

ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI PADA KARYAWAN MANUFAKTUR TUNAS BIZPARK KOTA BATAM

Renita Millena

(Program Sarjana Manajemen, Universitas Internasional Batam)
e-mail : millena.renita@gmail.com

Muhammad Donal Mon

(Program Doktor Manajemen, Universitas Internasional Batam)
e-mail : muhammad.donal@uib.ac.id

ABSTRACT

Human resources is one of the most important asset to be maintained in a company. Human resource management is important to organize, maintain, maximize and sort existing human resources. In the world of human resources, employee retention is an important thing to keep. This study uses a qualitative method with a research sample of manufacturing employees in the Tunas Bizpark Batam area. Questionnaires were distributed via google form with a total of 350 respondents. The variables used in this study are the independent variables of compensation, training and development, mediation of job satisfaction and dependent employee retention. The results of this study found that compensation, training and development have a positive effect on employee retention and job satisfaction. While job satisfaction has a negative result on employee retention. Compensation, training and development are not significant to employee retention by mediating job satisfaction.

Keyword : Human Resource Management, Compensation, Training & Development, Job Satisfaction, Employee Retention

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset perusahaan yang penting untuk dijaga. Manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk mengatur, menjaga, memaksimalkan serta menyortir sumber daya manusia yang ada. Dalam dunia sumber daya manusia, retensi karyawan merupakan hal penting untuk dijaga. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan sampel penelitian karyawan manufaktur di Kawasan Tunas Bizpark Batam. Kuisioner disebarluaskan melalui google form dengan total 350 responden. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen kompensasi, pelatihan dan pengembangan, mediasi kepuasan kerja dan dependen retensi karyawan. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa kompensasi, pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja memiliki hasil negatif terhadap retensi karyawan. Kompensasi, pelatihan dan pengembangan tidak signifikan terhadap retensi karyawan dengan mediasi kepuasan kerja.

Kata Kunci : Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi, Pelatihan & Pengembangan, Kepuasan Kerja, Retensi Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset perusahaan yang penting untuk dijaga. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan organisasi penting dalam sebuah perusahaan. Manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk mengatur, menjaga, memaksimalkan serta menyortir sumber daya manusia yang ada. Tanpa sumber daya manusia, tentunya sebuah perusahaan tidak akan bisa beroperasi dengan baik.

Perusahaan manufaktur merupakan industri yang memproduksi bahan mentah menjadi barang jadi maupun setengah jadi. Manufaktur sendiri membutuhkan banyak tenaga kerja untuk operasionalnya. Dalam memperkerjakan karyawan, perusahaan mempunyai 2 sistem yaitu sistem kontrak dan permanen yang disebut PKWT dan PKWTT. Berdasarkan data BPS Batam, di tahun 2020 tingkat pengangguran mencapai 11,79% lebih tinggi dibandingkan dengan tahun 2019 yang berada di angka 8,31%. Penyebab tingginya pengangguran di Kota Batam karena adanya PHK, kontrak kerja yang sudah selesai, lapangan kerja yang tidak memadai, dan lainnya. Penelitian ini menggunakan variabel-variabel yang berhubungan dengan cara perusahaan meningkatkan retensi karyawan.

Retensi karyawan merupakan peraturan dan praktik untuk menjaga karyawan agar tetap bertahan di perusahaan untuk waktu yang lebih lama. Retensi sendiri mempunyai tantangan dan kesulitan sendiri untuk setiap organisasi dikarenakan sering adanya perubahan dalam ketenagakerjaan (Mathis & Jackson, 2010). Cara-cara yang umumnya dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia adalah memberikan bonus, memberikan rekomendasi pada pimpinan, kenaikan jabatan, dan masih banyak lagi (hytter,2007). Umumnya, perusahaan di Indonesia mempertahankan karyawan seniornya karena dinilai lebih berpengalaman dan handal di bidangnya. Kebanyakan pimpinan percaya bahwa pengalaman serta pendidikan bisa menjadi tolak ukur dalam memilih karyawan untuk masuk ke perusahaannya. Oleh karena itu, penting untuk memiliki skill, pengalaman, serta pendidikan yang mumpuni di zaman sekarang ini.

Penting bagi perusahaan untuk memotivasi karyawan. Hal ini dilakukan agar karyawan merasa puas dengan pekerjaan, memiliki komitmen tinggi kepada perusahaan, serta berusaha untuk menjaga hubungan baik didalam perusahaan (Robbins dan Coulter, 2016). Tingkat keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan adalah salah satu misi di bagian sumber daya manusia perusahaan. Tidak dipungkiri setiap perusahaan memiliki fasilitas yang berbeda-beda sehingga banyak karyawan yang memilih untuk mengundurkan diri agar dapat mencari penghasilan yang lebih baik. Kondisi ini mengakibatkan perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk mengajarkan dan melatih karyawan yang baru (Prihanjana, 2013).

Kompensasi menjadi alasan seseorang bekerja didalam perusahaan serta merupakan elemen penting dalam retensi karyawan. Jika kompensasi yang diterima atau diberikan oleh sebuah organisasi tidak sesuai dengan kontribusi seorang karyawan di perusahaan, maka karyawan tersebut akan berhenti dari perusahaan dan berpindah ke perusahaan lain (Bibi, Pangil, and Johari,2015). Kompensasi sendiri merupakan bentuk apresiasi dari perusahaan atas kontribusi dan pelayanan yang baik dari karyawan (Panggabean, 2011). Dalam beberapa penelitian, kompensasi terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Gaji yang kurang, tidak ada bonus dan pengurangan dari beberapa aspek seperti pemotongan cuti, absen, dan sebagainya mengakibatkan perubahan sikap dari karyawan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian penting dalam sumber daya manusia, dimana hal ini dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kualitas dirinya serta menjadi bagian penting dalam program retensi karyawan (Walker,2001). Training,

dibutuhkan untuk menghadapi perubahan didalam dunia kerja yang semakin kompetitif (Nagaraju dan Archana, 2015). Selain itu, pelatihan merupakan proses dari peningkatan skill dan pengetahuan karyawan untuk melakukan tugas tertentu (Suifan, 2015). Tujuan dari pengembangan sendiri adalah untuk mempersiapkan karyawan agar tetap bekerja disektornya dengan keadaan organisasi yang berubah dan semakin berkembang. Pelatihan yang benar mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Pengembangan yang benar mampu membuat karyawan semakin menguasai pekerjaan yang dilakoninya (Naris dan Ukpere, 2009). Kedua hal ini, merupakan hal yang saling berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas kerja, pengetahuan dan sumber daya manusia yang lebih baik serta meningkatkan peforma karyawan (Dermol et al, 2013). Ada banyak karyawan yang melakukan hal yang sama setiap harinya, sehingga dengan program ini diharapkan dapat membantu karyawan untuk menggali potensi yang ada didalam dirinya. Ada banyak kasus dimana karyawan dipindahkan divisi nya setelah melalui tahap ini. Perusahaan dapat melihat hasil peforma yang ada, sehingga memindahkannya ke posisi yang lebih tinggi. Tentunya setelah dilatih, karyawan tersebut memiliki potensi lebih untuk menjalankan tugas di posisi tersebut.

Job satisfaction adalah sikap seorang individu terhadap perkerjaannya, perbedaan sikap saat ada selisih antara upah yang diterimanya, serta jumlah kompensasi yang karyawan merasa harus diterima (Robbins, 2013). Kepuasan kerja merupakan level positif dari tanggapan karyawan terhadap pekerjaannya. Karakter dari kepuasan kerja sendiri adalah bersikap positif dan memiliki keinginan kuat dari evaluasi kerja. (Locke, 1976) Karyawan yang bekerja lebih dari 5 tahun di perusahaan yang sama dapat diartikan puas dengan pekerjaannya tersebut. Hal ini tentu tidak lepas dari sistem kerja di perusahaan yang nyaman dan tertata. Kepuasan dalam pekerjaan adalah hal penting untuk meningkatkan retensi karyawan. Karyawan yang senang bekerja di perusahaan, tentunya tidak ingin mengundurkan diri dari perusahaan. Strategi untuk mempertahankan karyawan juga sangat penting didalam perusahaan. Dengan hal tersebut, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berkompeten dalam perusahaan. (Gberebie, 2008).

Beberapa penelitian terdahulu dari Olaimat dan Awwad (2017) , Matuga dan Bula (2021) , Iqbal *et al* (2017) , Syahreza *et al.* (2017) , Hee dan Rhung (2019) , Malik *et al.* (2020) , dan Dewi dan Riana, (2018) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Kompensasi merupakan salah satu faktor penting seseorang dalam bekerja, pekerja akan mengharapkan kompensasi yang semakin tinggi dan baik seiring waktu bekerja. Karyawan juga tentunya berharap perusahaan memberikan apresiasi berbentuk kompensasi atas kinerja yang diberikan selama ini. Jika kompensasi semakin tinggi, maka karyawan juga akan semakin betah bekerja di perusahaan yang berimbas pada retensi karyawan yang meningkat.

Penelitian terdahulu dari Nguyen, 2021 , Bibi et al, 2018 , Alrazehi & Noor Aina Amirah, 2020 , Matuga & Bula, 2021 , Abba, 2018 , dan Muhammad Aleem & Zulfiqar Ahmad Bowra, 2020 menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Pelatihan dan pengembangan dibutuhkan oleh karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan membuka wawasan baru melalui program pelatihan dan pengembangan yang dijalani. Melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan akan merasa lebih diasah kemampuan lama maupun baru. Perusahaan juga dapat mengetahui kemampuan baru apa yang dimiliki oleh karyawan yang memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan *skill* yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan tentunya menyukai perusahaan yang melaksanakan pelatihan dan pengembangan karena hal tersebut dapat memberikan prospek karir kedepannya bagi karyawan. Hal ini tentu berimbas pada meningkatnya retensi karyawan.

Penelitian terdahulu dari Khan dan Baloch, (2017) menemukan bahwa kepuasan

kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja memang merupakan salah satu faktor penting dalam menjaga retensi karyawan. Namun, berdasarkan penelitian kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap retensi karyawan, hal tersebut disebabkan oleh kurangnya lapangan pekerjaan di Kota Batam. Karyawan memutuskan untuk bekerja lebih lama di perusahaan meskipun mereka tidak puas dengan alasan sulitnya mencari pekerjaan. Pernyataan ini didukung dengan penelitian terdahulu dari Kholiq dan Miftahuddin, (2019) , Vizano *et al.* (2021) , Li *et al.* (2019) dan Lee *et al.* (2017).

Pelatihan dan pengembangan merupakan faktor penting untuk mendapatkan kepuasan dari pekerja. Melalui program pelatihan dan pengembangan, karyawan mungkin merasa puas dengan pekerjaannya dikarenakan ada waktu bagi mereka untuk berkembang menjadi lebih baik di dunia kerja. Karyawan tentu akan merasa puas menerima pelajaran baru dibandingkan mengerjakan pekerjaan yang monoton setiap harinya. Kesimpulannya, pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pernyataan ini didukung dengan penelitian terdahulu dari Nguyen, 2021 , Between *et al.*, 2018 , Khan & Baloch, 2017 , dan H. A. A. W. Alrazehi *et al.*, 2021 yang merumuskan hasil penelitian pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu dari Murtiningsih, (2019) , Between *et al.* (2018) , Ashton, (2018), Komang *et al.* (2021) dan Hermawan *et al.* (2019) memiliki pernyataan yang sama yaitu kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kompensi yang tinggi tentu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Dengan kompensasi yang sesuai dan adanya peningkatan kompensasi berdasarkan skill, Pendidikan, lama bekerja, mencapai target dan faktor lainnya, karyawan tentu akan merasa puas bekerja di perusahaan.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei kualitatif sebagai metode untuk penelitian ini. Metode ini merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, yang digunakan dalam penelitian objek alamiah. Dalam penelitian ini, peneliti adalah instrumen kunci. Teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi (Sugiyono, 2019). Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Data kuantitatif yang dimaksud berupa jumlah pegawai yang mengisi kuisioner, jumlah jenis kelamin, dan hasil dari keseluruhan pengisian kuisioner.

Objek Penelitian

Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan manufaktur Tunas Bizpark di kota Batam. Penulis tertarik untuk menjadikan karyawan dari manufaktur sebagai objek penelitian. Tunas Bizpark merupakan kawasan industri yang dibangun pada tahun 2012 oleh PT Tritunas Bangun Perkasa. Tunas bizpark sendiri mengintegrasikan konsep kawasan bisnis dan industri. Kawasan ini berlokasi strategis, dekat dengan bandara serta pelabuhan punggur. Jumlah populasi di kawasan Tunas Bizpark tidak diketahui dan jumlah sampel juga tidak diketahui, sehingga penulis memilih metode *hair et al* untuk menghitung target pengisian kuisioner. Penulis memiliki 29 pernyataan dalam kuisioner sehingga total jumlah sampel yang harus didapat sekitar 290 orang.

Metode Analisis Data

Software yang dimanfaatkan untuk pengolahan data adalah SmartPLS

HASIL & PEMBAHASAN

Average Variance Extracted (Ave)

Syarat untuk memenuhi average variance extracted (AVE) yang sesuai adalah $> 0,5$. Pada

studi menunjukkan bahwa nilai AVE setiap variabel sudah melebihi 0,5 yang dimana dapat disimpulkan seluruh variabel adalah valid.

Tabel 1. Hasil Average Variance Extracted

Variabel	AVE	Kesimpulan
Pelatihan & Pengembangan	0.661	Valid
Kompensasi	0,542	Valid
Kepuasan Kerja	0,513	Valid
Retensi Karyawan	0,516	Valid

Sumber : Pengolahan Data Primer (2022)

Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Uji Reabilitas suatu variabel dinyatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* menunjukkan nilai >0,7. Pada studi, setiap variabel memperoleh nilai >0,7 sehingga dinyatakan reliabel.

Tabel 2. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Kesimpulan
Pelatihan dan Pengembangan	0,783	0,901	Reliabel
Kompensasi	0,643	0,806	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,658	0,813	Reliabel
Retensi Karyawan	0,719	0,822	Reliabel

Sumber : Pengolahan Data Primer (2022)

Path Coefficients digunakan untuk melihat pengaruh langsung antar variabel laten. Keempat hubungan antar variabel ini memiliki pengaruh yang signifikan. Angka tersebut mengisyaratkan bahwa semakin tinggi nilai pengaruh positif terhadap variabel, maka hal tersebut akan meningkatkan variabel lawannya. Sebaliknya jika variabel memiliki nilai negatif atau menurun maka variabel lawannya juga akan menurun. Variabel kepuasan kerja terhadap retensi karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t statistik yang seharusnya berada di > 1,96 yaitu 0,406 dan P-values < 0,05 yaitu 0,685.

Tabel 3. Hasil Uji Path Coefficients

Variabel	<i>Sample Mean</i>	<i>PValues</i>	Kesimpulan
Pelatihan dan Pengembangan > Kepuasan Kerja	0,228	0,000	Signifikan Positif
Pelatihan dan Pengembangan > Retensi Karyawan	0,223	0,000	Signifikan Positif
Kompensasi > Kepuasan Kerja	0,650	0,000	Signifikan Positif
Kompensasi > Retensi Karyawan	0,688	0,000	Signifikan Positif
Kepuasan Kerja > Retensi Karyawan	-0,024	0,685	Tidak Signifikan

Sumber : Pengolahan Data Primer (2022)

Pengukuran *Indirect Effects* dilakukan untuk menunjukkan peran dari variabel mediasi

didalam model penelitian. 2 kesimpulan yang dapat ditarik yaitu pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja serta kompensasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

Tabel 4. Hasil Pengukuran *Indirect Effects*

Variabel	Sample Mean	PValues	Kesimpulan
Pelatihan dan Pengembangan > Kepuasan Kerja > Retensi Karyawan	-0,006	0,695	Tidak Signifikan
Kompensasi > Kepuasan Kerja > Retensi Karyawan	-0,016	0,686	Tidak Signifikan

Sumber : Pengolahan Data Primer (2022)

Model struktural dapat dilihat dengan melihat nilai *R-Squares* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi yang berasal dari model struktural. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *R Squares* sebesar 0,607, yang berarti pelatihan dan pengembangan dan kompensasi mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 60,7%, sisanya yaitu 39,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat di dalam model. Nilai *R Squares* untuk variabel retensi karyawan bernilai sebesar 0,633 , yang berarti pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variabel retensi karyawan sebesar 63,3% sedangkan sisa 36,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat di dalam model. Variabel kompensasi dan retensi karyawan sama-sama menunjukkan hasil prediksi pada kategori kuat sesuai dengan kriteria nilai *R Squares* >0,50.

Tabel 4. Hasil *R-Squares*

Variabel	Sample Mean
Kepuasan Kerja	0,607
Retensi Karyawan	0,633

Sumber : Pengolahan Data Primer (2022)

Pengukuran *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* yang didefinisikan sebagai perbedaan antara korelasi yang diamati dan model matriks korelasi hasil inferensi. SRMR dapat disebut juga sebagai ukuran kecocokan matriks korelasi dalam model. Peraturan untuk pengujian *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* adalah nilai <0,1. Berdasarkan tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa model yang dihasilkan fit atau sudah sesuai dengan data.

Tabel 5. Hasil *Standardized Root Mean Square Model Residual (SRMR)*

Deskripsi	Sample Mean
<i>Saturated Model</i>	0,067
<i>Estimated Model</i>	0,067

Sumber : Pengolahan Data Primer (2022)

Goodness of Fit (GOF) Index. Pengujian ini dilakukan untuk menilai model yang sudah dibuat secara keseluruhan. Hasil dari perhitungan GOF adalah $GOF = \sqrt{0,558 \times 0,62} = 0,5881$. Berdasarkan hasil tersebut, maka sesuai kriteria model yang dihasilkan termasuk dalam kategori **“Kuat”**.

SIMPULAN & SARAN

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari hubungan antara kompensasi, pelatihan dan pengembangan dengan retensi karyawan, serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa kompensasi, pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan serta variabel mediasi kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja memiliki hasil negatif terhadap retensi karyawan. Kompensasi, pelatihan dan pengembangan tidak signifikan terhadap retensi karyawan dengan mediasi kepuasan kerja.

Saran yang dapat diberikan adalah (1) penelitian kedepannya dapat dilakukan dengan mempertimbangkan perluasan kawasan di area Batam sehingga ditemukan hasil penelitian menarik dan berbeda dari sebelumnya (2) Melakukan penelitian dengan meneliti variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi retensi karyawan di kota Batam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abba, M. T. (2018). Effects of training and development on employee retention in bauchi state metropolis banks. *International Journal of Business Administration and Management*, 4(1), 24–39.
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G. S. A., & Shibami, A. H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business & Retail Management Research*, 13(04). <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v13is04/art-09>
- Alrazehi, H. A. A. W., Amirah, N. A., & Emam, A. S. M. (2021). The mediation effect of job satisfaction between reward system and training and development on employee retention in yemen's banking sector. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 4(4), 215–228. <https://doi.org/10.53894/IJIRSS.V4I4.100>
- Alrazehi, H., & Noor Aina Amirah. (2020). A Review of Training and Development towards Employee Retention in the Banking Sector. *The Journal of Management Theory and Practice (JMTP)*, 1(2), 16–21. <https://doi.org/10.37231/jmtp.2020.1.2.32>
- Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(2), 175–199. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>
- Between, R., Human, S., Management, R., & Satisfaction, J. O. B. (2018). *Research Article*

Relationship Between Strategic Human Resource Management. 07(03), 1229–1233.

- Biason, R., Afrin Anny, S., Adanse, J., Hoque, F., & Biason, R. S. (2020). *THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE RETENTION Related papers LEVEL OF JOB SAT ISFACT ION IN AGRIBUSINESS SECT OR IN BANGLADESH: AN APPLICAT ION O...* *International Journal of Economics, Commerce and Management THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON EMPLOYE*.
<http://ijecm.co.uk/>
- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. A. (2018). HRM practices and employee retention: The moderating effect of work environment. *Applying Partial Least Squares in Tourism and Hospitality Research*, 129–152. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-699-620181007>
- Bibi, P., Pangil, F., Johari, J., & Ahmad, A. (2017). The impact of compensation and promotional opportunities on employee retention in academic institutions: The moderating role of work environment. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 378–391.
- De Sousa Sabbagha, M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136–140. <https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1454578>
- Dewi, K. O. E., & Riana, I. G. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Pada Bintang Kuta Hotel. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(2), 876.
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i02.p11>
- Ertan, A. S., & Aeşen, H. (2019). Positive organizational scholarship in healthcare: The impact of employee training on performance, turnover, and stress. *Journal of Management and Organization*, 1–20. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.61>
- Hee, O. C., & Rhung, L. X. (2019). Motivation and Employee Retention among Millennials in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i2/5629>
- Hermawan, K. D., Haris, I. A., & Suwena, K. R. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Di Kantor Camat Buleleng. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(2), 386. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v10i2.20059>
- Int, S., Missing, E. A., Of, F., Ret, E., Ion, E. N. T., Int, S., Missing, E. A., Of, F., Ret, E., & Ion, E. N. T. (n.d.). *IJMSS36Dec5951.pdf*.
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention. *Review of Public Administration and Management*, 05(03). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>
- Khan, K., & Baloch, N. A. (2017a). Impact of Training on Employee Development and Other Behavioral Outcomes: A Case of Public Accountant Trainees in Khyber Pakhtunkhwa. *Journal of Managerial Sciences*, 11(1), 93–107.
<https://acces.bibl.ulaval.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=t>

ue&db=buh&AN=125229284&lang=fr&site=ehost-live

- Khan, K., & Baloch, N. A. (2017b). Impact of Training on Employee Development and Other Behavioral Outcomes: A Case of Public Accountant Trainees in Khyber Pakhtunkhwa. *Journal of Managerial Sciences*, 11(1), 93–107.
- Kholiq, D. A., & Miftahuddin, M. (2019). Effect Of Job Embeddedness, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Employee Turnover Intention. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 5(1), 48–55. <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v22i1.8154>
- Komang, N., Pertiwi, A. Y., Wayan, I., & Supartha, G. (2021). The effect of compensation and organizational commitment on employee satisfaction and retention. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5, 333–342. www.ajhssr.com
- Lee, X., Yang, B., & Li, W. (2017). Los factores que influyen en la satisfacción en el trabajo y su relación con la intención de baja laboral: Tomando a los empleados que inician su carrera como ejemplo. *Anales de Psicología*, 33(3), 697–707. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238551>
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., & Lu, Q. (2019). The relationship between workplace violence, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 45(September 2018), 50–55. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2019.02.001>
- Likhitkar, P., & Verma, P. (2017). Impact of green HRM practices on organization sustainability and employee retention. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*, 3(5), 152–157.
- Malik, E., Ahmad Baig, S., & Manzoor, U. (2020). Journal of Public Value and Administrative Insights (JPVAI) Effect of HR Practices on Employee Retention: The Role of Perceived Supervisor Support. *Journal of Public Value and Administration Insights (JPVAI)*, 3(1), 1–7. www.readersinsight.net/jpvai
- Matuga, L. M., & Bula, H. (2021). International Journal of Advanced Research and Review www.ijarr.in HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INITIATIVES AND EMPLOYEE RETENTION AT KENYA AIRWAYS-KENYA. *Ijarr*, 6(3), 11–29.
- Muhammad Aleem, & Zulfiqar Ahmad Bowra. (2020). HR Practices and Employee Retention in the Banking Sector of Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(3), 787–798. <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i3.1356>
- Murtiningsih, R. S. (2019). The Impact of Compensation, Training, and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(01), 33–50.
- Nguyen, C. (2021). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *SSRN Electronic Journal*, May. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3930645>
- Nguyen, H. Van, Duong, H. T., & Vu, T. T. (2017). Factors associated with job satisfaction

- among district hospital health workers in Northern Vietnam: a cross-sectional study. *International Journal of Health Planning and Management*, 32(2), 163–179.
<https://doi.org/10.1002/hpm.2337>
- Noranee, S., Som, R. M., Adam, N. A., & Aziz, R. A. (2021). *The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention at a Private University : Work Environment as a Moderator*. 13(4), 299–312.
- Nurisman, H. (2019). Pengaruh Lingkungan kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan Generasi Y di PT Pamapersada Nusantara. *Jurnal STEI Ekonomi*, 27(1), 26–37.
<https://doi.org/10.36406/jemi.v27i1.151>
- Olaimat, D., & Awwad, B. (2017). Exploring the Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention in the House of Representatives in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 8(10), 178–185.
- Suwaji, R., & Sabella, R. I. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pt. Aerofood Acs Kota Surabaya. *Jurnal Mitra Manajemen*, 3(10), 976–990. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v3i10.290>
- Syahreza, D. S., Lumbanraja, P., Dalimunthe, R. F., & Absah, Y. (2017). Compensation, employee performance, and mediating role of retention: A study of differential semantic scales. *European Research Studies Journal*, 20(4), 151–159.
<https://doi.org/10.35808/ersj/825>
- VIZANO, N. A., SUTAWIDJAYA, A. H., & ENDRI, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 471–478.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471>
- Wijesiri, N. R. A. S. S., Paranagama, G. S., Sirirwardhana, M. M. A. S., Thilakarathna, D. L. N. C., Weeraratna, R. ., & Pathirana, U. P. G. . (2018). The Impact of HR Practices on Employee Retention; A Case of BPO Sector, Sri Lanka. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14050>
- Bairizki, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1* (Vol. 1). Pustaka Aksara.