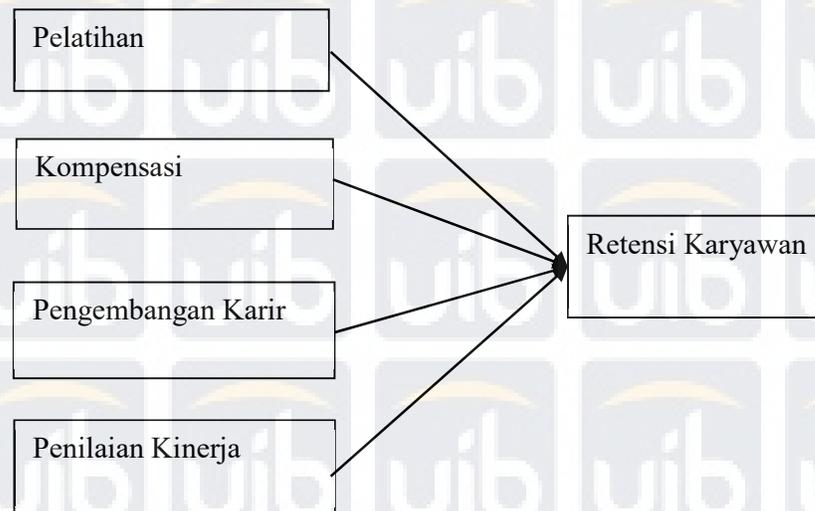


## BAB II KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### 2.1 Model Penelitian Terdahulu

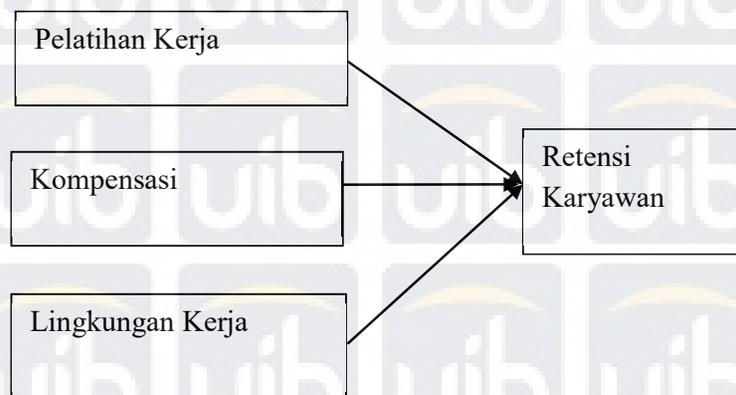
(Manthi et al., 2018) mengadakan penelitian di kota Nairobi, Kenya yang berkaitan dengan hubungan antara penilaian kinerja, pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi terhadap retensi pada karyawan. Penelitian dilakukan pada lingkungan perguruan tinggi di Kenya dengan staff dan tenaga pengajarnya sebagai responden penelitian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, kompensasi, pengembangan karir dan penilaian kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan dalam memprediksi tingkat retensi karyawan di kampus tersebut.



**Gambar 2.1** *How Do Human Resource Management Practices Predict Employee Turnover Intentions: An Empirical Survey of Teacher Training Colleges in Kenya*  
Sumber: Manthi et al., (2018)

(Kossivi et al., 2016) meneliti mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan pada perusahaan di China. Faktor yang diteliti adalah pelatihan kerja, kompensasi dan lingkungan kerja. Penelitian ini

dilakukan pada sebanyak 230 karyawan yang dijadikan sampel penelitian berasal dari beberapa perusahaan yang bergerak di bidang jasa di kota Shanghai, China. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel yang diteliti berhubungan signifikan positif terhadap tingkat retensi karyawan. Sehingga perusahaan diharapkan dapat memberikan perhatian yang lebih besar pada faktor-faktor tersebut agar perusahaan mampu beroperasi dengan efektif dan efisien.



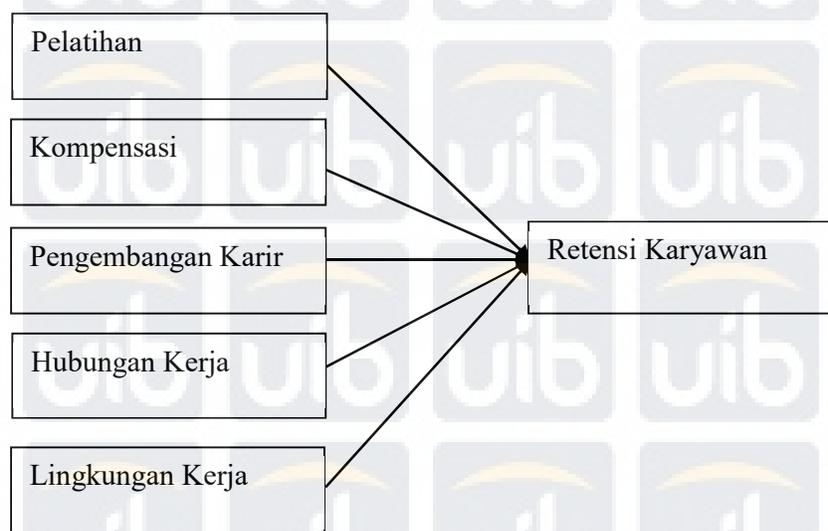
**Gambar 2.2** *Study on Determining Factors of Employee Retention.* Sumber: Kossivi et al., (2016)

Penelitian (Chiekezie et al., 2017) menguji pengaruh dari penerapan manajemen kompensasi terhadap tingkat retensi karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel tersebut pada karyawan bank swasta di Nigeria. Temuan penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan signifikan positif antara tingkat kompensasi yang diterapkan dan retensi pada karyawan. Penelitian juga menyimpulkan bahwa jika perusahaan tidak dapat mengelola sistem kompensasi yang baik, maka bisa saja karyawan tersebut meninggalkan perusahaan jika mendapatkan tawaran kerja di perusahaan lain.



**Gambar 2.3** *Compensation Management and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State, Nigeria.* Sumber: Chiekiezie et al., (2017)

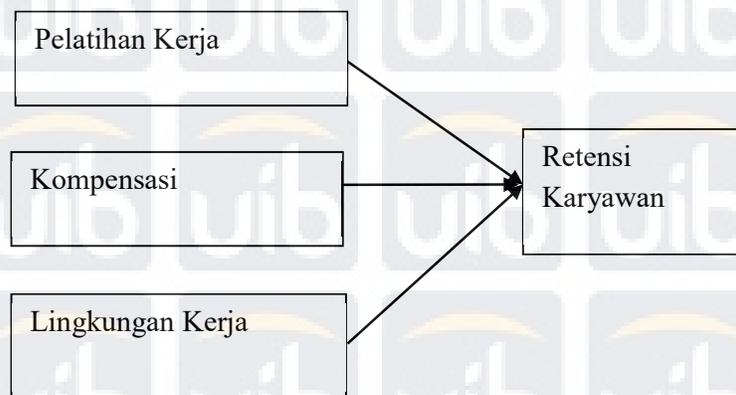
Dalam penelitian ini, (Kaur, 2017) menyelidiki variabel utama yang mempengaruhi tingkat retensi kerja pada karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan di perusahaan bidang informasi teknologi (IT) di India, dimana perusahaan di bidang IT berkembang pesat dan persaingan dalam mendapatkan tenaga kerja terlaltih juga tinggi. Variabel independen yang diteliti adalah pelatihan, kompensasi, pemngembangan karir, hubungan kerja dan lingkungan kerja terhadap retensi pada karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki hubungan signifikansi kecuali pengembangan karir.



**Gambar 2.4** *Employee Retention Models and Factors Affecting Employees Retention in IT Companies.* Sumber: Kaur (2017)

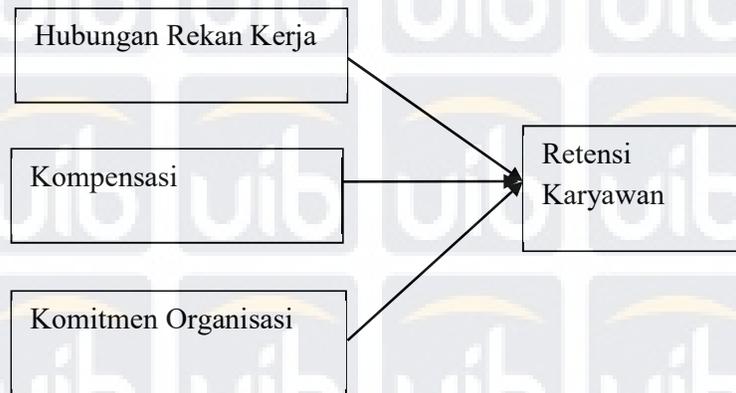
Penelitian (Haider et al., 2015) bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel kompensasi, pelatihan kerja dan lingkungan kerja terhadap tingkat retensi karyawan untuk tetap bekerja diperusahaan tersebut. Penelitian ini mengambil karyawan di perusahaan telekomunikasi di Pakistan sebagai sampel penelitiannya.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan di bidang telekomunikasi dalam mempertahankan karyawan yang mempunyai kualifikasi dan kinerja yang bagus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan yang positif antar semua variabel yang diuji.



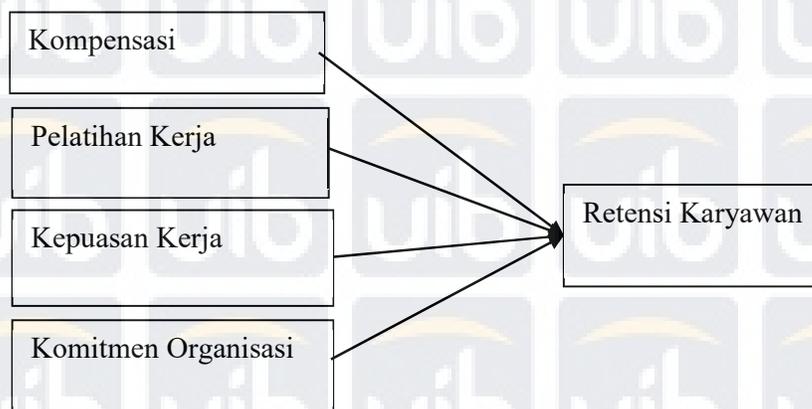
**Gambar 2.5** *The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector.* Sumber: Haider et al., (2015)

(Prabusankar, 2017) meneliti mengenai retensi karyawan dan faktor yang mempengaruhinya. Variabel hubungan dengan rekan kerja, kompensasi dan komitmen organisasi dengan retensi karyawan sebagai dependennya. Penelitian dilakukan pada 200 karyawan perusahaan manufaktur di India. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan pada tiga variabel independen terhadap variabel dependen.



**Gambar 2.6** *A Study on Factors Affecting Employee Retention in Manufacturing Enterprises in Coimbatore District.* Sumber: Prabusankar (2017)

Penelitian dari (Gharib et al., 2017) bertujuan untuk menguji hubungan signifikansi dari variabel kompensasi, pelatihan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan. Penelitian dilakukan pada 102 karyawan yang bekerja di perusahaan swasta bidang perdagangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa semua variabel independen yang diteliti mempunyai hubungan yang signifikan terhadap tingkat retensi karyawan.



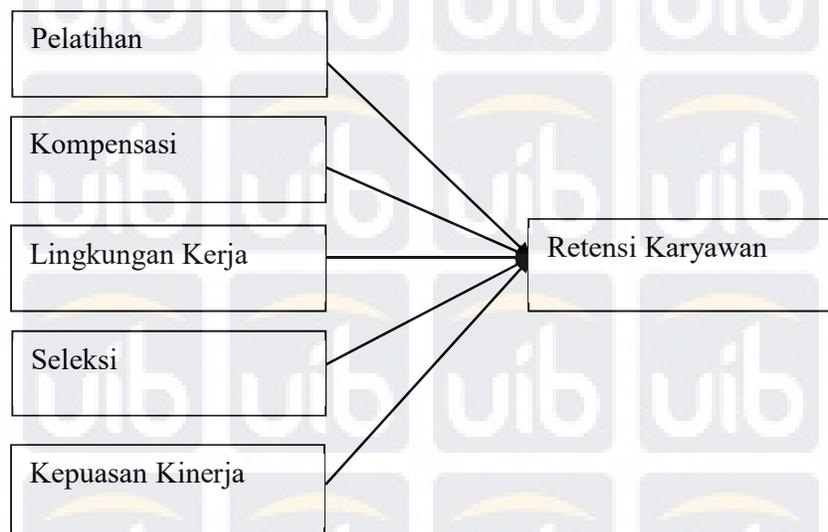
**Gambar 2.7** *Factors Affecting Staff Retention Strategies Used in Private Syrian Companies during the Crisis.* Sumber: Gharib et al., (2017)

(Rono, 2017) melakukan penelitian di bidang akademik yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara tingkat kompensasi yang diberikan terhadap tingkat retensi karyawan. Penelitian mengenai retensi karyawan ini dilakukan pada karyawan di universitas swasta di Kenya. Karyawan yang diambil sebagai sampel penelitian terdiri dari berbagai tingkatan posisi kepegawaian di universitas tersebut. Berdasarkan hasil uji data yang dilakukan diketahui bahwa tingkat kompensasi yang sesuai akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan di universitas tersebut.



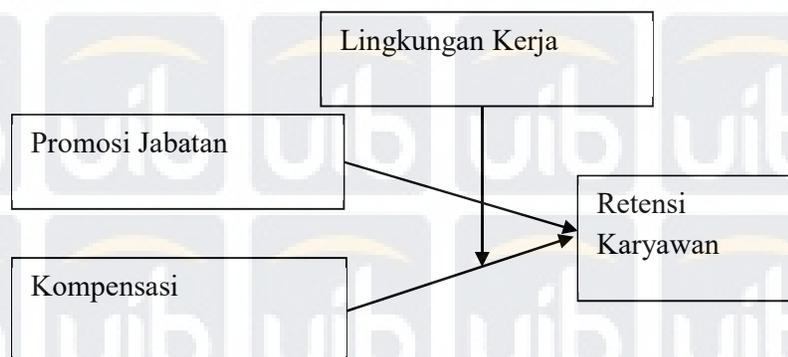
**Gambar 2.8** *Factors Affecting Employee Retention at the University of Eldoret, Kenya.* Sumber: Rono dan Kiptum (2017)

Penelitian (Chukwuka & Nwakoby, 2018) meneliti pengaruh dari penerapan praktek sumber daya manusia terhadap tingkat retensi karyawan pada perusahaan asuransi di Nigeria. Lingkungan kerja, kompensasi, pelatihan kerja, seleksi dan kepuasan kerja merupakan variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini. Penelitian ini untuk melengkapi banyak penelitian terdahulu di Nigeria mengenai kerentanan karyawan di perusahaan bidang asuransi untuk berpindah kerja karena tantangan kerja yang cukup berat di bidang ini untuk mendapatkan nasabah. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 250 karyawan dari berbagai perusahaan asuransi. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan pada semua variabel namun variabel seleksi dan lingkungan kerja berpengaruh lemah dibanding variabel lain.



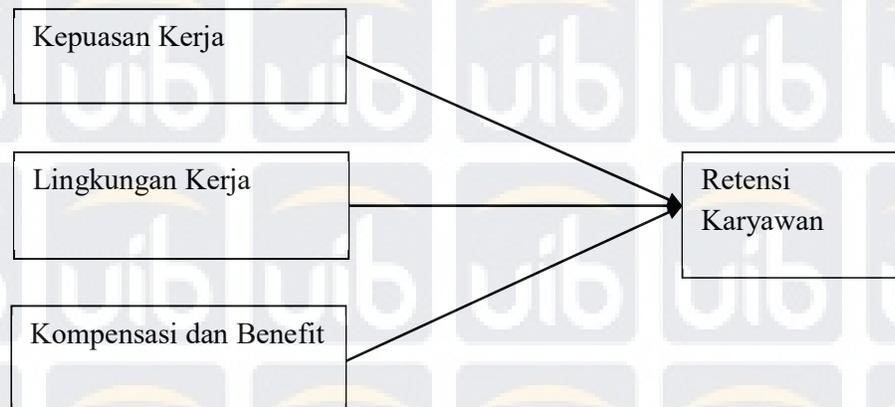
**Gambar 2.9** *Effect of Human Resource Management Practices on Employee Retention and Performance in Nigerian Insurance Industry.* Sumber: Chukwuka dan Nwakoby (2018)

Penelitian (Bibi et al., 2017) meneliti pengaruh dan hubungan antara variabel promosi jabatan dan kompensasi terhadap tingkat retensi karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasinya. Penelitian dilakukan pada karyawan dan tenaga pengajar di universitas di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel yang diuji.



**Gambar 2.10** *The Impact of Compensation and Promotional Opportunities on Employee Retention in Academic Institutions: The Moderating Role of Work Environment.* Sumber: Palwashabibi et al., (2017)

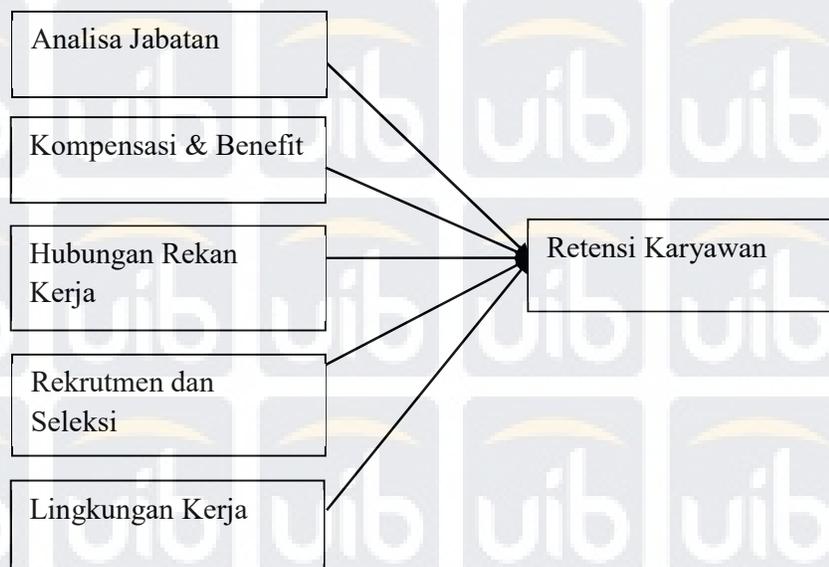
Penelitian dari (Zafar & Siddiqui, 2019) ini bertujuan untuk meneliti pengaruh faktor yang berhubungan dengan tingkat retensi karyawan. Banyak organisasi yang memberikan perhatian lebih besar pada retensi karyawan yaitu mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi kerja yang baik untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Masalah retensi karyawan menjadi hal yang penting dan signifikan bagi universitas negeri, dimana banyak universitas negeri menghadapi persaingan keras dari universitas swasta. Penelitian ini dilakukan terhadap tenaga pengajar dan staff dari universitas negeri di Pakistan. Hasil penelitian (Zafar & Siddiqui, 2019) menunjukkan bahwa ketiga faktor yang diteliti tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan.



**Gambar 2.11** *Factors Affecting Employees Performance and Retention: A Comparative Analysis of Banking and Educational Sector of Karachi.* Sumber: Zafar dan Siddiqui (2019)

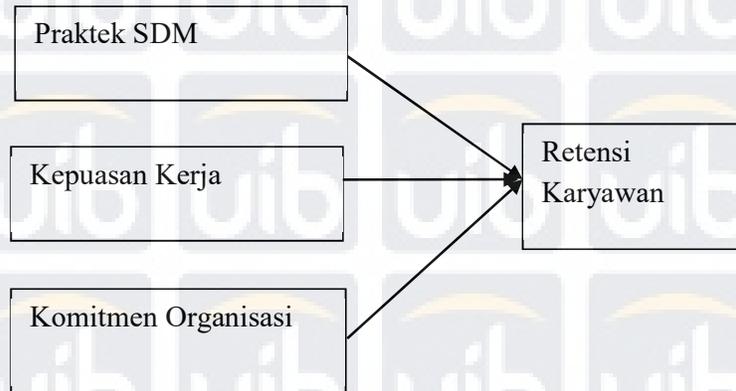
Penelitian (Hosain, 2016) yang dilakukan untuk meneliti faktor yang berpengaruh terhadap tingkat retensi pada karyawan perusahaan di Bangladesh. Variabel yang diteliti meliputi analisis jabatan, pelatihan kerja, rekrutmen dan seleksi, hubungan rekan kerja, lingkungan kerja dan kompensasi serta

pengaruhnya terhadap retensi karyawan. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 310 karyawan dari 23 perusahaan di Bangladesh. Hasil uji data menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan positif pada semua variabel independen terhadap retensi karyawan sebagai variabel dependen.



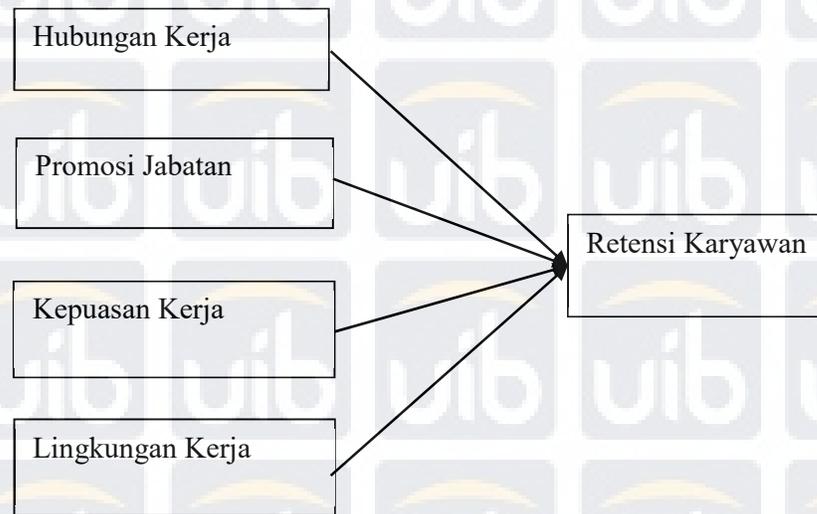
**Gambar 2.12** *Impact of Best HRM Practices on Retaining the Best Employees: A Study on Selected Bangladeshi Firms.* Sumber: Hosain (2016)

Penelitian yang dilakukan (Kumudha & KJ, 2016) bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktek SDM pada tingkat retensi karyawan di berbagai rumah sakit di Dubai, UEA. Retensi karyawan menjadi salah satu persoalan utama dalam rumah sakit di UAE karena banyaknya persaingan yang ketat antar rumah sakit dalam hal teknologi dan pelayanan pada pasien. Penelitian ini mengidentifikasi pengaruh praktek SDM, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa terjadi hubungan yang signifikan positif terhadap retensi karyawan dari variabel yang diteliti.



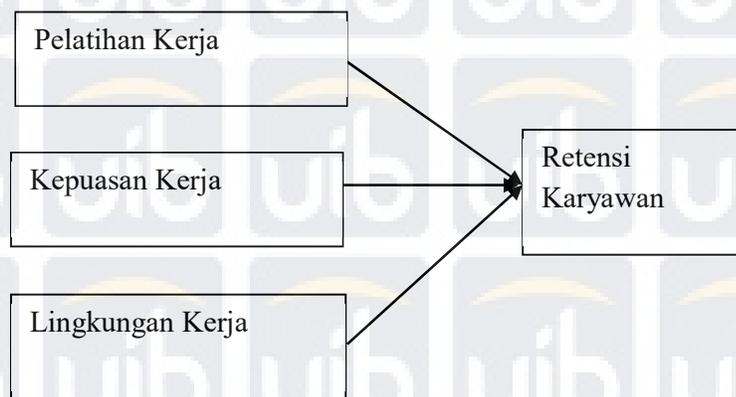
**Gambar 2.13** *The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention in Private Organisations with Special Reference to Jebel Ali international Hospital in Dubai.* Sumber: Kumudha dan Harsha (2016)

Penelitian (Bibi et al., 2017) bermaksud untuk meneliti pengaruh dan hubungan signifikansi antara beberapa variabel yang diuji tingkat signifikansinya pada retensi karyawan. Penelitian ini menguji hubungan dari variabel promosi jabatan, hubungan kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Penelitian dilakukan pada karyawan sektor keuangan di Malaysia yang merupakan bidang kerja dengan tingkat perputaran karyawan yang cukup tinggi. Penelitian ini mengambil sampel responden dari beberapa perusahaan yang menjadi objek penelitian dengan hasil yang menunjukkan bahwa tiga dari empat variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan dan satu variabel yaitu pro mosi jabatan yang tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di perusahaan yang menjadi objek penelitian.



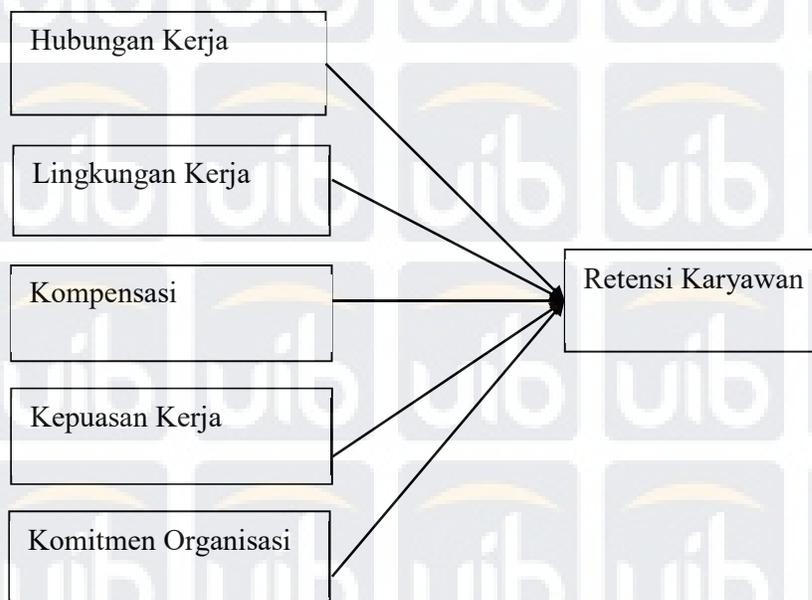
**Gambar 2.14** HRM Practices and Employees' Retention: The Perspective of Job Embeddedness Theory. Sumber: Bibi et al., (2016)

Penelitian (Yousuf & Siddqui, 2018) bertujuan untuk mengetahui secara lebih jelas mengenai hubungan dari pelatihan kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap retensi pada karyawan di Karachi, Pakistan. Penelitian dilakukan pada karyawan perusahaan bidang IT dan perbankan dengan hasil yang menunjukkan bahwa semua variabel yang diuji berpengaruh signifikan.



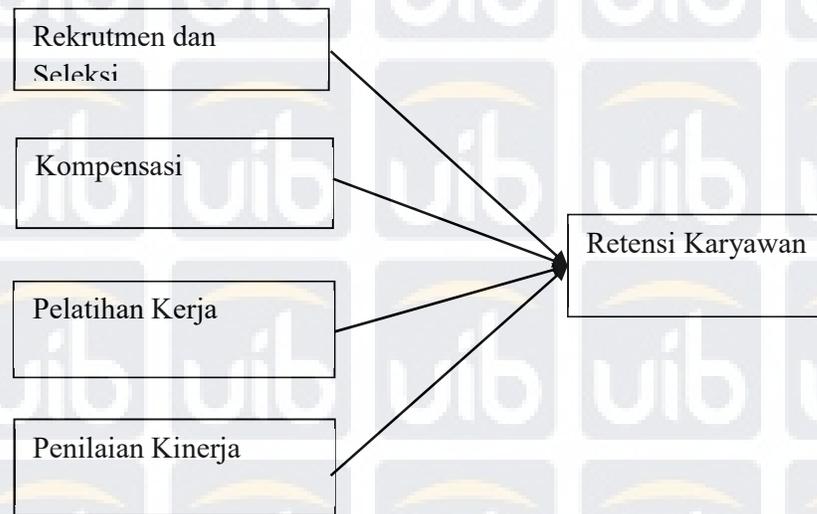
**Gambar 2.15** Factors Influencing Employee Retention: A Karachi Based Comparative Study on IT and Banking Industry. Sumber: Yousuf dan Siddqui (2019)

Penelitian dari (Tadesse, 2018) menguji hubungan antara kepuasan kerja, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 297 karyawan di Ethiopia sebagai responden penelitian. Hasil uji menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kompensasi, hubungan kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif pada retensi karyawan.



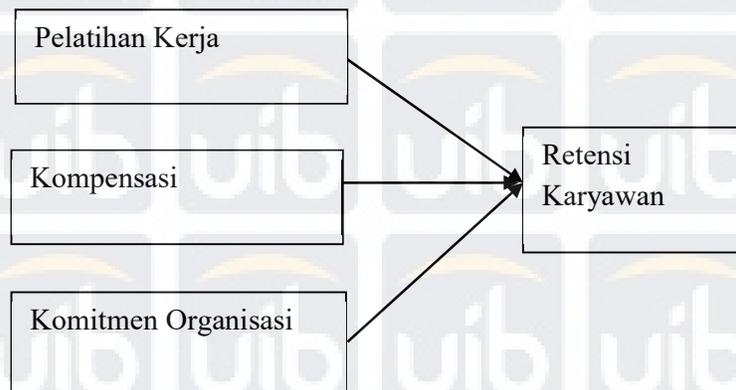
**Gambar 2.16** *Factors Affecting Employee Retention in Ethiopian Public Organizations.* Sumber: Tadesse (2018)

(Wijesiri et al., 2018) melakukan penelitian berkaitan dengan pengaruh variabel rekrutmen dan seleksi, kompensasi, pelatihan kerja dan penilaian kinerja pada retensi karyawan perusahaan *outsourcing* di Sri Lanka. Penelitian dilakukan pada 237 responden karyawan tingkat eksekutif dari 39 perusahaan BPO. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan pada semua variabel yang diuji dalam penelitian ini.



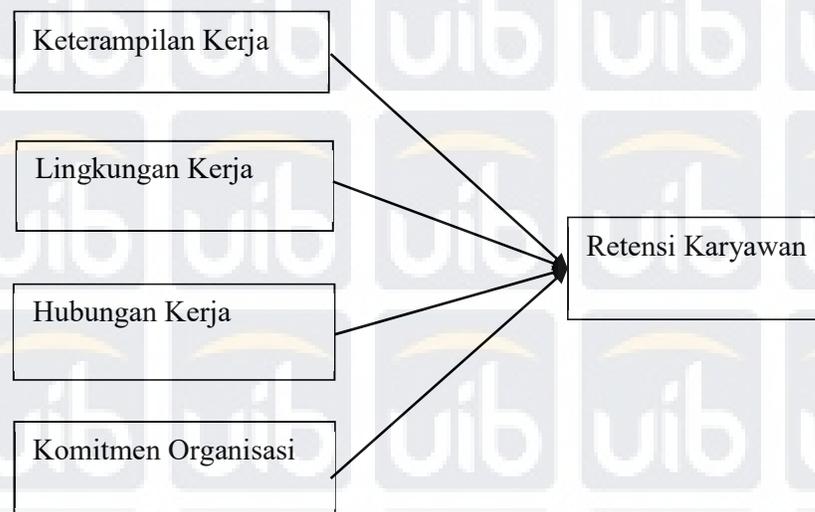
**Gambar 2.17** *The Impact of HR Practices on Employee Retention; A Case of BPO Sector, Sri Lanka.* Sumber: Wijesiri et al., (2018)

Penelitian dari (Tangthong et al., 2014) ini menguji hubungan antara variabel pelatihan kerja, komitmen organisasi dan kompensasi pada retensi karyawan di perusahaan manufaktur di Thailand. Penelitian ini menyimpulkan adanya hubungan yang signifikan positif pada variabel yang diuji dengan pengaruh paling besar pada variabel kompensasi.



**Gambar 2.18** *A Study on Factors Affecting Employee Retention in Manufacturing Enterprises in Coimbatore District.* Sumber: Tangthong et al., (2014)

Penelitian (Afshan et al., 2018) ini termasuk dalam penelitian deskriptif dan teknik penelitian dengan menyebarkan kuesioner untuk menganalisis data. Faktor yang diuji adalah keteampilan kerja, lingkungan kerja, hubungan kerja dan komitmen organisasi dalam kaitannya dengan retensi karyawan. Penelitian ini mengambil tenaga pengajar pada universitas di Pakistan sebagai responden penelitian. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa semua variabel yang diuji menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dengan variabel retensi karyawan.



**Gambar 2.19** *Factors Influencing Employee Retention in Public Organization: A Quantitative Study in Higher Educational Institutions of Quetta, Balochistan, Pakistan.* Sumber: Afshan et al., (2018)

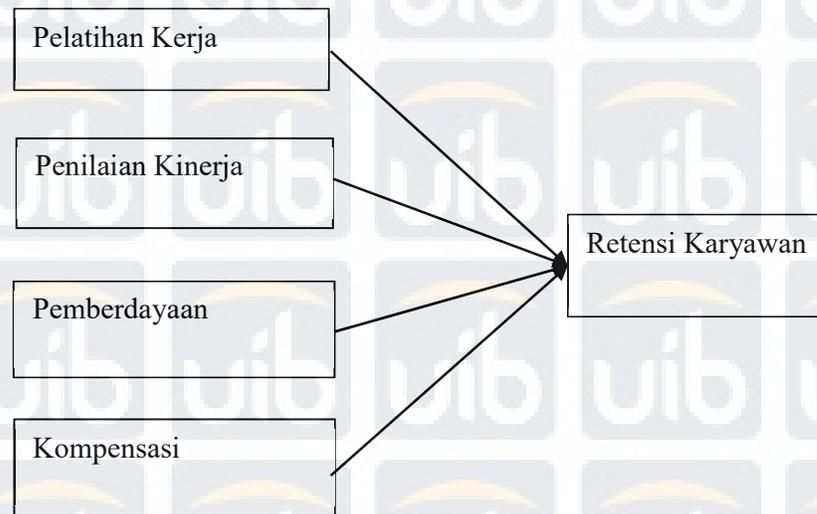
Penelitian (Chen, 2014) merupakan penelitian yang bertujuan untuk meneliti peranan pelatihan kerja dalam meningkatkan retensi karyawan. Penelitian dilakukan dengan metode survei langsung dengan cara membagikan kuesioner kepada responden penelitian. Penelitian ini dilakukan di China pada karyawan perusahaan dibidang pengiriman kargo. Pelatihan merupakan salah satu komponen

yang penting yang dapat meningkatkan retensi karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan pelatihan secara berkelanjutan dan sesuai dengan kompetensi kerja yang dibutuhkan akan mempunyai tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi sehingga lebih besar kemungkinannya bertahan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.



**Gambar 2.20** *The Effect of Training on Employee Retention*. Sumber: Chen (2014)

Penelitian (Iqbal, 2018) menekankan pentingnya perusahaan untuk mengetahui pengaruh dari pelatihan kerja, penilaian kinerja, perberdayaan dan kompensasi dengan retensi karyawan. Dengan adanya ketahanan kerja maka perusahaan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik lagi. Keberhasilan dan pertumbuhan organisasi sangat tergantung pada karyawannya. Penelitian ini dilakukan di India pada karyawan perusahaan manufaktur yang banyak terdapat di India. Hasil penelitian menyimpulkan adanya hubungan signifikansi pada variabel yang diuji.



**Gambar 2.21** *Impact of HRM Practices on Employee Retention: A Literature Review.* Sumber: Iqbal (2018)

## 2.2 Definisi Variabel Dependen

Menurut (Iqbal, 2018), retensi karyawan atau usaha untuk mempertahankan karyawan merupakan salah satu tujuan yang paling penting bagi organisasi karena merekrut kandidat yang memenuhi syarat penting untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian menemukan bahwa biaya penggantian karyawan lama dengan yang baru diperkirakan hingga dua kali lipat dari gaji tahunan karyawan. Ketika karyawan meninggalkan pekerjaan, organisasi kehilangan tidak hanya karyawan, tetapi juga kehilangan pelanggan dan klien yang loyal dengan karyawan tersebut, pengetahuan tentang pekerjaan, pesaing dan sejarah masa lalu organisasi. Perusahaan melakukan upaya besar untuk menarik karyawan berkualitas dan mendukung karyawan tersebut untuk tetap berada dalam organisasi.

(Afshan et al., 2018) mendefinisikan retensi karyawan sebagai sebuah niat karyawan untuk tetap loyal pada tempat kerja mereka saat ini, dan merupakan usaha untuk mendorong karyawan tetap di organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama atau sampai proyek yang sedang berlangsung selesai. Dengan demikian kelangsungan hidup organisasi sangat tergantung pada aset sumber daya manusia. Mempertahankan karyawan yang berkualitas kerja baik tidak hanya akan meningkatkan daya saing perusahaan, tetapi juga mengurangi biaya perusahaan seperti biaya perekrutan yang mahal yang merupakan dua pertiga dari pengeluaran organisasi, dan gangguan pada operasi yang sedang berlangsung. Oleh karena itu, karena masalah retensi karyawan tercatat muncul dengan kenaikan saat ini dan mempertahankan karyawan menjadi tantangan utama bagi pengusaha yang membutuhkan banyak fokus dan usaha untuk mempertahankan karyawannya.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Hubungan Kerja terhadap Retensi Karyawan**

(Kaur, 2017) mengidentifikasi hubungan kerja yang baik sebagai faktor utama lain yang mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Hal ini dapat didefinisikan sebagai hubungan antara sesama karyawan dan juga hubungan antara level manajerial dan karyawan. Persepsi karyawan tentang hubungan dengan kerja dengan organisasi sangat dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan atasan dan rekan kerjanya. Ini akan membuat pekerja banyak terlibat di tempat kerja, dengan komunikasi terbuka dengan atasan akan meningkatkan komitmen karyawan pada tempatnya bekerja, sehingga meningkatkan tingkat retensi. Jika

hubungan ini tidak kuat, karyawan akan mudah terdemotivasi dan akan mencari peluang kerja lain di tempat lain. Karyawan yang merasa dihargai, diakui dan dihormati dengan rasa memiliki terhadap organisasi akan secara aktif terlibat dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi, dengan peningkatan produktivitas dan meningkatkan tingkat retensi karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan**

Menurut (Yousuf & Siddqui, 2018), lingkungan tempat kerja meliputi elemen fisik di sekitar area kerja seorang karyawan dan semua hal yang membentuk bagian dari keterlibatan karyawan dengan pekerjaan itu sendiri. Tempat kerja harus menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja jika pekerja kunci ingin dipertahankan. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan pengaruh yang cukup besar bagi retensi karyawan, semakin baik lingkungan kerja disebuah perusahaan maka hal ini akan membuat karyawan menjadi lebih betah untuk berada di perusahaan tersebut. Perusahaan dengan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan akan memiliki kesempatan yang lebih baik untuk meningkatkan kepuasan dan mempertahankan karyawan dengan meningkatkan tingkat motivasi dan komitmen organisasi dalam jangka panjang. Dengan demikian, perusahaan yang mempunyai lingkungan kerja yang kondusif, akan menimbulkan rasa memiliki pada karyawan dan akan meningkatkan retensi karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan**

Menurut (Hosain, 2016), kompensasi didefinisikan sebagai jumlah dari remunerasi finansial dan non-finansial, yang ditawarkan kepada karyawan oleh

pemberi kerja untuk pekerjaan yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi dapat termasuk upah atau gaji, bonus, insentif dan tunjangan tambahan lainnya seperti liburan, asuransi kesehatan, dan kendaraan perusahaan. Di satu sisi, kompensasi diidentifikasi sebagai motivator bagi retensi karyawan dan kinerja karyawan yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja perusahaan. Sementara itu, beberapa penelitian terdahulu menyebutkan kompensasi sebagai bagian yang memainkan peran utama dalam retensi karyawan.

#### **2.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan**

Kepuasan kerja mengacu pada sikap mengenai pekerjaan seseorang dan aspek hasil kerjanya tersebut (Tadesse, 2018). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa ketika suatu pekerjaan memberikan karyawan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan kerja maka mereka akan melakukan kegiatan yang terkait dengan pekerjaan dengan lebih baik lagi dan akan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka juga akan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja dan akan mendorong peningkatan retensi karyawan yang tinggi.

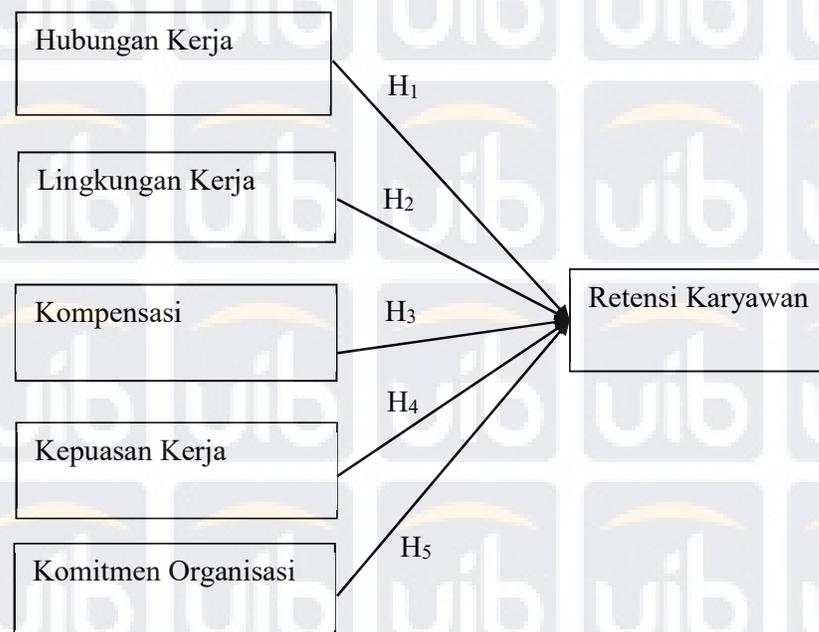
#### **2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan**

Komitmen organisasi mengacu pada keterikatan afektif dengan organisasi bersama dengan keputusan yang menguntungkan untuk bekerja dalam organisasi itu dan niat untuk terus bekerja di organisasi (Tadesse, 2018). Literatur tersebut sesuai dalam hal di mana komitmen organisasi karyawan tinggi, kemungkinan retensi tinggi. Maka jika komitmen organisasi pada karyawan rendah,

kemungkinan tingkat retensi karyawan juga akan menjadi rendah. (Gharib et al., 2017) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sebuah keyakinan yang kuat pada karyawan untuk mengerahkan upaya yang besar untuk organisasi mencapai kemajuan yang diharapkan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan tetap bersedia untuk bekerja dengan organisasi tersebut karena memang karyawan tersebut ingin melakukannya demi kemajuan perusahaan.

#### 2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Berdasarkan pembahasan pada penelitian terdahulu di atas, maka penulis mengembangkan model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.22** Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan pada Rumah Sakit Tipe B di Batam. Sumber: Tadesse (2018)

Berdasarkan uraian dan kerangka model di atas maka hipotesis untuk penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh signifikan antara hubungan kerja terhadap retensi karyawan

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap retensi karyawan

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap retensi karyawan

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap retensi karyawan

H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap retensi karyawan