

PENGARUH KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP RETENSI KARYAWAN

**Putu Suindra Aditya Pradipta¹
I Gusti Made Suwandana²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
E-mail:sadityapradipta@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Penelitian dilakukan di Batur *Natural Hot Spring* Bangli, dengan jumlah karyawan sebanyak 83 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan metode sensus (sampel jenuh) dari penyebaran kuesioner dengan alat analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Implikasi penelitian ini mengharuskan pimpinan mampu mempertimbangkan kompensasi yang akan diberikan sesuai dengan target dan beban kerja karyawan, mampu berperilaku adil dan menyediakan program pengembangan karir bagi seluruh karyawan.

Kata kunci: kompensasi, kepuasan kerja, pengembangan karir, dan retensi karyawan.

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of compensation, job satisfaction, and career development on employee retention. The study was conducted at Batur Natural Hot Spring in Bangli, with 83 employees. Data collection is done by census method (saturated sample) from the distribution of questionnaires with data analysis tools using multiple linear regression. The results of the study are compensation has a positive and significant effect on employee retention, job satisfaction has a positive and significant effect on employee retention. Career development has a positive and significant effect on employee retention. The implications of this study expect leaders to be able to consider compensation to be provided in accordance with the targets and workload of employees, able to behave fairly and provide career development programs for all employees.

Keywords: compensation, job satisfaction, career development, and employee retention.

PENDAHULUAN

Perkembangan perusahaan pada era globalisasi ini mengalami persaingan yang sangat ketat. Perusahaan harus mampu melakukan pemberdayaan karyawannya untuk memenuhi kesuksesan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam kesuksesan suatu perusahaan dengan dapat menjalankan fungsi serta tujuannya untuk pencapaian yang diinginkan oleh perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan aset yang berharga dalam perusahaan sebagai penggerak keseluruhan dalam perusahaan. Tenaga kerja atau sumber daya manusia dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan dan ikut berperan dalam menjalankan aktivitas perusahaan (Mustika, 2012).

Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi, baik dalam kinerja, keuntungan, maupun kelangsungan hidup organisasi tersebut (Rayadi, 2012). Permasalahan yang timbul ketika salah mengelola sumber daya manusia yaitu penurunan kinerja karyawan. Keberhasilan perusahaan tergantung pada bagaimana kinerja karyawan, efisiensi, kejujuran, ketekunan, dan integritas (Ahmed dan Uddin, 2012).

Kinerja karyawan memiliki peranan penting bagi perusahaan, apabila kinerja yang ditampilkan karyawan rendah maka akan mengakibatkan perusahaan dalam mencapai tujuan menjadi terhambat (Ariana dan Riana, 2013). Dengan kehilangan karyawan akan memperburuk keadaan maka dari itu perlunya ada retensi karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD Batur

Natural Hot Spring menghadapi permasalahan pada bidang retensi karyawan. Selama 5 tahun terakhir, Batur *Natural Hot Spring* hanya mampu mempertahankan rata-rata 87,28 persen karyawan untuk tetap bekerja dipemandian air panas tersebut.

Tabel 1 menguraikan retensi karyawan pada Batur *Natural Hot Spring* pada lima tahun terakhir.

Tabel 1.
Retensi Karyawan Batur *Natural Hot Spring* dari Tahun 2013 Sampai dengan Tahun 2017

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Masuk	Retensi (%)
2013	85	7	78	7	91,03
2014	85	9	76	7	88,16
2015	83	9	73	9	87,84
2016	83	10	74	10	86,30
2017	83	12	71	12	83,10
Rata-Rata		9		9	87,28

Sumber: HRD Batur Natural Hot Spring Bali, 2018

Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah retensi karyawan pada Batur *Natural Hot Spring* selama 5 tahun terakhir mengalami peningkatan dikarenakan retensi karyawan yang menurun setiap tahunnya. Pada tahun 2017 hanya sebesar 83,10 karyawan yang dapat di pertahankan oleh perusahaan. Hal tersebut dipengaruhi oleh 3 variabel yang diantaranya kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir sehingga menyebabkan persentase retensi karyawan menurun setiap tahunnya.

Jennifer (2005:2), retensi karyawan adalah teknik yang digunakan manajemen untuk mempertahankan karyawan agar tetap dalam perusahaan selama jangka waktu tertentu. Jika karyawan tidak dapat menggunakan potensinya dengan penuh dan tidak didengar atau dihargai di tempat mereka bekerja, mereka

akan pergi karena stres dan frustrasi (Oladapo, 2014). Bagi perusahaan mempertahankan orang-orang yang berkompeten sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan baru (Ahlrichs, 2000). Dengan rendahnya *turnover* karyawan maka perusahaan akan menghemat biaya-biaya salah satunya adalah biaya seleksi dan rekrutmen.

Fatima (2011), tingginya retensi karyawan akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan dan misi organisasi. Sumarni (2011), menyatakan bahwa tingginya *employee retention* sangat dibutuhkan dalam hal meningkatkan kinerja karyawan. Ketika tingkat *turnover* yang sangat tinggi menyebabkan rendahnya tingkat retensi pada pemandian air panas Batur *Natural Hot Spring*. Menjaga tingginya retensi karyawan akan dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja karyawan. Fitz-enz (1990), mengakui bahwa retensi karyawan tidak dipengaruhi oleh faktor tunggal, tetapi ada faktor yang bertanggung jawab untuk mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi.

Faktor pendukung lainnya untuk mempengaruhi tingkat retensi karyawan adalah kompensasi. Hasibuan (2011:118), menyatakan bahwa kompensasi adalah pendapatan berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan. Lubis (2015), menyatakan bahwa kompensasi merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan sebagai individu, karena upah merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Dengan adanya kompensasi yang adil dapat memacu partisipasi karyawan sehingga para karyawan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dan memiliki partisipasi kerja terhadap perusahaan

(Philip *et al.*, 2010). Menurut Astuti (2014), melalui kompensasi karyawan akan lebih semangat untuk bekerja. Kompensasi memiliki hubungan yang erat dengan retensi karena jika kompensasi yang didapatkan karyawan itu dapat memenuhi kebutuhannya maka tingkat retensi karyawan tersebut juga tinggi.

Osteraker (1999), kepuasan karyawan dan retensi merupakan faktor kunci untuk keberhasilan suatu organisasi. Kepuasan dapat menggambarkan perasaan positif dan negatif karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya, seperti perasaan untuk berprestasi dan meraih kesuksesan di dalam pekerjaan, mengimplementasikan kepuasan yang tinggi terhadap pegawai yang merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi dan mendapatkan penghargaan dari jerih payahnya (Aziri, 2011). Handoko (2014:193) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Ketika karyawan memiliki perasaan yang positif mengenai perkerjaannya maka timbul rasa untuk tetap tinggal lebih lama di dalam perusahaan. Faktor kepuasan kerja juga menjadi sorotan penting yang harus dipenuhi. Seorang karyawan pasti ingin memiliki kepuasan dalam pekerjaannya akan tetapi terkadang kepuasannya tidak dapat terpenuhi. Ketika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka karyawan tersebut akan bekerja dengan semaksimal mungkin. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan keinginan untuk meninggalkan perusahaan akan semakin rendah Iqbal *et al.* (2014).

Swaminathan (2013), menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan mempengaruhi kualitas kerja karyawan, dimana akan memiliki pengaruh yang baik terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Rizwan (2014), menyatakan bahwa meningkatkan kepuasan karyawan adalah kunci suksesnya organisasi bisnis, hal tersebut merupakan dasar bagi perusahaan untuk melihat seperti apa keinginan karyawan, lingkungan kerja yang diinginkan dan dengan hal tersebut akan dapat meningkatkan pengabdian karyawan.

Pengembangan karir merupakan aspek penting yang tidak boleh dilupakan dalam mengelola sumber daya manusia (Sari dan Sinulingga, 2011). Selain kompensasi dan kepuasan kerja, melalui adanya pengembangan karir akan dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan. Pengembangan karir dapat dilakukan jika perusahaan dapat secara terbuka untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karirnya. Menurut Rivai (2011:274-279), hal yang berkaitan dengan pengembangan karir seorang karyawan atau pegawai yaitu prestasi kerja (*job performance*), pengenalan (*exposure*), jaringan kerja (*net working*), pengunduran diri (*resignations*), kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*), pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*), bawahan yang mempunyai peranan kunci (*key subordinates*), peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*), pengalaman (*experience*). Pengembangan karir berdampak pada kinerja karyawan, dikarenakan pengembangan karir suatu pendekatan formal yang dilakukan perusahaan dengan tujuan menjamin karyawan di perusahaan dengan kualifikasi serta kemampuan dan pengalaman dengan tepat saat diperlukan (Kaseger, 2013).

Teori harapan digunakan dalam penelitian ini karena di dalam teori harapan dijelaskan bahwa terdapat harapan dari hasil suatu pekerjaan yang memotivasi seseorang giat dalam melakukan pekerjaan. Harapan di dalam penelitian ini berhubungan kuat dengan kompensasi yang didapat karyawan setelah melakukan pekerjaan. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan. Hal tersebut dikarenakan bila terdapat kompensasi atau harapan yang memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan, maka berpengaruh pada pengembangan karir bagi karyawan tersebut. Teori harapan menjelaskan adanya pengaruh kompensasi secara signifikan terhadap retensi karyawan, dalam penelitian ini digunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan retensi karyawan sebagai variabel terikat.

Ragupathi (2013), retensi karyawan merupakan teknik yang digunakan oleh manajemen untuk membantu karyawan agar tetap dengan organisasi untuk jangka waktu yang lama. Karthi (2012), menyatakan bahwa retensi karyawan adalah proses bagaimana cara mendorong karyawan untuk tetap dengan organisasi untuk periode maksimum waktu atau sampai selesainya proyek. Retensi karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi untuk tetap loyal terhadap perusahaan (Susilo, 2013). Retensi karyawan juga merupakan keinginan karyawan untuk bertahan di dalam suatu perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Karyawan harus diperhatikan secara menyeluruh oleh manajer untuk menghindari hal seperti, menurunnya semangat kerja, loyalitas, sikap dan disiplin karyawan.

Samuel dan Chipunza (2009), menyatakan tujuan utama dari retensi adalah mencegah keluarnya karyawan yang memiliki keahlian dari organisasi, karena dapat memiliki efek buruk pada produktivitas perusahaan. Menurut Sumarni (2011), retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan.

Tujuan dari retensi karyawan yakni untuk mempertahankan karyawan yang dianggap memiliki kualitas selama mungkin, karena karyawan yang memiliki kualitas terbaik merupakan suatu faktor pendukung dalam memajukan organisasi. Berdasarkan pengertian diatas, bahwa retensi karyawan adalah suatu proses yang dilakukan perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawan yang potensial agar tetap loyal terhadap perusahaan dengan jangka waktu yang lebih lama.

Mathis dan Jackson (2006: 130), terdapat 3 faktor yang mampu mempengaruhi retensi karyawan antara lain. 1) Lingkungan yaitu menciptakan dan meningkatkan tempat kerja yang lebih menarik, tetap memakai dan memelihara orang-orang yang bekerja dengan baik. 2) Hubungan yaitu bagaimana perusahaan dapat menyenangkan karyawan mereka dan juga menyenangkan antara yang satu dengan yang lain. 3) Dukungan organisasi, dimana meliputi pemberian peralatan perlengkapan yang dibutuhkan untuk menunjang pekerjaan karyawan dan juga informasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Hong (2012) menyatakan terdapat 3 indikator di dalam retensi karyawan, antara lain: 2) Peluang karir organisasi, kesempatan belajar dan pengembangan

diri ditempat kerja bias menjadi kunci untuk karyawan tetap pada perusahaan. 3) Hubungan karyawan, karyawan akan bertahan ketika memiliki hubungan baik dengan karyawan lain di dalam organisasi. 4) Penghargaan yang diberikan, karyawan akan tetap tinggal diperusahaan jika diberikan penghargaan atas pekerjaannya.

Rendahnyaturnover, perusahaan akan menghemat biaya yang muncul akibat seleksi dan rekrutmen. Sumarni (2011), menyatakan bahwa tingginya *employee retention* sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja. Jika *employee retention* buruk, maka akan meningkatkan *employee turnover* yang secara negatif mempunyai dampak terhadap kinerja dan efektifitas perusahaan.

Handaru (2013), kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasinya. Besarnya kompensasi atau balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti akan mengetahui besar balas jasa atau kompensasi yang akan diterima oleh karyawan tersebut (Anas, 2011). Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Vicky (2012), menyatakan bahwa kompensasi adalah strategi perusahaan untuk memberdayakan tenaga kerja, dan dapat berfungsi sebagai keunggulan kompetitif perusahaan.

Kompensasi merupakan alasan yang utama bagi karyawan untuk bergabung dalam sebuah perusahaan. Kompensasi yang adil lebih mungkin untuk menarik dalam mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan pegawai yang

bekualitas dan berkompeten (Arya Wibawa, 2015). Rivai (2004:357), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

Puangyoykeaw dan Nishide (2015) menyatakan, kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terkait dengan pekerjaan karyawan. Handoko (2014:193), menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu dari sisi karyawan dan sisi perusahaan. Kepuasan kerja dari sisi karyawan akan memunculkan perasaan senang dalam bekerja, sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap, dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima (Suwanto dan Priansa, 2011). Kepuasan kerja merupakan sikap emosional karyawan yang dapat meningkatkan moral kerja, dedikasi, kedisiplinan, menikmati dan mencintai pekerjaannya. Ada tiga kelompok karyawan yang menikmati kepuasan kerja : (1) kepuasan kerja yang dapat dinikmati di dalam pekerjaan, (2) kepuasan kerja yang dapat dinikmati di luar pekerjaan, dan (3) kombinasi kepuasan kerja diluar dan kepuasan kerja didalam pekerjaan (Westover, 2012).

Navqi *et al.* (2013), menyatakan karyawan cenderung menjadi lebih efektif dan produktif dikarenakan karyawan merasa puas dengan hasil kerja yang diberikan organisasi. Karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka rasa senang pun akan datang, sehingga akan menimbulkan

rasa aman dan nyaman dalam bekerja. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat di kemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja akan menyebabkan kondisi kerja yang baik, dengan kondisi kerja yang baik akan mendorong karyawan memaksimalkan segala kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat mencapai tujuan individu ataupun organisasi.

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Sudiro, 2011:91). Definisi lain pengembangan karir adalah proses pengidentifikasi kemampuan karir karyawan dan melalui penerapan model yang tepat untuk mendapatkannya (Haryani, 2013). Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas dapat dinyatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kompetensi serta kemampuan kerja individu karyawan untuk merencanakan karir dimasa sekarang dan masa depan selama masa kerjanya sehingga mampu mencapai jenjang jabatan atau pangkat.

Kumar *et al.* (2012), menemukan bahwa karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan jika mereka mendapatkan kompensasi yang layak. Secara tidak langsung karyawan akan termotivasi serta memiliki niat untuk tinggal di perusahaan. Sistem upah yang efisien mempengaruhi karyawan untuk tinggal lebih lama, karena jika kompensasinya yang didapatkan sesuai dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan tinggal lebih lama Moncarz *et al.* (2009). Penelitian yang dilakukan oleh Swambawa Putra (2016), menjelaskan apabila kompensasi

yang tinggi maka retensi karyawan meningkat. Masqsood *et al.* (2015), menemukan bahwa kompensasi berkontribusi untuk meningkatkan retensi karyawan. Palwasha *et al.* (2016), menemukan bahwa kompensasi sebagai faktor penting yang mempengaruhi niat karyawan untuk tinggal. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H₁: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk tinggal atau meninggalkan organisasi, jika mereka karyawan percaya bahwa mereka diperlukan secara adil dan mendapatkan penghargaan, mereka tidak akan mungkin untuk meninggalkan organisasi sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung meninggalkan organisasinya Aydogdu dan Asikgil (2011). Penelitian yang dilakukan oleh Das dan Baruah (2013), mengatakan bahwa berpengaruh signifikan hubungan antara kepuasan kerja terhadap retensi karyawan, karena semakin tingginya tingkat kepuasan kerja maka akan lebih rendahnya niat untuk keluarnya karyawan.

Penelitian oleh Astuti (2014) menyimpulkan bahwa semakin besar kepuasan kerja maka akan semakin tinggi retensi karyawan, dapat dikatakan karyawan yang puas memiliki niat yang lebih tinggi untuk bertahan dengan perusahaan. Oleh karena itu kepuasan kerja faktor terpenting yang harus diperhatikan. Motlou *et al.* (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan, karena ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya maka

meningkatkan tingkat retensi. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H₂: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kwenin (2013) menemukan bahwa pengembangan karir secara signifikan mempengaruhi retensi karyawan di Vodafone Ghana Limited. Ongori dan Agolla (2009) menyatakan bahwa pengembangan karir berperan penting dalam organisasi akan menyebabkan peningkatan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Prince (2005), menyarankan bahwa organisasi harus mendukung karyawan untuk membuat komitmen jangka panjang kepada karyawan melalui peningkatan program pelatihan dan pengembangan karir. Penelitian yang dilakukan oleh Mehta dan Kuberti (2014) dalam Meganck (2007), Menyediakan peluang pengembangan karir yang hebat membuat karyawan tetap tinggal lama di perusahaan dan secara tidak langsung akan meningkatkan tingkat loyalitas kepada perusahaan. Khan (2014), menemukan bahwa pengembangan karir meningkatkan retensi karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H₃: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian bertempat di Batur *Natural Hot Spring* di Danau Batur, dengan alasan yang melatar belakangi peneliti melakukan penelitian di Batur *Natural Hot Spring* adalah adanya fenomena yang ditemukan peneliti dalam

perusahaan tersebut. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Batur *Natural Hot Spring* yang berjumlah 83 orang. Metode yang digunakan dalam penentuan sampel adalah metode sampel jenuh, yaitu dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Batur *Natural Hot Spring* yang berjumlah 83 orang.

Metode regresi linier beranda digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh Kompensasi (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), Pengembangan Karir (X_3) dan Retensi Karyawan (Y). Metode ini diuji menggunakan sistem komputer berupa *spss.2.3*. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diuji dengan tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 5\%$. Model regresi yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

- Y = Retensi Karyawan
- X1 = Kompensasi
- X2 = Kepuasan Kerja
- X3 = Pengembangan Karir
- 1 = Koefisien regresi Kompensasi
- 2 = Koefisien regresi Kepuasan Kerja
- 3 = Koefisien regresi Pengembangan Karir
- e = *error*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah/valid atau tidaknya suatu kuesioner sebagai suatu instrumen penelitian. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian dilakukan dengan menggunakan metode

korelasi *product moment pearson* yang kemudian dibandingkan dengan r tabel. Nilai r tabel diperoleh dari *degree of freedom* = $n-k$, di mana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel. Apabila nilai korelasinya lebih besar dari r tabel, maka pernyataan tersebut dianggap valid.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Instrumen	Koefisien Korelasi	Keterangan
Retensi Karyawan (Y)	Y ₁	0,872	Valid
	Y ₂	0,669	Valid
	Y ₃	0,752	Valid
Kompensasi (X1)	X _{1.1}	0,726	Valid
	X _{1.2}	0,825	Valid
	X _{1.3}	0,809	Valid
	X _{1.4}	0,828	Valid
	X _{1.5}	0,824	Valid
	X _{1.6}	0,829	Valid
	X _{1.7}	0,802	Valid
	X _{2.1}	0,822	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	X _{2.2}	0,825	Valid
	X _{2.3}	0,841	Valid
	X _{2.4}	0,858	Valid
	X _{2.5}	0,727	Valid
	X _{3.1}	0,796	Valid
Pengembangan Karir (X3)	X _{3.2}	0,740	Valid
	X _{3.3}	0,840	Valid
	X _{3.4}	0,810	Valid
	X _{3.5}	0,803	Valid

Sumber: Data diolah, 2018

Hasil uji validitas instrumen penelitian disajikan pada Tabel 2 yang menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel kompensasi, kepuasan kerja, pengembangan karir, dan retensi karyawan memiliki nilai koefisien korelasi yang lebih besar dari angka 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrument penelitian tersebut valid. Selain itu dapat dilihat bahwa pada variabel retensi karyawan yang menunjukkan korelasi pada item pernyataan Y₁ sebesar 0,851 mengenai peluang karir yang sama. Pada variabel kompensasi korelasi tertinggi pada item pernyataan X_{1.3} sebesar 0,799 mengenai tunjangan hari raya. Pada variabel kepuasan kerja korelasi tertinggi pada item pernyataan X_{2.2} sebesar 0,799 mengenai gaji. Pada variabel pengembangan karir tertinggi pada item pernyataan X_{3.3} sebesar 0,833 mengenai kompensasi.

Berdasarkan aplikasi *SPSS 24.0 for windows* diperoleh hasil uji reliabilitas pada tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Retensi Karyawan	0,652
Kompensasi	0,910
Kepuasan Kerja	0,873
Pengembangan Karir	0,858

Sumber: Data diolah, 2018

Hasil uji reliabilitas instrument penelitian disajikan pada Tabel 3 Berdasarkan hasil di atas dapat dilihat bahwa nilai *alpha cronbach* untuk variabel Kompensasi sebesar 0,872 lebih besar dari 0,6, nilai *alpha cronbach* untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,827 lebih besar dari 0,6, nilai *alpha cronbach* untuk variabel Pengembangan Karir sebesar 0,809 lebih besar dari 0,6 dan nilai *alpha cronbach* untuk variabel Retensi Karyawan sebesar 0,609 lebih besar dari 0,6. Karena semua nilai *alpha cronbach* lebih dari 0,6 Hal ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk penelitian.

Berdasarkan aplikasi *SPSS 24.0 for windows* diperoleh hasil uji normalitas sebagai berikut.

Tabel 4.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	83
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,92
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,78

Sumber: Data diolah, 2018

Tabel 4 menguji apakah data yang digunakan normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu 5 persen (0,05), maka

data telah berdistribusi normal. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh hasil sebesar $0,78 > 0,05$ yang artinya data berdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas atau bebas dari gejala multikolinier. Jika model regresi yang mengandung gejala multikolinieritas dipaksa untuk digunakan, maka dapat memberikan hasil prediksi yang menyimpang. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya korelasi antar sesama variabel bebas dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *inflation factor* (VIF), dan bila nilai *tolerance* lebih dari 0,01 persen atau kurang dari 10 persen, maka tidak ada multikolinieritas. Dengan menggunakan aplikasi *SPSS 24.0 for windows* diperoleh hasil uji multikolinieritas sebagai berikut.

Tabel 5.
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Colinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Kompensasi (X ₁)	0,498	2,008
Kepuasan Kerja(X ₂)	0,474	2,109
Pengembangan Karir (X ₃)	0,525	1,903

Sumber: Data diolah, 2018

Tabel 5 mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi yaitu mempunyai angka *Tolerance* > 0,01 atau mempunyai nilai VIF < 10. Berdasarkan hasil analisis, dapat dilihat bahwa koefisien *Tolerance* semua variabel lebih besar dari 0,01 dan nilai VIF yang lebih kecil dari 10. Hasil ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat gejala multikolinear dari model regresi yang dibuat sehingga pada model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas.

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik, tidak mengandung gejala heteroskedastisitas ataupun mempunyai varians yang homogen dan bila suatu model regresi mengandung gejala heteroskedastisitas akan memberikan hasil yang menyimpang. Dengan menggunakan aplikasi *SPSS 24.0 for windows* diperoleh hasil uji heteroskedastisitas sebagai berikut.

Tabel 6.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.881	.612		1.439	.154
1 Kompensasi	-.024	.026	-.146	-.940	.350
Kepuasan Kerja	.059	0.35	.263	1.653	.102
Pengembangan Karir	-.047	0.36	-.201	-1.331	.187

Sumber: Data diolah, 2018

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai signifikan dari variabel kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir masing-masing sebesar 0,350, 0,102, dan 0,187 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Hipotesis pada dasarnya adalah suatu proporsi atau tanggapan yang sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan atau solusi atas persoalan. Sebelum diuji, maka suatu data terlebih dahulu harus dikuantitatifkan. Pengujian hipotesis statistik adalah prosedur yang memungkinkan keputusan dapat dibuat, yaitu keputusan untuk menolak atau menerima hipotesis dari data yang sedang

diuji Berdasarkan aplikasi *SPSS 24.0 for windows* diperoleh hasil analisis regresi linier berganda sebagai berikut.

Tabel 7.
Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1.902	.919		2.069	.042
Kompensasi	.108	.039	.266	2.767	.007
Kepuasan Kerja	.185	.053	.342	3.472	.001
Pengembangan Karir	.176	.054	.308	3.290	.001
R Square					0,624
F Statistik					46.276
Signifikansi					0,000

*Sumber:*Data diolah, 2018

Hasil analisis regresi linier berganda seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3, maka persamaan regresinya adalah sebagai berikut.

$$Y = 0,108X_1 + 0,185X_2 + 0,176X_3$$

Interprestasi dari persamaan regresi diatas dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien regresi Kompensasi (X_1) sebesar 0,108 memiliki arti kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Batur *Natural Hot Spring*, bila nilai kompensasi (X_1) naik maka nilai dari retensi karyawan(Y) akan mengalami peningkatan.

Nilai koefisien regresi Kepuasa Kerja (X_2) sebesar 0,185 memiliki arti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Batur *Natural Hot Spring*, bila nilaikepuasan kerja (X_2) naik maka nilai dari retensi karyawan(Y) akan mengalami peningkatan

Nilai koefisien regresi Pengembangan Karir (X_3) sebesar 0,176 memiliki arti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Batur *Natural Hot Spring*, bila nilai pengembangan karir (X_3) naik maka nilai dari retensi karyawan (Y) akan mengalami peningkatan.

Berdasarkan aplikasi *SPSS 24.0 for windows* diperoleh hasil analisis F pada Tabel 3 menunjukkan nilai sig. $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak pada taraf nyata 0,05 (H_1 diterima). Kesimpulannya, pada kelompok yang diuji memiliki perbedaan nyata (signifikansi), berarti bahwa variabel bebas yaitu kompensasi (X_1), kepuasan kerja (X_2), dan pengembangan karir (X_3) berpengaruh signifikan secara serempak atau bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu retensi karyawan (Y).

Berdasarkan aplikasi *SPSS 24.0 for windows* diperoleh hasil pada Tabel 3 menunjukkan besarnya nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,624. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi Kompensasi, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir sebesar 0,624 yang berarti besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya adalah $0,624 \times 100\% = 62,4\%$, sedangkan sebesar 37,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan diperoleh nilai Sig. $t < 0,007$ dengan nilai koefisien beta sebesar 2,66. Nilai Sig. $t < 0,007 < 0,05$ hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Artinya semakin baik kompensasi yang diberikan oleh Batur *Natural Hot Spring* maka semakin kuat tingkat retensi karyawan tersebut. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dan juga sesuai dengan hasil

penelitian yang dilakukan oleh Kumar *et al.* (2012) yang dilakukan di Universitas Tunku Abdul Rahman Kampar Malaysia menemukan bahwa kompensasi merupakan pertimbangan mendasar bagi retensi karyawan. Penelitian Moncarz *et al.* (2009) yang dilakukan di Universitas Donghua Cina menemukan bahwa kompensasi menjadi salah satu penentu untuk mempertahankan karyawan dalam sebuah perusahaan. Hasil penelitian Swambawa Putra (2016) yang dilakukan di *Green Villas Hotel Tuban Bali* menemukan hasil yang sama bahwa semakin tinggi tingkat kompensasi maka semakin tinggi juga tingkat retensi karyawan. Temuan penelitian lain yang juga hasilnya diperoleh konsisten pada penelitian Masqsood *et al.* (2015) yang dilakukan di sektor telekomunikasi Pakistan menemukan kompensasi dan budaya memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan. Penelitian lain yang menemukan hasil yang sama yaitu pada penelitian Palwasha *et al.* (2016) yang dilakukan di Universitas sector publik di Pakistan menyatakan bahwa kompensasi dan keamanan kerja memiliki hubungan penting dengan retensi karyawan.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan diperoleh nilai Sig. t 0,001 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,342. Nilai Sig. t 0,001 < 0,05 hasil ini mempunyai arti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Artinya semakin puas karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan di *Batur Natural Hot Spring* maka semakin tinggi pula tingkat retensi karyawannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dan juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aydogdu dan Asikgil (2011), yang dilakukan di *service provider sector* menemukan bahwa kepuasan

kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap retensi karyawan. Penelitian Das dan Baruah (2013) yang dilakukan di GIMT Guwahati India yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hasil Penelitian Astuti (2014) yang dilakukan di Rumah Sakit Several Jakarta menemukan hasil bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Hasil Penelitian Motlou *et al.* (2016) yang dilakukan di Lonmin Rowland Shaft menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan diperoleh nilai Sig. $t < 0,001$ dengan nilai koefisien beta sebesar 0,308. Nilai Sig. $t < 0,001 < 0,05$. Hasil ini mempunyai arti pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Artinya peluang pengembangan karir yang diperoleh karyawan Batur *Natural Hot Spring* tinggi dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dan juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kwenin (2013) yang dilakukan di Vodafone Ghana menemukan hasil bahwa pengembangan karir memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan. Penelitian Ongori dan Agolla (2009) yang dilakukan di Universitas Botswana menyatakan bahwa karir adalah salah satu faktor yang berkontribusi terhadap retensi karyawan. Penelitian yang dilakukan Prince (2005) yang dilakukan di Universitas Negeri Kansas Amerika Serikat menemukan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian Mehta dan Kuberti (2014) yang dilakukan di Universitas Simbiosis Internasional India menyatakan bahwa

pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Hasil Penelitian Khan (2014) yang dilakukan di Universitas Karachi Bahria menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaannya. Hasil penelitian ini mengandung implikasi agar kedepannya pimpinan mampu mempertimbangkan kompensasi yang akan diberikan sesuai dengan target dan beban kerja karyawan sehingga meningkatkan retensi karyawan.

Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terkait dengan pekerjaan karyawan. Hasil penelitian ini mengandung implikasi agar kedepannya pimpinan mampu berlaku adil kepada seluruh karyawan sehingga karyawan menjadi betah dan tetap bertahan dalam perusahaan.

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang di inginkan. Hasil penelitian ini mengandung implikasi agar kedepannya pimpinan mampu menyediakan program pengembangan karir bagi seluruh karyawan sehingga karyawan memiliki pedoman yang jelas untuk bertahan di perusahaan.

Terdapat keterbatasan yang mempengaruhi kondisi dari penelitian yang dilakukan. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini yaitu jumlah responden hanya 83 orang karyawan dan hanya dari lingkungan Batur *Natural Hot Spring*, sehingga hasil penelitian ini hanya dapat diterapkan dilingkungan kerja Batur *Natural Hot Spring* dan tidak dapat digeneralisasi pada lingkungan perusahaan

lain. Hal tersebut karena kebijakan manajemen sumber daya manusia di Batur *Natural Hot Spring* berbeda dengan kebijakan di perusahaan lainnya, dan persepsi karyawan dengan

Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi disiplin kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di Batur *Natural Hot Spring*. Hal ini menunjukkan semakin baik kompensasi yang di berikan oleh pihak Batur *Natural Hot Spring* maka retensi karyawan juga akan meningkat.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di Batur *Natural Hot Spring*. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan Batur *Natural Hot Spring* maka tingkat retensi karyawan juga akan meningkat.

Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di Batur *Natural Hot Spring*. Hal ini menunjukkan semakin tinggi pengembangan karir karyawan Batur *Natural Hot Spring* maka tingkat retensi karyawan juga akan meningkat.

Pihak Batur *Natural Hot Spring* hendaknya dapat lebih memperhatikan mengenai tunjangan yang sesuai atas kerja yang dilakukannya, dengan begitu karyawan akan tetap tinggal di dalam perusahaan sehingga pihak Batur *Natural*

Hot Spring dapat mengurangi biaya-biaya yang timbul akibat rekrutmen karyawan baru.

Pihak Batur *Natural Hot Spring* hendaknya dapat lebih memberikan dukungan terhadap karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukannya, karena ketika karyawan merasa senang dengan dukungan yang diberikan oleh atasan, dengan begitu karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan karyawan akan tetap tinggal di dalam perusahaan.

Pihak Batur *Natural Hot Spring* hendaknya dapat lebih memberi dukungan mengenai promosi jabatan, karena ketika karyawan mendapatkan dukungan untuk promosi jabatan, dengan begitu karyawan akan merasa lebih diperhatikan dan tingkat retensi karyawan di dalam perusahaan semakin tinggi.

REFERENSI

- Ahmed, Shaheen and Uddin, Md. Nokir. (2012). Job Satisfaction of Bankers and its Impact in Banking: A Case Study of Janata Bank. *Journal ASA University Review*. 6(2), pp:96-97.
- Ahlich, J. L., Bloodworth, M.E., Chesters, G., and Nash, R.G. (2000). Pesticides in Soil and Water. Wisconsin USA: Soil Science Society of America, Inc. *Publisher Madison*. 8(2), pp: 192-197.
- Anas, Khaidir. (2011). *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan*. PT. Karya Mitra Muda, pp: 1-11.
- Ariana, I Wayan Tresnada and I Gede Riana. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Cendana Resort & Spa Ubud, Gianyar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 2(1), hal: 122-123.
- Arya Wibawa, I Gusti Agung Ketut. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 4(1), hal: 249-250.

- Astuti, Diah Puji. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif Pada Beberapa Rumah Sakit Di DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran*. 7(1) pp: 214-215.
- Aydogdu, Sinem, and Asikgil, Baris. (2011).An literature review. *Management Research and Practice*, 3(4). pp: 77-86
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), PP: 77-86.
- Das, Bidisha Lahkar dan Baruah, Mukulesh. (2013). Employee Retention : A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management (IORS-JBM)*. 14(2). pp: 13-14.
- Fatima. (2011). Does Employee Retention Affect Organizational Competence *Industrial Engineering Letter*. 1(1), pp: 24-39
- Fitz-enz, J. (1990).Getting and keeping good employees. *In personnel*. 67(8), pp: 25 -29
- Handaru. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di RS.X. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*. 4(1), pp: 117-135.
- Handoko, T. Hani. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Haryani, Putu Yeni. (2013). Korelasi Antara Pengembangan Karir dengan Motivasi Kerja dan Keinginan Untuk Pensiun Dini. *Jurnal Buletin Study Ekonomi*. 2(6), pp: 116-120.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hong, Eric Ng Chee. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practice on Employe Retention in Institute of Higher Learning: - A Regression Analysis. *International Journal of Business Research Management (IJBRM)*. 3(2), pp: 63.
- Iqbal, saba., Sadia, Ehsan., Ridwan, Muhammad dan Nooren, Mehwish. (2014). The Impact of Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Stress and Leadership Support on Turnover Intention in Educational Institutes. *International Journal of Human Resource Studies*. 4(2). pp: 181-195.
- Jennifer A, Carsen. (2005). HR How To Employee Retention. *Chicago* : J.D. CCH Incorporated

- Karthi. (2012). A Study On Employee Retention In Leading Multinational Automobile Sector In India. 2(9), pp: 1474-1482.
- Kaseger, Regina Gledy. (2013). Pengembangan Karir Dan Self – Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Departement Store Manado Town Square. *Jurnal EMBA*. 4(1), pp: 342-350.
- Khan, Rafique Ahmad. (2014). The Impact of Career Planing and Development On Job Satisfaction and Retention in Pakistan Banking Sector. *Global Management Journal of Academic and Corporate Studies*, 4(2), pp: 109-116.
- Kumar, Rames., Charles Ramendran dan Peter Jacob (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management*. Vol 3(2), 60-79.
- Kwenin, Daisy Ofosuhene. (2013). Relationship Between Work Environment, Career Development Opportunities And Employee Retention In Vodafane Ghana Limited. *Journal Of Human Resource Management*, 1 (4), pp: 1-9.
- Lubis, Rahman. (2015). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Desain Tugas Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan PMI. *Jurnal Manajemen*. 4(1), pp: 164-173.
- Masqsood,Haider., Rasli, Amran., Akhtar, Chaudhry Shoaib., Yusoff, Rosman Bin Mohammeds., Malik, Mujahid Malik., Aamir, Alamxeb., Arif, Ahmed., Naveed, Shaheryar.,and Tariq, Fariha. (2015). The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 5(1), pp: 63-69.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. (2006). *Human Resumber Management*. Tenthedition, Jakarta: Salemba empat.
- Mehta, Mita dan Kurbetti, Aarti. (2014). Study On Employee Retention and Commitment. *International Journal Of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2(2), pp: 144-145.
- Mustika, I. K. (2012). Analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Pengaruhnya Terhadap Intent to Leave Karyawan pada Industri Jasa Perpemandian air panas di Kabupaten Badung dan Kota Denpasar. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. 3 (1), h: 1-24.

- Moncarz E, Zhao J, Kay C (2009). An Exploratory Study of US Lodging Properties Organizational Practices On Employee Turnover and Retention. *Int. J. Cont. Hosp. Manage.*, 21(4): 437-458.
- Motlou, Reuben., Singh, Suveera., and Karodia, Anis Mahomed. (2016). An Evaluation of The Impact of Job Satisfaction On Employee Retention At Lonmin Rowland Shaft North West Province. *Arabian Journal of Business an management Review*, 5(10), pp: 15-49.
- Navqi, S.M.M.R., Maria Ishtiaq, Nousheen Kanwal and Mohsin Ali. (2013). Impact of job autonomy on organizational culture in fast food sector of Pakistan. *International Journal Of Business and Management*. 8(17) pp: 92-102.
- Oladapo, Victor. (2014). The Impact Of Talent Management On Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*. 5(3), pp: 20-36.
- Ongori, H. & Agolla, J.E. (2009). Paradigm shift in managing career plateau in organisation: The best strategy to minimize employee intention to quit. *African Journal of Business Management*, 3(6), pp: 283-271.
- Osteraker, Maria C (1999). Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Work Place Learning*. 11(2), pp: 73-77.
- Palwasha, Bibi., Ashfaq, Ahmad., and Abdul, HA Majid. The Moderating Role of Work Environment On the Relationship Between Compensation, Job Security, and Employee Retention. *International Journal of Economic Perspective ; Famagusta*, 10(4), pp: 726-738.
- Prince, B.J. (2005). Career-Focused Employee Transfer Processes. *Career Development International*. 10(4), pp: 293-309.
- Puangyoykeaw, Kevalin and Nishide, Yuko. (2015). Organizational Commitment and Turnover Intention in Low-Skilled Immigrant Worker in Thailand: An Empirical Assessment of Need Satisfaction, Job Satisfaction and Overall Life Satisfaction Factors. *International Journal of Business and Management*, 10(5), pp: 98-112.
- Philip, Acheampong., Stacey, de Shield dan Ling Tsai. (2010). The Impact of Job Mobility, Hourly Compensation, & Work Hours on Job Satisfaction. *Institute For Research In Training & Development Research Paper*.
- Ragupathi, Dasam. (2013). The Employee Retention Practices of MNC'S in Hyderabad. *Research Journal of Management Sciences*. 2(4), pp: 21-24.

- Rayadi. (2012). Faktor Sumber Daya Manusia Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan Di Kalbar. *Jurnal EKSOS*. 8(2), pp: 114-119.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek*. Edisi 1. Cetakan 1. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rizwan, Muhammad. (2014). Preceding to employee satisfaction and turnover intention. *International Journal Of Human Resource Studies*. 4 (3): 87-106.
- Samuel, Michael O., Crispen Chipunza. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*. 3 (8), pp: 410-415.
- Sari, Eliana, Joni Sinulingga. (2011). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Penelitian Manajemen Manajerial*. 2(1), pp: 431-440.
- Sumarni, Murti. (2011). Pengaruh Eploye Retention Terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akmenika*. 8 (2), pp: 20-47.
- Susilo, Andri. (2013). Pengaruh Retensi Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja. *Jurnal Studia Akuntansi dan Bisnis*. 1(3), pp: 247-262.
- Swambawa Putra, Ida Bagus. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Percieved Organizational Support (POS) Terhadap Retensi Kerja. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 5(2), pp: 829-830.
- Swaminathan, Samanvitha. (2013). Job Statisfaction as A Predictor of Organizational Citizenship Behavior : An Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, 7 (1):71-76.
- Vicky, Antonius. (2012). Analisis Pengaruh Kompensasi, Manajemen Konflik pada Retensi Karyawan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di Pasifik Perusahaan Niaga Jaya. *Skripsi Binus University Jakarta, Indonesia*.
- Westover, Jonathan H. (2012). Comparative Welfare State Impacts on Work Quality and Job Satisfaction: A Cross-national Analysis. *International Journal of Social Economics*, 39(7), pp: 503-525.