

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, KOMPENSASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP RETENSI KARYAWAN

Respati Wulandari¹, Virya²

^{1,2}Management Department, BINUS Business School Undergraduate Program,
Kampus Syahdan. Jl. K.H. Syahdan no.9, Palmerah. Jakarta 11480
respati.wulandari@binus.edu

Abstract

The higher level of business competition causes companies increases the needs for higher quality of human resources that are able to come up with innovations in order to adapt to social development and technological advances. On the other hand, companies are competing to maintain a skilled and experienced workforce. The purpose of this study is to determine whether human resources practice such as training and development, compensation, and organizational culture affect employee retention with case studies on PT XYZ. In this research have distributed questionnaires to 90 employees of PT XYZ in LED department. Data were analyzed by multiple linear regression method. The results show that training and development have no significant effect on employee retention but compensation and organizational culture have a significant effect on employee retention.

Keywords: *training and development, compensation, organization culture*

Abstrak

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat melakukan inovasi agar dapat beradaptasi dengan perkembangan sosial dan kemajuan teknologi. Di sisi lain, perusahaan menghadapi permasalahan untuk mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman karena banyak perusahaan berlomba mencari tenaga kerja yang potensial. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah dampak praktik sumber daya manusia seperti training and development, compensation, dan organization culture mempengaruhi retensi karyawan dengan studi kasus pada PT XYZ. Dalam penelitian ini telah disebar kuesioner kepada 90 karyawan PT XYZ di departemen LED. Data dianalisis dengan metode regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan training and development tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan tetapi compensation dan organization culture memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan

Kata kunci : pelatihan dan pengembangan, kompensasi, budaya organisasi

Pendahuluan

Di era globalisasi ini di dunia bisnis berkembang sangat pesat sehingga menimbulkan masalah seperti pertumbuhan pasar global, meningkatnya perkembangan teknologi yang sangat cepat, kesenjangan keterampilan, dan tuntutan untuk meningkatkan produktivitas menjadi permasalahan utama didalam perusahaan. Sengitnya persaingan bisnis yang semakin kompetitif membuat perusahaan harus terus melakukan perubahan untuk beradaptasi sesuai dengan perkembangan sosial dan kemajuan ekonomi. Hal ini berujung dibutuhkannya sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat melakukan inovasi. Di sisi lain, perusahaan menghadapi permasalahan untuk mempertahankan tenaga kerja yang terampil

dan berpengalaman karena banyak perusahaan yang berlomba mencari tenaga kerja yang berpotensi.

Perusahaan dapat mempertahankan tenaga kerja dengan menggunakan pendekatan retensi yang menggabungkan budaya organisasi, gaji atau kompensasi, serta pelatihan dan pengembangan karyawan (Zingheim et al., 2009 dalam Haider et al., 2015).

Peranan manusia di dalam perusahaan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan dalam mencapai tujuannya. Manusia sangatlah dinamik dan senantiasa berubah tergantung pada lingkungan sekitarnya sehingga perusahaan tidak boleh mengabaikan sumber daya manusianya. Praktik sumber daya manusia di jaman sekarang tidak hanya berfokus

pada meningkatkan efisiensi, tetapi juga membenahi seluruh operasional sumber daya manusianya. Permasalahan tersebut akan membantu para pemimpin di bidang sumber daya manusia untuk memberikan keputusan bisnis yang terbaik.

Di dalam model RBV (*Resource base View*), perusahaan yang memiliki keunggulan dalam daya saing adalah perusahaan yang memperhatikan sumber daya manusianya sebagai asset yang paling berharga. Hal tersebut sangatlah penting karena potensi sumber daya manusia sulit untuk ditiru dan digantikan (Barney, 2001 dalam Kundu dan Lata, 2017).

Dengan praktik SDM yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan dan perusahaan dapat terus berkembang dan memiliki daya saing dalam kompetisi bisnis. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk mempertahankan tenaga kerja yang potensial agar dapat mengikuti persaingan dan siap menghadapi tantangan yang ada.

Menurut Herdy R. Harman selaku Direktur Human Capital Management Telkom pada artikel *Telkom Raih Peringat Teratas Dalam Daftar Perusahaan Idaman Job Seeker 2017* (Update, 2017) mengatakan bahwa sumber daya manusia memegang peranan kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Mencari sumber daya manusia yang potensial melalui program rekrutmen hingga program pengembangan karyawan adalah hal penting yang menjadi perhatian perusahaan.

Menurut Ragupathi (2013) retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan tenaga kerja potensial yang dimiliki oleh perusahaan untuk tetap loyal dan bertahan diperusahaan.

Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan PT XYZ.

PT XYZ adalah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang alas kaki yang telah berdiri sejak tahun 1983. Dalam mengelola perusahaannya, PT XYZ memiliki filosofi *Human Touch Management* (HTM) yang menjunjung nilai-nilai kemanusiaan pada setiap level organisasi. PT XYZ merupakan perusahaan yang tergolong *labor intensive* dengan mempekerjakan kurang lebih 12.000 karyawan.

Adapun tujuan-tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Mengetahui pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan.
2. Mengetahui pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap retensi karyawan.
3. Mengetahui pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap retensi karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisa data yang didapatkan dengan menggunakan kuesioner. Tujuan dari penelitian kuantitatif adalah untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan dan memprediksi hubungan variabel dependen dengan variabel independent. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penelitian ingin meneliti hubungan antara variabel independen yaitu pelatihan dan pengembangan (X1), kompensasi (X2), dan budaya organisasi (X3) dengan retensi karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), sumber data terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang didapatkan langsung dari sumbernya melalui observasi atau interview, sedangkan data sekunder adalah data yang telah di kumpulkan melalui media atau perantara lain secara tidak langsung seperti buku atau jurnal yang di catat oleh pihak lain. Dalam mengumpulkan data penelitian terdapat berbagai cara yaitu wawancara, kuesioner, observasi, dan lain-lain (Sekaran dan Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data primer yang diperoleh dengan melakukan wawancara atau *probing* kepada karyawan-karyawan PT XYZ dan data-data PT XYZ yang diperoleh secara langsung karena peneliti merupakan salah satu karyawan PT XYZ, sehingga peneliti memiliki akses untuk mendapati data-data yang terkait dengan PT XYZ

Tabel 1
Pengukuran Variabel

Skala	Keterangan	Skor
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
N	Netral	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

Sumber: Sekaran dan Bougie, 2016

Sedangkan data sekunder yang digunakan adalah hasil penyebaran kuesioner oleh peneliti. Jenis pertanyaan dalam kuesioner ini bersifat tertutup dan menggunakan skala likert yang memiliki nilai terdapat pada tabel diatas :

Peneliti melakukan wawancara dengan karyawan PT XYZ secara acak di kantin karyawan pada jam istirahat makan siang untuk mengetahui apa yang membuat seorang karyawan mampu bertahan serta loyal terhadap

perusahaan. Selama proses wawancara, peneliti mengajak responden menceritakan kesan dan pesan ketika bekerja di PT XYZ. Dalam melakukan wawancara atau *probing*, peneliti memastikan bahwa responden menjawab pertanyaan "Apa yang membuat anda merasa nyaman atau betah bekerja di PT XYZ". Informasi tersebut digunakan oleh peneliti sebagai bahan pendukung penelitian.

Tabel 2
Variabel Operasional Konsep

Variabel	Dimensi	Indikator
Pelatihan dan Pengembangan (X1)	Metode	Efektif
Mangkunegara (2004) dalam Wijaya (2013)	Tujuan dan Sasaran	Meningkatkan Pengetahuan Meningkatkan Keterampilan
Kompensasi(X2)	Kompensasi langsung	Gaji Insentif Bonus Tunjangan Pesangon
Hasibuan (2012) dalam Katidjan et al. (2017)	Kompensasi langsung	tidak Promosi Jabatan Jaminan Kesehatan Keselamatan Kerja Kesempatan Belajar Pujian dan Penghargaan
Budaya Organisasi(X3)	Inovasi dan pengambilan resiko	Karyawan berani mengambil resiko Karyawan berani untuk inovatif
Habib et al. (2014)	Perhatian terhadap detail	Karyawan cermat dalam menyelesaikan pekerjaan Karyawan dapat melakukan analisis Karyawan perhatian pada hal detail
	Orientasi pada hasil	Perusahaan fokus pada hasil bukan pada proses
	Orientasi pada orang	Keputusan perusahaan mempertimbangkan efek terhadap karyawan
	Orientasi pada tim	Pekerjaan dilaksanakan dalam tim
	Agresivitas	Karyawan menunjukkan sikap kompetitif
	Stabilitas	Perusahaan mempertahankan status quo melalui kegiatan perusahaan
Retensi Karyawan (Y)	Peluang karir	Jenjang Karir Informasi Peluang Karir
Mathis dan Jackson (2006:128) dalam Putra dan Rahyuda (2016)	Penghargaan	Pujian atas kinerja Apresiasi atas prestasi
	Hubungan Karyawan	Saling menghormati Tidak diskriminatif

Dengan menggunakan metode tersebut, peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut :
 H1 : Terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan dan pengembangan dengan retensi karyawan
 H2 : Terdapat pengaruh signifikan antara compensation dengan employee retention.
 H3 : Terdapat pengaruh signifikan antara organization culture dengan employee retention.

Hasil dan Bahasan

Tabel 3
Karakteristik Responden

Kategori	Karakteristik	Jumlah Responden	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	59	65.6%
	Wanita	31	34.4%
Usia	18-22 tahun	10	11.1%
	23-27 tahun	37	41.1%
	28-32 tahun	16	17.8%
	33-37 tahun	17	18.9%
	38 tahun ke atas	10	11.1%
Lama bekerja	Kurang dari 1 tahun	9	10.0%
	1-5 tahun	31	34.4%
	6-10 tahun	29	32.2%
	10-15 tahun	7	7.8%
	di atas 15 tahun	14	15.6%
Jabatan	Staf/ Officer	58	64.4%
	Supervisor	21	23.3%
	Asisten Manajer	5	5.6%
	Manajer	6	6.7%
	Direktur	0	0.0%
	Rp 3.600.000 - 5.000.000	61	67.8%
Gaji	Rp 5.000.001 - Rp 7.500.000	18	20.0%
	Rp 7.500.001 - Rp 10.000.000	5	5.6%
	Rp 10.000.001 - Rp 12.500.000	1	1.1%
	Rp 12.500.001 - Rp 15.000.000	5	5.6%
	Rp 15.000.001 - Rp 20.000.000	5	5.6%

Sebelum melakukan penelitian, peneliti melakukan studi pendahuluan untuk mengukur apakah indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima dari segi validitas dan reliabilitasnya.

Dalam uji pendahuluan ini, peneliti mendapati 35 responden dengan cara menyebarkan kuesioner ke departemen ABC.

Setelah melakukan uji pendahuluan, peneliti menyebarkan kuesioner ulang untuk melakukan studi aktual dengan indikator yang sudah lolos uji validitas dan uji reliabilitas. Peneliti mendapati 90 responden dari seluruh departemen ABC. Berikut adalah tabel karakteristik responden diatas.

Berikut merupakan hasil analisis pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan.

Tabel 4
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients	Standard Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.800	1.663		1.684	.096
Pelatihan dan Pengembangan (X1)	.009	.118	.006	.077	.938
Kompensasi (X2)	.136	.026	.498	5.254	.000
Budaya Organisasi (X3)	.196	.058	.343	3.356	.001

Berdasarkan dari hasil tabel di atas, persamaan regresi untuk penelitian ini dapat disusun sebagai berikut :

$$Y = 2800 + 0.009 X1 + 0.136 X2 + 0.196 X3$$

Berdasarkan dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi untuk variabel pelatihan dan pengembangan (X1) lebih dari 0.05 yaitu 0.938 dan nilai t hitung 0.077 lebih kecil dari nilai tabel t yaitu 1.987. Sedangkan nilai signifikansi untuk kompensasi (X2), dan budaya organisasi (X3) adalah kurang dari 0.05 dan memiliki nilai t hitung yaitu 5.254 dan 3.356 yang lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1.987. Maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan (X1) tidak memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan, tetapi kompensasi(X2) dan budaya organisasi (X3)

memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan (Y).

Dengan tidak terdapatnya pengaruh antara pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan, sedangkan pernyataan hipotesis adalah terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan maka hipotesis pertama ditolak.

Hasil pengujian t diatas memberikan hasil bahwa kompensasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Dengan demikian pernyataan hipotesis kedua dan ketiga dapat diterima.

Tabel 5
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.781 ^a	.610	.597	2.058

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Hasil pengolahan data menunjukan bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 61%, artinya 61% variabel X menjelaskan variabel Y pada model penelitian ini sedangkan sisanya yaitu 39% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

H1: Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap retensi karyawan

Dari hasil penelitian ini didapati hasil bahwa pelatihan dan pengembangantidak memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan, yang artinya pelatihan dan pengembangan tidak menjamin retensi karyawan di suatu perusahaan. Penemuan ini mendapati hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Haider et al (2015) yang mengatakan pelatihan dan pengembangan tidak memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan

Berdasarkan dari hasil pengakuan karyawan di departemen ABC, mereka merasa bahwa program pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada karyawan kurang tepat dan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hal ini terjadi pada salah satu karyawan yang ditempatkan di area produksi namun tidak mendapati pelatihan terkait pekerjaannya sehingga karyawan merasa pelatihan tersebut sia-sia dan tidak bermanfaat sehingga karyawan kesulitan mengerjakan pekerjaannya.

Sehingga hal ini diduga membuat penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu.

Melihat dari mayoritas karakteristik responden yang didominasi oleh pria dengan usia 23 hingga 27 tahun, lama bekerja hanya 1 hingga 5 tahun dan berpenghasilan Rp 3.600.000 sampai Rp 5.000.000, yang dibutuhkan oleh karyawan adalah kompensasi. Mayoritas responden merupakan karyawan muda yang masa bekerjanya masih tergolong pendek dan belum memiliki tanggungan keluarga maka tidak heran karyawan akan berniat untuk pindah perusahaan yang menawarkan *benefit* lebih dari PT XYZ.

Pelatihan dan pengembangan di departemen ABC PT XYZ rutin dilakukan apabila terdapat teknologi maupun ilmu baru yang dapat diterapkan dalam proses produksi. Karyawan yang bertanggung jawab pada pekerjaan tertentu akan diberikan pelatihan agar dapat memahami dan mengaplikasikannya.

Melihat dari kasus di atas, maka tidak heran apabila karyawan PT XYZ tidak loyal terhadap perusahaan karena program pelatihan dan pengembangan tidak melihat kebutuhan karyawan sehingga menjadi tidak bermanfaat. Selain itu, karyawan merasa beban pekerjaan mereka bertambah namun tidak diiringi dengan kompensasi yang sesuai dan pelatihan yang memadai.

H2 : Pengaruh Kompensasi terhadap retensi karyawan

Pada uji t yang telah dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen didapatkan hasil bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di PT XYZ. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis dua (H2) yang menjelaskan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan.

Hasil penelitian oleh Haider et al (2015) terhadap karyawan di industri telekomunikasi didapati hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Penelitian lain oleh Sarmad et al (2016) juga mendapati hasil yang sama yaitu kompensasi meningkatkan tingkat motivasi yang berkorespondensi terhadap meningkatnya retensi karyawan. Perusahaan yang memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif mampu membuat karyawan berkomitmen karena telah merasa nyaman secara finansial.

Dari jawaban pertanyaan terbuka, banyak responden mengeluhkan gaji yang diberikan oleh perusahaan tidak sebanding dengan beban kerja. Mayoritas responden menilai perusahaan kurang memberikan apresiasi kinerja karyawannya. Selama ini, apresiasi yang diberikan hanya berasal dari atasan dengan cara menggelar makan bersama. Karyawan menilai perusahaan perlu mengkaji ulang kebijakan HR khususnya pada *performance management* dan *career management* yang berdampak pada nilai kompensasi seorang karyawan. Saat ini, perusahaan sedang melakukan program SUSU (Struktur dan Skala Upah) mengenai kebijakan upah terhadap karyawan. Program SUSU ini bertujuan untuk menciptakan pengupahan yang adil, karyawan akan digolongkan berdasarkan jabatannya dengan upah yang sudah ditetapkan garis bawah dan garis atasnya.

Kompensasi yang diberikan oleh PT XYZ antara lain berupa BPJS kesehatan, gaji bulanan, tunjangan hari raya, dan cuti melahirkan kepada karyawati. Sebagai perusahaan padat karya PT XYZ perlu melakukan efisiensi biaya termasuk biaya kompensasi oleh karena itu perusahaan harus memikirkan cara menjamin kesejahteraan karyawan selain kompensasi berbentuk uang.

Selain memberikan tunjangan-tunjangan, PT XYZ juga memberikan fasilitas lainnya kepada karyawannya. Fasilitas kantin karyawan dan transportasi disediakan oleh perusahaan, sehingga karyawan tidak perlu mengeluarkan biaya untuk makan siang dan biaya transportasi. Karena PT XYZ sudah memberikan fasilitas tersebut, maka biaya gaji karyawan dapat ditekan pertumbuhannya karena upah minimum terus naik tiap tahunnya sedangkan penjualan perusahaan tidak bertumbuh dengan baik. Akan tetapi biaya hidup semakin meningkat khususnya bagi karyawan yang sudah menikah dan mempunyai tanggungan, sehingga karyawan harus mencari uang tambahan atau mencari pekerjaan yang menawarkan kompensasi lebih agar dapat memenuhi kebutuhan keluarganya. Apabila hanya mengandalkan dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka secara finansial tidak dapat memenuhi kesejahteraan karyawan. Dari hasil interview secara informal dengan beberapa karyawan, banyak yang mengeluhkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh PT XYZ kurang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan kompetitor. Mereka mengatakan bahwa apabila

mendapat tawaran yang lebih baik dari perusahaan lain, mereka tidak ragu-ragu untuk pindah pekerjaan.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kompensasi yang adil dan layak dan kompensasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan hidupnya maka karyawan tersebut tidak akan mempertimbangkan untuk mencari atau pindah ke perusahaan lain. Semakin baik kompensasi yang diberikan semakin tinggi pula loyalitas karyawan tersebut. Hasil penelitian ini sesuai dengan riset yang dilakukan oleh Ida Bagus dengan judul penelitian "Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan *perceived organizational support (POS)* terhadap retensi karyawan". Dari hasil penelitian tersebut didapati hasil bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan, bahwa kompensasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya.

H3 : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap retensi karyawan

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan retensi karyawan. Hal ini didukung oleh hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya.

Dari hasil jawaban kuesioner, mayoritas responden menjawab nyaman dengan budaya yang dibentuk oleh perusahaan yaitu *Human Touch Management*. HTM didasari oleh bentuk kecintaan terhadap karyawannya, setiap aktivitas karyawan di perusahaan harus menjinjing rasa kekeluargaan. Dengan budaya kekeluargaan ini karyawan merasa nyaman selama bekerja di perusahaan dan tidak berniat untuk berpindah perusahaan karena belum tentu perusahaan lain memiliki kondisi budaya yang sama.

Penelitian yang dilakukan oleh Salman Habib (2014) dengan judul "*The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn over Intention*" mendapati hasil yang sama yaitu budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikansi terhadap komitmen karyawan. Budaya organisasi membantu perusahaan meleburkan perbedaan latar belakang diantara karyawan dan membentuk perilaku karyawan untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.

PT XYZ merupakan perusahaan multinasional yang di dalamnya terdapat pekerja ekspat dan lokal dalam setiap divisinya. Perbedaan budaya tidak menjadi permasalahan bagi karyawan PT XYZ karena hubungan diantara mereka dibentuk berdasarkan nilai-nilai perusahaan. Schein (1984) dalam Jiony et al (2015) mengatakan budaya perusahaan berfungsi menyatukan karyawan untuk dapat berhubungan satu sama lain dan budaya lingkungan kerja memberikan komitmen terhadap nilai dan cara dalam melakukan suatu hal. Karyawan menilai budaya yang ada di PT XYZ membentuk sifat kekeluargaan antara karyawan disetiap level dan saling terbuka untuk menciptakan suasana kerja yang baik dan nyaman.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan Analisa data dalam penelitian ini dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut :

Pelatihan dan Pengembangan tidak memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan PT XYZ. Artinya, pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh perusahaan belum dapat meningkatkan retensi karyawan.

Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PT XYZ. Artinya, semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka akan meningkatkan retensi karyawan PT XYZ.

Budaya Organisasimemiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PT XYZ. Artinya, meningkatnya retensi karyawan dipengaruhi oleh budaya perusahaan.

Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti program jenjang karir, gaya kepemimpinan, dan evaluasi karyawan (*performance management*) terhadap retensi karyawan untuk mencari tahu faktor apa yang paling berpengaruh dalam aktifitas sumber daya manusia. Selain itu, responden dalam penelitian ini sangat terbatas karena hanya menggunakan responden dalam departemen tertentu. Penelitian selanjutnya dapat mengkaji karakteristik responden PT XYZ karena setiap karakteristik memiliki respon yang berbeda-beda. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode lainnya untuk mendapatkan sudut pandang yang berbeda, sehingga penelitian tersebut akan memberikan tambahan saran bagi PT XYZ.

Daftar Pustaka

- Ahmad, U. (2013). *Impact of Training on Employee Retention*. Innovative Language of Business Case Business School. 1-14.
- Bryant, P., & Allen, D. (2013). *Compensation, Benefits and Employee Turnover HR Strategies for Retaining Top Talent*. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171 –175.
- Chopra, Bhanu. (2015). *Importance of training and development in an organization*. Retrieved March 19, 2018, from <https://economictimes.indiatimes.com/s-mall-biz/hr-leadership/people/importance-of-training-and-development-in-an-organization/articleshow/48739569.cms>
- Das, B., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal Of Business And Management*, 14(2), 8-16.
- Dessler, Gary. (2017). *Human Resource Management*, 15th Edition, England: Pearson.
- Ghozali, I (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). *The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention*. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215-222.
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C., Yusoff, R., Malik, O., & Aamir, A. et al. (2015). The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector. *International Journal Of Economics And Financial Issues*, 5(Special Issue), 63-69.
- Hasibuan, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 245-252.
- Jiony, M., Tanakinjal, G., Gom, D., & Sigantul, R. (2015). Understanding the Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Organizational Performance Using Organizational Communication as Mediator: A Conceptual Framework. *American Journal Of Economics*, 5(2), 131.
- Katidjan, P., Pawirosumarto, S., & Isnaryadi, A. (2017). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 429-446.
- Kundu, S., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*. 2.
- Laudon, Kenneth C. dan Laudon, Jane P. (2012), *Sistem Informasi Manajemen, Mengelola Perusahaan Digital*, Buku 1 Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosda Karya.
- Manurung, S. (2017). The Effect Of Direct and Indirect Compensation to Eemployee's Loyalty: Case Study at Directorate of Human Resources in PT POS INDONESIA. *Journal of Indonesian Applied Economics*, 6(1), 84-102.
- Martiwij, R., Mardalis, A., & Triyono. (2012). Faktor–Faktor Penentu yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawam. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 13(1), 44-52.
- Mzimela, T., & Chikandiwa, C. (2017). Employee training and development practices in the Tourism and Leisure sector in KwaZulu-Natal, South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(4), 1-17.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Putra, I., & Rahyuda, A. (2016). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(1), 810-837.
- Ragupathi. (2013).The Employee Retention Practices of MNC`S in Hyderabad. *Research Journal of Management Sciences*, 2(4), 21-24.
- Rivai, Veithzal. dan Mulyadi, Deddy. (2012), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Sadeli, J. (2012). The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement. *International research Journal of Business Studies*, 5(3), 7.
- Safitri, R. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Putera Lautan Kumala Lines Samarinda. *eJournal Administrasi Bisnis*, 3(3), 652.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith, K. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Association for Psychological Science*, 13(2), 74-101.
- Santosa, Uji Agung. (2014). *Insentif kurang, pegawai pajak banyak yang resign*. kontan.co.id. Retrieved March 19, 2018, from

- <http://nasional.kontan.co.id/news/insentif-kurang-pegawai-pajak-banyak-yang-resign>
- Sarmad, M., Ajmal, M., Shamim, M., Saleh, M., & Malik, A. (2016). Motivation and Compensation as Predictors of Employees' Retention: Evidence From Public Sector Oil and Gas Selling Organizations. *Journal Of Behavioural Sciences*, 26(2), 174-188.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach Seventh Edition*. John Wiley & Sons.
- Simamora, H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 3). Yogyakarta: ST YKPN.
- Srivastava, Ritika. (2016). *Best HR practices of 2016*. Retrieved March 10, 2018, from <https://www.peoplematters.in/article/hr-ready/best-hr-practices-of-2016-14542>
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaefi. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(1), 8-21.
- Tahir, N., Yousafzai, I., Jan, S., & Hashim, M. (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 4(4), 86-98.
- Update, T. (2017). *Telkom Raih Peringkat Teratas Dalam Daftar Perusahaan Idaman Job Seeker 2017 – Telecommunication Update*. Retrieved March 13, 2018, from <https://swa.co.id/TelecommunicationUpdate/telecommunicationupdate/telkom-update/telkom-raih-peringkat-teratas-dalam-daftar-perusahaan-idaman-job-seeker-2017>
- Werner, Jon M., dan DeSimone, Randy L. (2011). *Human Resources Development, 6th Edition*. South-Western Cengage Learning: Mason
- Wijaya, W. (2013). *Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Pabrik Kecap Wie Sin di Lombok*. AGORA, 1(3), 1-8.
- Workforce Magazine. (2017). *2017 Workforce 100: Ranking the World's Top Companies for HR – Workforce Magazine*. Retrieved March 10, 2018, from <http://www.workforce.com/2017/04/21/2017-workforce-100-ranking-the-worlds-top-companies-for-hr/#american-express-inc>