

ANALISIS PENGARUH PENGHARGAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Perum LPPNPI AirNav Indonesia Kota Tangerang)

Laksmita Zhafira Disa, Indi Djastuti¹
Email: laksmitazd@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the influence of reward and career development variables on employee retention through job satisfaction as an intervening variable in General Company of Aviation Navigation Service Provider (Perum LPPNPI) or better known as AirNav Indonesia. The population used in this study are employees with a work period of more than 1 year and have minimum education level of diploma/academy. The amount of samples used in this study were 155 respondent.

In this study, data was collected through the distribution of questionnaires on samples selected through non-probability sampling techniques with purposive sampling method. Measurements in the questionnaires using a Likert Scale. Five hypotheses were tested using quantitative methods and data analysis technique using Structural Equation Modelling (SEM) analysis with AMOS 21.0 software.

The testing result of hypothesis shows that causality relationship between the influenced variables with Goodness of Fit criteria, such as Chi-square = 212,329; Significance Probability = 0,068; CMIN/DF = 1,160; GFI = 0,888; AGFI = 0,858; TLI = 0,983; NFI = 0,904; CFI = 0,985 and RMSEA = 0,032. The result shows that reward has a positive and significant effect on job satisfaction. Career development has a positive and significant effect on job satisfaction. Reward has a positive and significant effect on employee retention. Career development has a positive and significant effect on employee retention. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee retention. This research also shows that there is no mediating effect of job satisfaction to the effect of reward on employee retention, but job satisfaction successfully mediates the relationship between career development and employee retention.

Keyword : reward, career development, job satisfaction, employee retention

PENDAHULUAN

Banyak perusahaan saat ini mengkhawatirkan pasar tenaga kerja yang ketat dan merupakan sebuah tantangan bagi perusahaan untuk menemukan serta mempertahankan karyawan terbaik. Kossivi, Xu, & Kalgora (2016) menyatakan bahwa tantangan terberat yang dihadapi perusahaan saat ini bukan hanya bagaimana mengelola sumber daya manusia, tetapi juga bagaimana mempertahankannya untuk tetap bekerja pada perusahaan selama mungkin. Meskipun saat ini kemajuan teknologi memainkan peran penting dalam pengembangan perusahaan, namun hal tersebut tidak mengurangi nilai karyawan dalam suatu perusahaan karena tanpa adanya manusia, teknologi tidak dapat beroperasi. Kesuksesan jangka panjang dari perusahaan tergantung dari kemampuan perusahaan untuk mempertahankan SDMnya agar tetap bekerja pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama (Das & Baruah, 2013).

¹ Corresponding author

Neog (2014) mendefinisikan retensi karyawan sebagai proses dimana karyawan didorong untuk tetap bersama organisasi dalam jangka waktu maksimum. Menurut Mathis & Jackson (2006), retensi karyawan didefinisikan sebagai upaya perusahaan dalam rangka mempertahankan karyawan potensial yang dimilikinya supaya tetap berada dalam perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Retensi karyawan penting karena ketika seseorang tetap bekerja dalam perusahaan maka ia akan menjadi sumber pengetahuan dan tidak membocorkan rahasia perusahaan.

Untuk mencapai keberhasilan dalam upaya mempertahankan karyawan, perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor. Kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang berkaitan dengan retensi karyawan. Azeez (2017) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai perasaan, respon, reaksi dan sikap karyawan atas berbagai aspek pekerjaan di tempat ia bekerja. Kepuasan kerja terkait dengan sejauh mana individu menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dan berbagai aspeknya. Kepuasan kerja mewakili evaluasi individu terhadap pekerjaannya dengan membandingkan antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dan apa yang mereka dapat sebenarnya (Porter dalam Farooqui & Nagendra, 2014). Tinggi rendahnya kepuasan kerja mencerminkan baik tidaknya sebuah perusahaan dalam mengelola kebutuhan karyawan (Davis, 2006). Pada dasarnya karyawan akan merasa nyaman dan memiliki komitmen yang tinggi untuk bekerja di perusahaan apabila memperoleh hak dari perusahaan sesuai dengan apa yang mereka inginkan. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya penghargaan dan pengembangan karier yang ada pada perusahaan.

Penghargaan memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja (Sarwar & Abugre, 2007). Melalui sistem penghargaan, perusahaan dapat mendorong sikap dan perilaku karyawan agar selalu bahagia, senang, dan biasanya akan membuat karyawan mencurahkan kinerja terbaiknya. *Reward* atau penghargaan adalah suatu ganjaran atau balasan bagi karyawan yang berkaitan dengan seluruh bentuk kompensasi, dan juga termasuk di luar kompensasi (Nawawi, 2005). Penelitian Oyoo *et al.*, (2016) mengklasifikasikan penghargaan ke dalam tiga kategori, yaitu *intrinsic rewards*, *extrinsic rewards*, dan pengembangan karier. Sedangkan Banjoko (dalam Aninkan, 2014) menerangkan bahwa penghargaan terdiri dari penghargaan *financial* dan penghargaan *non financial*. Bustamam, Teng, & Abdullah (2014) menjelaskan bahwa penghargaan *financial* terdiri atas gaji pokok, kenaikan gaji, dan tunjangan. Sedangkan penghargaan *non financial* berkenaan dengan pengakuan yang bernilai dan bermakna bagi diri karyawan atas kontribusinya.

Pada dasarnya penghargaan berarti usaha perusahaan untuk menumbuhkan perasaan dihargai, diapresiasi dan diakui dalam lingkungan kerja. Penghargaan yang dirasa cukup baik bagi karyawan hampir selalu memberi dampak positif antara lain dapat memikat dan mempertahankan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi *turnover*, memotivasi agar lebih giat dalam bekerja dan meningkatkan *image* perusahaan di mata karyawan. Oleh karena itu, pemberian penghargaan harus dikelola dengan baik karena akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, apabila pemberian penghargaan dirasa tidak cukup atau tidak sesuai hingga menimbulkan kerugian bagi karyawan maka dapat menyebabkan pemogokan kerja dan mengikibatkan karyawan berhenti atau meninggalkan perusahaan.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan adanya pengembangan karier. Herzberg (dalam Azeez, 2017) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat diciptakan dengan memberikan peluang untuk pencapaian, mengakui kontribusi pekerja, memberikan pekerjaan yang bermanfaat dan sesuai dengan kemampuan karyawan, memberikan kesempatan untuk maju, serta menawarkan pelatihan dan peluang pengembangan agar karyawan dapat mengejar posisi jabatan yang diinginkan.

Dessler (2015) mendefinisikan pengembangan karier sebagai proses yang sengaja dilalui oleh seorang individu sehingga membuatnya sadar tentang persyaratan-persyaratan yang berkenaan

dengan kariernya serta serangkaian langkah yang ditempuh sepanjang hidupnya untuk memberikan kontribusi bagi pemenuhan karier tersebut. Pengembangan karier bertujuan untuk mempermudah perusahaan dalam menjabarkan kompetensi yang dimiliki karyawan untuk kemudian disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan keinginan karyawan dalam mengembangkan diri serta kariernya di perusahaan (Veithzal Rival, 2011).

Berdasarkan data yang didapatkan dari Perum LPPNPI AirNav Indonesia Kota Tangerang, diketahui bahwa terdapat kenaikan *turnover*. Sementara diketahui bahwa karyawan AirNav Indonesia berasal dari karyawan yang dialihkan dan karyawan perbantuan dari PT Angkasa Pura I, PT Angkasa Pura II, dan Kemenhub. Dari hasil wawancara, beberapa karyawan di lingkungan Kantor Pusat AirNav Indonesia merasa ada perbedaan antara program penghargaan dan pengembangan karier perusahaan asal dan di AirNav Indonesia, seperti belum adanya pola karier, belum ada penyesuaian ijazah dan belum ditetapkannya penghargaan atas kelebihan jam kerja. Jika AirNav Indonesia tidak melakukan pembenahan, maka hal tersebut dapat menyebabkan karyawan berpindah kembali ke perusahaan induknya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat ketidakpuasan pada penghargaan dan pengembangan karier sehingga dapat berimbas berpindahnya karyawan ke perusahaan asalnya. Berdasarkan uraian dan fenomena di atas, maka peneliti ingin mengetahui hubungan antara variabel terkait yaitu penghargaan, pengembangan karier, kepuasan kerja dan retensi karyawan.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Penghargaan terhadap Retensi Karyawan

Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti pengaruh penghargaan terhadap retensi karyawan. Penelitian Oyoo *et al.*, (2016) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penghargaan dan retensi karyawan. Dijelaskan bahwa adanya penghargaan yang diberikan oleh organisasi pada karyawan akan membuat karyawan merasa bernilai dan berharga sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin dan membuat karyawan tetap bertahan bekerja dalam suatu organisasi karena karyawan memiliki kebanggaan pada pekerjaannya. Hal ini didukung juga dengan penelitian Terera & Ngirande (2014) dan Akhtar *et al.*, (2015) yang mengemukakan bahwa karyawan setuju bahwa *reward* akan memberikan pengaruh terhadap retensi kerja dari suatu karyawan, yang menjelaskan adanya pengaruh positif dan signifikan antara sistem *reward* dengan retensi karyawan.

Elemen kunci dari strategi sumber daya manusia adalah untuk mempertahankan dan memotivasi pekerja melalui sistem penghargaan (Prastiwi dan Mas'ud, 2004). Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan berperan dalam menarik minat (*attraction*) pekerja, menambah motivasi, meningkatkan produktivitas pekerja dan selanjutnya untuk mempertahankannya. Penghargaan yang baik dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi karena karyawan merasa bahwa mereka cukup dihargai untuk keterampilan, pengetahuan, dan kontribusi mereka (Tangthong, Trimetsoontorn, & Rojniruntikul, 2014).

Penghargaan yang diberikan perusahaan pada karyawan dapat berupa penghargaan yang berwujud finansial maupun yang non finansial (Banjoko dalam Aninkan, 2014). Seorang pekerja akan tetap bekerja pada perusahaan apabila jerih payahnya; waktu, tenaga dan pikirannya dihargai dengan finansial yang dapat menghidupi diri, keluarga dan masa depannya. Selain itu dengan penghargaan nonfinansial berupa apresiasi, pengakuan, *reward* dan *punishment* yang dilaksanakan secara adil akan mendorong karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan. Dengan betahnya karyawan di perusahaan, maka program retensi karyawan berhasil terlaksana.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan

Penelitian Kwenin (2013) mengatakan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Sitati *et al.*, (2016) mengungkapkan hal yang sama. Miller *et al.*, (dalam Francis, 2014) menemukan bahwa retensi karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh pekerjaan yang berarti dan peluang untuk promosi. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki peluang promosi yang lebih tinggi lebih mungkin untuk tetap bekerja di organisasi, daripada meninggalkan organisasi. Peluang promosi tidak hanya memberi karyawan rasa penghargaan dan terima kasih, tetapi juga akan mempengaruhi keputusan mereka tentang retensi atau pengunduran diri.

Dengan program pengembangan karier di perusahaan baik itu melalui peningkatan kompetensi, peningkatan pengalaman kerja, dan peningkatan jabatan secara terpola dan terstruktur akan berpengaruh terhadap masa depan karyawan. Karier dan masa depan yang terjamin membuat karyawan merasa tenang dalam bekerja sehingga karyawan akan yakin untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Maka dengan adanya pengembangan karier, program retensi karyawan akan tercapai.

Peluang pertumbuhan karir akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasinya, yang seterusnya akan meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan keinginan berpindah karyawan pada perusahaan. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, meningkatkan kepuasan dan mencegah *turnover*. Hal ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Miller *et al.* (dalam Francis, 2014) bahwa retensi karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh pengembangan karier. Apabila tidak ada perhatian manajemen untuk kemajuan karier yang pantas, maka karyawan dapat mengundurkan diri dari pekerjaan. Adanya kebijakan mengenai pengembangan karier dapat memberikan motivasi kerja pada karyawan sehingga karyawan merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk mengembangkan kariernya sehingga mereka akan tetap bekerja pada organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Kesesuaian antara program dan kebijakan yang berlaku di perusahaan dengan keinginan atau harapan karyawan akan menentukan kepuasan karyawan. Kepuasan kerja mewakili evaluasi individu terhadap pekerjaannya dengan membandingkan seberapa jauh *gap* antara keinginan dengan kenyataan yang diterima dari perusahaan (Porter dalam Farooqui & Nagendra, 2014). Jika karyawan sangat puas dengan pekerjaan mereka, rekan kerja, pembayaran, pengawasan dan memperoleh tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan dengan pekerjaan mereka, mereka lebih mungkin berkomitmen terhadap perusahaan daripada jika mereka tidak puas (Wasi *et al.* dalam Aninkan, 2014). Karyawan yang puas dengan kebijakan perusahaan maka akan membuat karyawan senang dan betah bekerja pada perusahaan. Semakin puas karyawan maka makin kuat retensi.

Berbagai penelitian menetapkan bahwa karyawan dengan pengalaman positif terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan atasan dan organisasi mereka saat ini. Menurut Denton (dalam Oyoo *et al.*, 2016), karyawan yang senang dan puas dengan pekerjaan mereka lebih berdedikasi terhadap pekerjaan mereka dan selalu berupaya untuk meningkatkan kepuasan organisasi mereka. Penelitian Terera & Ngirande (2014) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh penting terhadap retensi karyawan. Biason (2017) juga membuktikan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.

Neog (2015) juga menegaskan akan pengaruh positif variabel kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Karyawan yang senang dan puas dengan pekerjaan mereka lebih produktif,

kreatif dan lebih berdedikasi dalam bekerja pada perusahaan. Dijelaskan pula bahwa kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan retensi karyawan tetapi juga mengurangi biaya mempekerjakan karyawan baru. Ditemukan pada banyak penelitian bahwa kepuasan kerja dapat mengurangi *turnover* dan membantu menjaga tenaga kerja yang stabil dan termotivasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Pengaruh Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja

Beberapa penelitian terdahulu telah mencoba meneliti pengaruh antara penghargaan dengan kepuasan kerja. Sarwar dan Abugree (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa penghargaan memainkan peran penting dalam kepuasan karyawan, menghasilkan peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Penelitian Malik *et al.*, (2015) menyatakan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Dalam (Danish & Usman, 2010) dikatakan bahwa karyawan pasti merasa lebih dekat dengan organisasi mereka karena pekerjaan mereka dapat menjadi kepuasan utama dalam hidup mereka setelah mendapat penghargaan dan pengakuan yang sesuai dengan kinerja mereka.. Ali dan Ahmed (2009) menegaskan bahwa ada hubungan yang signifikan secara statistik antara penghargaan dan pengakuan, serta motivasi dan kepuasan. Studi ini mengungkapkan bahwa jika penghargaan atau pengakuan yang ditawarkan kepada karyawan diubah, maka akan ada perubahan yang sesuai dalam motivasi dan kepuasan kerja. Flynn (dalam Aninkan, 2014) berpendapat bahwa penghargaan dan pengakuan menjaga semangat tinggi di antara karyawan, meningkatkan semangat mereka sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Di dalam bekerja, karyawan mengharapkan adanya pengembangan diri dan kemajuan kariernya. Perusahaan yang merencanakan, membuat, memfasilitasi karyawan untuk pengembangan kariernya maka karyawan akan puas. Namun sebaliknya, apabila perusahaan tidak memiliki program pengembangan karier maka karyawan akan merasa tidak puas.

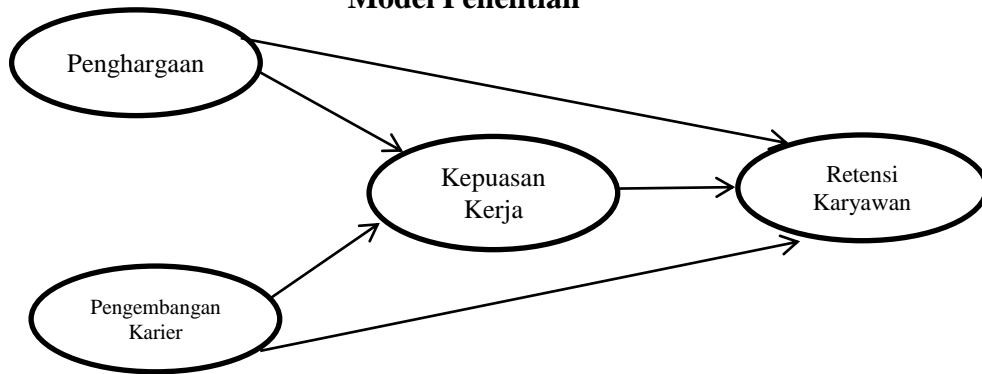
Beberapa penelitian terkait pengembangan karir dan kepuasan kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Ekayadi (2009) serta Nugroho dan Kunartinah (2012) menemukan adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Memberikan pelatihan dan peluang pengembangan karier dapat mencegah *turnover* dengan menjaga kepuasan karyawan. Karyawan diposisikan dengan baik untuk peluang pertumbuhan di masa depan. Ketidakpuasan dengan pengembangan karier adalah alasan utama bagi karyawan untuk mencari tempat lain. Jika karyawan tidak diberikan kesempatan untuk terus mengasah keterampilan mereka, mereka lebih mungkin untuk pergi (Foday, 2014).

Pada penelitian Y. Saleem *et al.*, (2013) dikatakan bahwa organisasi yang memberdayakan manajemen karier lebih mungkin untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dijelaskan pula bahwa program pengembangan karier memberikan dampak positif terhadap kepuasan pekerjaan dan efisiensi. Dengan adanya program pengembangan karir, maka hal itu akan memberikan harapan bagi karyawan untuk mencapai sasaran karirnya. Kemudian karyawan akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapannya. Jika harapannya terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

**Gambar 1
Model Penelitian**



Sumber:

Oyoo *et al.* (2016); Akhtar *et al.* (2015); Terera & Ngirande (2014); Imna & Hassan (2015); Azeez (2017); Kwenin (2013); Francis (2014); Presbitero *et al.* (2015); Azeez (2017); Neog (2015); Jaiswal & Joge (2018); Biason (2017); Olusegunaninkan (2014); Jayarathna (2014); Galanou (2011); Bustamam *et al.* (2014); Sarwar & Abugre (2013); Saranga (2017); Y. Saleem *et al.* (2013); Shujaat (2013); Waspodo (2017)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Variabel independen yang digunakan adalah penghargaan dan pengembangan karier, variabel dependen yang digunakan adalah retensi karyawan, sedangkan variabel intervening yang digunakan adalah kepuasan kerja.

**Tabel 1
Variabel dan Indikator**

Variabel	Definisi	Indikator Pengukuran
Penghargaan (X1)	Penghargaan merupakan segala sesuatu yang diberikan perusahaan atau organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas kinerja dan komitmen yang baik. (Saleem dan Affandi, 2014)	X1.1 = Kesesuaian tanggungjawab dengan kualifikasi karyawan. X1.2 = Prestasi karyawan dihargai. X1.3 = Pengakuan (<i>recognition</i>) atas kontribusi karyawan. X1.4 = Gaji yang diterima. X1.5 = Bonus karyawan. X1.6 = Sistem promosi perusahaan yang adil. (Oyoo <i>et al.</i> , 2016)
Pengembangan Karier (X2)	Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pencapaian karier seseorang. (Dessler dalam Kudsi <i>et al.</i> , 2017)	X2.1 = <i>Talent management</i> . X2.2 = Perencanaan suksesi. X2.3 = Pengembangan kepemimpinan. X2.4 = Penilaian diri. X2.5 = Manajemen karier terstruktur. (Imna & Hassan, 2015)
Kepuasan Kerja (Y1)	Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang	Y1.1 = Kepuasan dengan konten pekerjaan

Variabel	Definisi	Indikator Pengukuran
	menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan (Handoko, 2008).	Y1.2 = Kepuasan dengan gaji Y1.3 = Kepuasan dengan promosi Y1.4 = Kepuasan dengan atasan kerja/ penyelia/supervisor Y1.5 = Kepuasan dengan rekan kerja (Biason, 2017)
Retensi Karyawan (Y2)	Retensi karyawan merupakan suatu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya supaya karyawan tetap bekerja pada perusahaan. (Mathis dan Jackson, 2006)	Y2.1 = Keinginan untuk terus bekerja pada perusahaan selama 3 tahun ke depan. Y2.2 = Melihat masa depan karier berada di perusahaan saat ini. Y2.3 = Pekerjaan yang dilakukan saat ini terasa penting. Y2.4 = Mencintai pekerjaan yang dilakukan saat ini. Y2.5 = Pekerjaan di dalam perusahaan memberikan rasa kepuasan. (Kyndt <i>et al.</i> , 2009)

Populasi dan Sampel

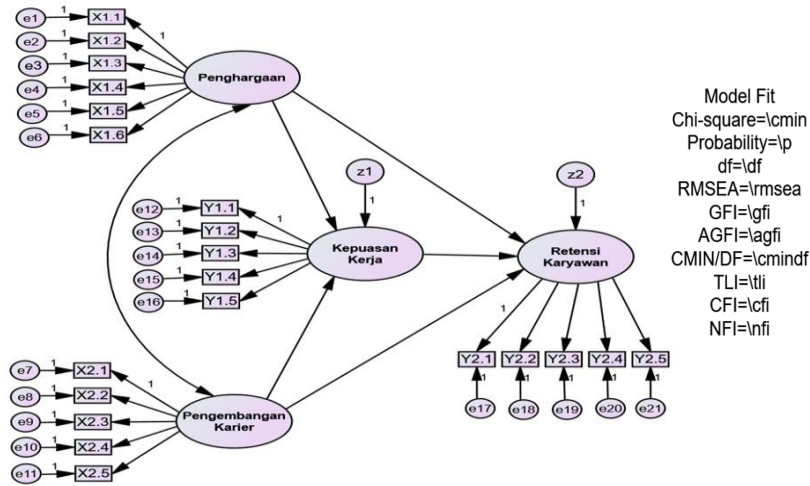
Populasi menurut Sekaran (2006) mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau suatu hal yang ingin peneliti investigasi. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan yang bekerja di Kantor Pusat Perum LPPNPI AirNav Indonesia Jl. Ir. H. Juanda No. 1 Kota Tangerang dengan jumlah 476 karyawan, sedangkan sampel disebut juga sub set dari populasi; terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi (Ferdinand, 2014). Pada penelitian ini jumlah sampel adalah 155 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan Teknik *non probability sampling*, dengan metode *purposive sampling*. Hal ini dikarenakan metode *purposive sampling* bertujuan untuk mengambil sampel dengan mempertimbangkan adanya karakteristik tertentu. Responden yang dipilih adalah karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun dan minimal memiliki tingkat Pendidikan Diploma/Akademi dan diperkirakan dapat menjawab pertanyaan peneliti.

Metode Analisis

Teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) yang diolah melalui program *Analysis of Moment Structure* (AMOS) versi 21.0. Teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) ini digunakan untuk menguji pengaruh penghargaan dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan, serta untuk menguji pengaruh penghargaan dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja sedangkan untuk menguji pengaruh variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening digunakan uji sobel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
Analisis Full Model

Gambar 2
Diagram Jalur



Sumber: Data yang diolah, 2019

Hasil uji CFA konstruk eksogen menunjukkan nilai *goodness of fit model* yang telah memenuhi syarat (Chi-Square=46,565; P=0,328; DF=13; CMIN/DF=1,083; GFI=0,952; AGFI=0,927; TLI=0,995; CFI=0,996; NFI=0,955; RMSEA=0,023). Dengan demikian konstruk eksogen dapat diterima.

Hasil uji CFA konstruk endogen menunjukkan nilai *goodness of fit model* yang telah memenuhi syarat (Chi-Square=40,980; P=0,191; DF=34; CMIN/DF=1,205; GFI=0,949; AGFI=0,918; TLI=0,988; CFI=0,991; NFI=0,949; RMSEA=0,037). Dengan demikian konstruk endogen dapat diterima.

Hasil uji *goodness of fit model* pada analisis full model telah memenuhi syarat (Chi-Square=212,329; P=0,068; DF=183; CMIN/DF=1,160; GFI=0,888; AGFI=0,858; TLI=0,983; CFI=0,985; NFI=0,904; RMSEA=0,032). Dengan demikian model dapat diterima.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat kualitas data. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *construct reliability* dan *variance extracted*. Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut.

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Construct Reliability	Variance Extracted
Penghargaan	0.859	0.505
Pengembangan Karier	0.916	0.686
Kepuasan Kerja	0.859	0.549
Retensi Karyawan	0.855	0.543

Sumber: Data yang diolah, 2019

Pengujian Hipotesis

Uji regresi linear dilakukan untuk melihat apakah hipotesis yang telah diajukan dapat diterima atau ditolak. Hasil uji regresi disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3
Hasil Estimasi Parameter Regression Weight

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja	←	Penghargaan	.285	.143	1.992	.046	par_20
Kepuasan_Kerja	←	Pengembangan_Karier	.602	.142	4.241	***	par_21
Kinerja_Karyawan	←	Kepuasan_Kerja	.283	.142	1.987	.047	par_1
Kinerja_Karyawan	←	Penghargaan	.322	.131	2.458	.014	par_2
Kinerja_Karyawan	←	Pengembangan_Karier	.417	.148	2.821	.005	par_3

Sumber: Data yang diolah, 2019

Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis 1 berbunyi penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dengan nilai estimasi koefisien sebesar 0,322 dan signifikan pada $p=0,014$ dengan C.R. 2,458. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 1 diterima.

Hipotesis 2 berbunyi pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dengan nilai estimasi koefisien sebesar 0,417 dan signifikan pada $p=0,005$ dengan CR 2,821. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 2 diterima.

Hipotesis 3 berbunyi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dengan nilai estimasi koefisien sebesar 0,283 dan signifikan pada $p=0,047$ dengan nilai C.R. sebesar 1,987. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 3 diterima.

Hipotesis 4 berbunyi penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai estimasi koefisien sebesar 0,285 dan signifikan pada $p=0,046$ dan nilai C.R. sebesar 1,992. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 4 ditolak.

Hipotesis 5 berbunyi pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai estimasi koefisien sebesar 0,602 dan signifikan pada $p=0,000$ dan nilai C.R. sebesar 4,241. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 5 diterima.

Selain uji hipotesis, dilakukan juga uji koefisien determinasi dan uji pengaruh untuk melihat peran variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil uji pengaruh dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4
Uji Koefisien Determinasi

	Estimate
Kepuasan_Kerja	.791
Kinerja_Karyawan	.920

Sumber: Data yang diolah, 2019

Tabel 5
Uji Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Total Pengaruh

Jenis Pengaruh	Variabel	Penghargaan	Pengembangan Karier	Kepuasan Kerja	Retensi Karyawan
Pengaruh Langsung	Kepuasan Kerja	0,285	0,602	0,000	0,000
	Retensi Karyawan	0,322	0,417	0,283	0,000
Pengaruh Tidak Langsung	Kepuasan Kerja	0,000	0,000	0,000	0,000
	Retensi Karyawan	0,081	0,170	0,000	0,000
Pengaruh Total	Kepuasan Kerja	0,285	0,602	0,000	0,000
	Retensi Karyawan	0,402	0,587	0,283	0,000

Sumber: Data yang diolah, 2019

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel penelitian sebesar 79,1% dan variabel retensi karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel penelitian sebesar 92%. Hasil uji pengaruh menunjukkan bahwa jalur yang memiliki pengaruh paling besar terhadap retensi karyawan yaitu dari pengembangan karier melalui kepuasan kerja sebesar 88,5%.

Uji Sobel

Uji sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y₂) melalui variabel intervening (Y₁). Berdasarkan penghitungan uji sobel didapatkan nilai t hitung < t tabel yaitu 1,344 < 1,655 pada pengaruh X1 terhadap Y2 melalui Y1 yang berarti bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara penghargaan terhadap retensi karyawan. Pada pengaruh X2 terhadap Y2 melalui Y1 didapatkan nilai t hitung > t tabel yaitu 1,773 > 1,655 artinya kepuasan kerja terbukti dapat memediasi pengaruh antara pengembangan karier terhadap retensi karyawan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karier dan penghargaan memiliki hubungan yang paling kuat terhadap retensi karyawan. Dalam model penelitian ini dilakukan dengan 4 variabel, yang terdiri dari 2 variabel independen yaitu penghargaan dan pengembangan karier, 1 variabel intervening yaitu kepuasan kerja serta 1 variabel dependen yaitu retensi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Penghargaan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini menandakan semakin baik penghargaan yang diterima karyawan maka akan meningkatkan retensi karyawan. Secara empiris hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Akhtar (2015), Terera (2014), dan Oyoo *et al* (2016). Pada hipotesis kedua, pengembangan karier terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik pengembangan karier yang ada di perusahaan maka akan meningkatkan retensi karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Kwenin (2013). Pada hipotesis ketiga, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan meningkatkan retensi karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Jaiswal dan Joge (2018), Terera (2014), dan Biason (2014).

Pada hipotesis keempat juga menghasilkan bahwa penghargaan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik penghargaan yang diterima karyawan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sarwar dan Abugre (2013). Pada hipotesis kelima, pengembangan karier terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik pengembangan karier yang ada pada perusahaan maka hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Saleem *et al* (2013) dan Shujaat *et al* (2013). Variabel kepuasan kerja terbukti berhasil memediasi pengaruh antara variabel pengembangan karier ke retensi karyawan. Hal ini berarti dalam hubungan kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh pengembangan karier yang ada pada perusahaan dan akan berdampak pada retensi karyawan. Melalui adanya pengembangan karier yang baik dan jelas dapat memicu untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan AirNav Indonesia dan hal tersebut akan berdampak pada retensi karyawan yang semakin baik. Namun disisi lain, sebagai variabel intervening, variabel kepuasan kerja tidak memberikan efek mediasi yang signifikan terhadap pengaruh penghargaan terhadap retensi karyawan.

SARAN

Sebagai implikasi manajerial bagi perusahaan berdasarkan penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan retensi karyawan pada AirNav Indonesia, pihak manajemen perlu memperhatikan faktor penghargaan, pengembangan karier, serta kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan temuan penelitian yang bersumber pada jawaban responden pada kuesioner, banyak responden yang mengharapkan AirNav Indonesia dapat memberikan penghargaan secara berkala atas pencapaian atau prestasi karyawan yang disesuaikan dengan besarnya tanggung jawab, tupoksi yang dibebankan, loyalitas, kontribusi pada perusahaan, hasil kinerja karyawan, dinilai secara transparan berdasarkan KPI menyeluruh hingga level staff, menyelenggarakan event yang mendorong inovasi karyawan. Disamping gaji dan tunjangan, pemberian penghargaan dapat dilakukan dengan hal-hal yang sifatnya memotivasi seperti memberikan pujian, ucapan terima kasih, memberikan hadiah, apresiasi atasan, penghargaan masa kerja, penghargaan best employee dan memberikan *reward* berupa kegiatan *outing* kantor, memberikan piala serta sertifikat bagi karyawan berprestasi.

Perusahaan diharapkan dapat memberikan kesempatan pengembangan karier yang lebih adil, merencanakan suksesi dan jalur karier yang terdefinisi lebih baik, jelas dan terarah sehingga memberikan rasa ketenangan dalam bekerja, serta dengan memfasilitasi pendidikan dan pelatihan yang berjalan secara rutin, kontinue, berjenjang, terarah dan merata pada seluruh karyawan. Penting bagi AirNav Indonesia untuk dapat merencanakan karier karyawan untuk mengoptimalkan kebutuhan organisasi dan keinginan karyawan. AirNav Indonesia dapat memberikan peluang untuk berprestasi dan mengatur karier karyawan secara terstruktur, antara lain dengan membuat aturan dan kebijakan yang jelas tentang kenaikan jabatan serta standar kualifikasi dan persyaratan yang jelas untuk naik jabatan, memberikan pelatihan dan pengembangan yang terarah, berhubungan dengan pekerjaan, serta berjalan secara kontinue dan berjenjang untuk mempersiapkan seorang individu bagi perannya di masa depan, merencanakan jalur karier karyawan berdasarkan pada perkiraan kebutuhan masa depan dengan disesuaikan dari penilaian kinerja seorang karyawan.

Berkaitan dengan kepuasan kerja, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan balas jasa dalam bentuk uang pada karyawan yang telah memberikan kontribusinya sehingga tercipta rasa senang dan puas, menciptakan budaya kerja yang saling menghargai, menghormati dan toleransi antar karyawan, mengurangi ego dari masing-masing unit, mengurangi kesenjangan atau gap antar unit, membangun sinergi, kekompakan dan kebersamaan, gathering, komunikasi dan koordinasi yang baik, atasan selalu memberikan *feedback* atas hasil kinerja bawahan serta dengan memberikan

kesempatan pada bawahan untuk menyalurkan pendapat atau masukan supaya bawahan merasa lebih dihargai.

Manajemen perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan retensi karyawan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja pada perusahaan, AirNav Indonesia dapat memberikan *reward* secara adil, lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dan memberikan hak-hak karyawan sesuai dengan standard yang telah ditentukan.

REFERENSI

- Akhtar, C. S., Aamir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. M. Q., & Hussain, J. (2015). Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 251–259. <https://doi.org/10.1103/PhysRevB.59.5384>
- Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 270-279.
- Amaeshi Uzoma Francis, & By. (2014). Human Resource Management Practices and Employee retention in Nigeria's Manufacturing industries. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(2), 1741–1754. <https://doi.org/10.1016/j.toxicon.2011.09.012>
- Aninkan, D. O. (2014). The Impact of Reward Management and Job Enrichment on Job Satisfaction Among Employees in the Ogun State Polytechnics. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(3), 19–26. Retrieved from <http://www.ijbmi.org/papers/vol%283%293/version-3/c0333019026.pdf>
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J.-P. 2015. *The Effects of Authentic Leadership on Turnover Intention*. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955–971.
- Azeez, S. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Economics, Management and Trade*, 18(2), 1–10. <https://doi.org/10.9734/JEMT/2017/32997>
- Biason, R. S. (2017). The Effect of Job Satisfaction to Employee Retention: Saint Louis Univeristy, Baguio City. *Journal of Business and Management Review*, 1(April 2014), 1–10. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27677.72161>
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 392–402. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.308>
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159>
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention : A review of literature. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 14(2), 8–16. <https://doi.org/10.9790/487X-1420816>
- Davis, Keith dan Newstorm. 2006. *Perilaku Dalam Organisasi* Edisi Tujuh. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Effendy, A. A. & Septarini, B.G. *Strategi Retensi High Value Worker di Organisasi Nirlaba WVI Area Urban Surabaya*. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* Vol. 02 No. 1, April 2013
- Ekayadi, Septyaningsih. 2009. Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Rimbajati Citrakarya
- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*, 11(14), 122–129. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00182-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00182-8)
- Farris, G. F. (n.d.). Rewards and retention, 617–619.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Foday, A. (2014). Perceived Relationship Between Career Development And Employee Retention At Deloitte Abubakarr Foday A Research Project Submitted In Partial Fulfillment Of The

- Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Business Administration , School Of Business , University Of Nairobi .
- Francis, A. U. (2014). Human Resource Management Practices and Employee retention in Nigeria's Manufacturing industries, *5*(2), 1741–1754.
- Galanou, E. (2011). The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels : a qualitative study.
- Ghozali, Imam. 2014. *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadari, Nawawi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan Ke-4, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hair, J. F, Black, W. C, Babin, B.J, Anderson, R. E., & Tatham, R. L., 2006,. *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hlanganipai, N., & Mazanai, M. (2014). Career Management Practices: Impact of Work Design on Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(4), 21–31. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p21>
- Ihedinhmah, N., & Chijiokwe, N. (2015). Effect of Rewards on Employee Performance in Organizations: A Study of Selected Commercial Banks in Awka Metropolis. *European Journal of Business and Management Online*), *7*(4), 2222–2839. <https://doi.org/10.1177/0094582X14544108>
- Imna, M., & Hassan, Z. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Maldives Retail Industry. *International Journal of Accounting and Business Management*, *4*(2), 50–80. <https://doi.org/10.24924/ijabm/2015.04/v3.iss1/50.80>
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2011 *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE
- Iqbal, S., & Hashmi, M. S. (2015). Impact of Perceived Organizational Support on Employee Retention with Mediating Role of Psychological Empowerment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, *9*(1), 18–34.
- Jaiswal, S., & Joge, P. (2018). a Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Retention in Technical Institutes of Durg and. *International Journal of Research - GRANTHAALAYAH*, *6*, 470–479. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1172278>
- Jayarathna, S. M. D. Y. (2014). Impact of Reward Management and Decision Making on Job Satisfaction : Case of Sri Lanka. *International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER)*, *3*(3), 146–153.
- Journal, G., Resource, H., Vol, M., Centre, E., & Uk, D. (2013). No Title, *1*(4), 1–9.
- Karyawan, D. A. N. R. (n.d.). Peran Program Pensiun Terhadap Preferensi Calon Karyawan , Motivasi Kerja Fuad Mas ' Ud Ekstensi Fe Und1p.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, *04*(05), 261–268. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, *2*(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Madueke, C. V., & Emerole, I. C. (2017). Organizational Culture and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, *2*(3B), 244–252. <https://doi.org/10.21276/sjbms.2017.2.3.16>
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Malik, M. J., Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Bin, R., & Yusoff, M. (2015). The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector, (January).
- Martono, Nanang. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Teori & Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Masood, A. (2013). Effects of Job Stress on Employee Retention: A Study On Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(9), 2250–3153. <https://doi.org/10.1139/gen-43-5-814>
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mintje, N. (2013). Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado. *Jurnal EMBA*, 1(3), 52–62.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10, Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Nasir, S. Z., & Mahmood, N. (2016). Determinants of Employee Retention: An Evidence from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(9). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i9/2304>
- Neog, B. B. (2014). Factors Influencing Employee ' s Job Employees of Automobile Service. *The Standard International Journals (TheSIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM))*, 2(7), 305–316. <https://doi.org/10.1007/s11771-011-0954-5>
- Neog, B. B. (2015). Factors Affecting Employee ' s Retention, 3(1), 9–18.
- Ng'ethe, J. M., Namusonge, G. S., & Iravo, M. E. (2012). Influence of Leadership Style on Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 297–302.
- Nugroho, A.D., dan Kunartinah. 2012. *Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi. Vol.19, No.2.
- Olusegunaninkan, D. (2014). The Impact of Reward Management and Job Enrichment On Job Satisfaction among Employees In The Ogun State Polytechnics ., 3(3), 19–26.
- Oyoo, M. O., Mwandishi, N. K., & Musiega, D. (2016). Influence of reward systems on employee retention in faith based health organizations in Kenya: a case of Mukumu Hospital , Kenya, 2(10), 42–51.
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (n.d.). The International Journal of Human Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee – organisation value fit, (June 2015), 37–41. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035306>
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2016). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit. *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635–652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035306>
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Saleem, M., & Affandi, H. (2014). HR Practices and Employees Retention, an empirical analysis of Pharmaceutical sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(6), 111–116. <https://doi.org/10.9790/487X-1661111116>
- Saleem, Y., Scholar, M. P., Kamran, M. R., Sabir, F., & Iqbal, J. (2013). Career Development an Imperative of Job Satisfaction and Career Commitment: Empirical Evidence from Pakistani Employees in Banking Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(21), 2222–2839. Retrieved from <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/7446/7725>
- Saranga, O. (2017). The Influence Of Individual Capability , Work Discipline And Work Environment Toward The Employee Satisfaction With Career Development As The Mediation, 19(8), 6–11. <https://doi.org/10.9790/487X-1908050611>
- Sarwar, S., & Abugre, J. (2007). The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry And Key words.
- Sarwar, S., & Abugre, J. (2013). The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry And Key wordsfile:///D:/DATA TUGAS/Jurnal dan Ebook Konsentrasi MSDM/job satisfaction feb 2017/14.02.pr0.114k14w0.pdf. *The Business & Management Review*, 3(2), 22–32. <https://doi.org/10.1029/2011GL046827>
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Shujaat, S. (2013). A Communication Audit Helps You Communicate Better, 9(2), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.uromx.2014.07.001>
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sitati, N., Were, S., & Waititu, G. A. (2016). Effects of Career Development on Employee Retention in Hotels in Kenya. *Business and Change Management*, 3(4), 940–955.
- Solimun, M. S. 2002. *Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Malang: Fakultas MIPA Universitas Brawijaya
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tangthong, S., Trimetsoontorn, J., & Rojniruntikul, N. (2014). HRM Practices and Employee Retention in Thailand—A Literature Review. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 162–166. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2014.V5.362>
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014a). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481–488. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014b). The Impact of Training on Employee Job Satisfaction and Retention among Administrative Staff Members: A Case of a Selected Tertiary Institution. *Journal of Social Sciences*, 39(1), 43–50. <https://doi.org/10.1080/09718923.2014.11893267>
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Peusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Wane, K. (2016). Effect of career development programs on employee retention in international non governmental organizations in Kenya.
- Waspodo, A. A. W. S. (2017). The Influence Of Compensation , Motivation , And Career Development On Employees Job Satisfaction At Pt Nikko Cahaya Electric, 8(1), 58–83.
- Widhiarso, Wahyu. 2011. *Contoh Analisis Melalui AMOS - Ketika Mediator dan Moderator dalam Satu Model*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.