Retensi Karyawan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja. Hal ini dapat terjadi karena kompensasi yang diterima belum menjadi faktor utama dalam membentuk kepuasan kerja yang berdampak pada keinginan karyawan untuk bertahan. Faktor yang menyebabkan hasil tersebut tidak signifikan yaitu lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, dan budaya organisasi yang lebih diprioritaskan oleh karyawan dibandingkan kompensasi yang diterima. Oleh karena itu, Kepuasan Kerja belum mampu menjadi variabel mediasi pada hubungan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Bahrin dan Yusuf (2022) serta Syah dkk. (2025).

Peran Punishment terhadap Retensi karyawan melalui Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis kesepuluh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,000). Nilai *T-Statistic* yaitu 0,007 (<1,964) dengan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,994** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa *Punishment* (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan (Y_2) melalui Kepuasan Kerja (Y_1), dengan demikian **Hipotesis 10 ditolak**.

Berdasarkan hasil uji penelitian maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja belum mampu memediasi hubungan antara *Punishment* terhadap Retensi Karyawan. Hasil yang tidak signifikan tersebut menunjukkan bahwa *Punishment* belum mampu memberikan pengaruh tidak langsung terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Hal ini dapat terjadi karena *Punishment* lebih berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku dibandingkan sebagai faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Faktor yang menyebabkan hasil tersebut tidak signifikan yaitu karyawan lebih mempertimbangkan kesejahteraan, lingkungan kerja, keamanan kerja, dan kesempatan pengembangan karier dibandingkan adanya hukuman atau sanksi yang diterapkan perusahaan. Oleh karena itu, Kepuasan Kerja belum mampu menjadi variabel mediasi dalam hubungan *Punishment* terhadap Retensi Karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Salsabila, R., & Nugraha, T. (2023).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Fleksibilitas kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja, (H_1 ditolak);
- 2) Kompensasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja, (H_2 ditolak);
- 3) *Punishment* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja, (H_3 ditolak);
- 4) Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi karyawan, (H_4 diterima);
- 5) Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Retensi karyawan, (H_5 ditolak);
- 6) *Punishment* menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Retensi karyawan, (H_6 ditolak).
- 7) Kepuasan kerja memiliki arah pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Retensi karyawan, (H_7 ditolak).
- 8) Fleksibilitas kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Retensi karyawan melalui Kepuasan kerja, (H_8 ditolak).
- 9) Kompensasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Retensi karyawan melalui Kepuasan kerja, (H_9 ditolak).
- 10) *Punishment* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Retensi karyawan melalui Kepuasan kerja, (H_{10} ditolak).

Saran

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia, Khususnya yang berkaitan dengan Fleksibilitas kerja, Kompensasi, *Punishment*, Kepuasan kerja, dan Retensi karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan bahan kajian bagi mahasiswa maupun pihak akademisi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan serta penelitian selanjutnya.

Bagi CV. Berkas Sejahtera Situbondo

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam upaya meningkatkan retensi karyawan. Perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan penerapan Fleksibilitas kerja karena terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap Retensi karyawan. Selain itu, pemberian Kompensasi dan penerapan *Punishment* perlu dievaluasi agar lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Perusahaan juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung agar karyawan memiliki keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang. Dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan kedepan untuk mempertahankan karyawan tetap.

Bagi Peneliti

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi Retensi karyawan, seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, atau budaya organisasi. Selain itu, peneliti berikutnya juga dapat memperluas jumlah sampel maupun objek penelitian agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan mampu memberikan gambaran yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adzania, R. T., Pramesti, R. A., Soeliha, S. (2024). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Assembagoes dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 3 (8): 1433–1450. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i8.5123>
- Alim, Y. A., Prabowo, B. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Driver ShopeeFood di Sidoarjo. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, Volume 5 6: 3245–3258. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i6.3787>
- Arikunto, Suharsimi. 2017. Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. 2018. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Kogan Page.

- Bahrin, K., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan Studi Kasus pada PT. Interaktif Media Siber". *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains JEMS*. Volume 3 (2): 260–271. <https://doi.org/10.36085/jems.v3i2.3399>
- Chung, Heejung & van der Horst, Mariska. 2018. Women's employment patterns after childbirth and perceived access to flexitime and teleworking. *Human Relations*, 711, 47–72.
- Dessler, Gary. 2020. Human resource management. New Jersey: Pearson Education.
- Distaningtyas, A.. 2024. Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja. Skripsi. Indonesia.
- Ghozali, Imam. 2021. Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS dan SmartPLS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2019. Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hotimah, H., Soeliha, S., Pramesthi, R. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada ASN Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 3 (8): 1511–1526. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i8.5129>
- Indrawan Syah, M.D. at al.. 2025. Menelaah hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan. Sidoarjo: Universitas Nahdlatul Ulama.
- Ishak, R. P., & Pratama, Y. (2021). Pengaruh Lingkungan dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan di First Love Patisserie Jakarta". *Jurnal Manajemen dan Kinerja Organisasi*. Volume 5 (2): 112–123. <https://doi.org/10.31227/osf.io/abcd1>
- Jobstreet Indonesia. 2022. Laporan survei ketenagakerjaan Indonesia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H.. 2016. Human resource management. Boston: Cengage Learning.
- Milkovich, George T. at al.. 2018. Compensation. New York: McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. Wayne & Martocchio, Joseph J.. 2018. Human resource management. Boston: Pearson Education.
- Morissan. 2017. Metode penelitian survei. Jakarta: Kencana.
- Mulyati, E. (2024). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening: Survei pada Karyawan Pabrik Bawang Goreng UD. Sinar Tani Pagundan". *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*. Volume 1 (1): 1–9. <https://doi.org/10.25134/jmeb.v1i1.19>
- Ningrum, D. P., Praja, Y., Sari, R. K. (2025). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. SGN Pabrik Gula Assembagoes dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 4 (6): 1238–1259. <https://doi.org/10.36841/jme.v4i6.7000>
- Prihatini Ishak, R. & Pratama, Y.. 2021. Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. *Jurnal Pariwisata*.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A.. 2017. Organizational behavior. New Jersey: Pearson Education.
- Safira, G. N., Sari, L. P., Pramesthi, R. A. (2023). Disiplin Kerja dan Kompensasi dalam Mempengaruhi Kinerja pada PT PNM Mekaar Kabupaten Situbondo dengan Mediasi Variabel Kepuasan Kerja. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 2 (8): 1651–1669. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i8.3573>
- Salsabila, R. & Nugraha, T.. 2023. Punishment, job satisfaction, and employee retention. Jakarta: Universitas Indonesia. <https://doi.org/10.33258/birci.v7i3.7968>
- Samsudin, Sadili. 2019. Manajemen sumber daya manusia. Bandung: Pustaka Setia.
- Sudijono, Anas. 2011. Pengantar evaluasi pendidikan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. 2020. Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2020. Metodologi penelitian. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Syah, I., Amirulloh, M. D., Jamal, A., & Qurratu'aini, N. I. (2025). Menelaah Hubungan antara Kompensasi dan Retensi Karyawan: Tinjauan Literatur dan Arah Masa Depan". *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Volume 10 (1): 37–54. <https://doi.org/10.32477/jmsdi.v10i1.2025>
- Tantina, H., Hakim, L., & Ma'ruf, M. H. (2025). "Pengaruh Work-Life Balance, Fleksibilitas Kerja, dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Studi pada ISP Swasta di Bandar Lampung". *Jurnal Ilmiah Edunomika*. Volume 9 (4): 1–15. <https://doi.org/10.29040/jie.v9i4.18046>
- Thaufayl, M. H. C., Ardyanto, M. F., Julio, F. L., Nugroho, A. A., & Pratama, H. M. (2024). The effect of flexible working arrangement and work life balance on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*. 123, 683–690.
- Umam, K, Praja, Y & Fandiyanto, R. (2026). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Disiplin Kerja

Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Pada PG. DJATIROTO. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 5 (1): 58-69.

<https://doi.org/10.36841/jme.v5i1.8166>

Wheatley, D. 2017. Employee satisfaction and flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 314, 567–585.

Zebua, D. K., Akmal, & Zaitul. 2025. HRM practices and employee retention: The mediation effect of job satisfaction. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*.