

BAB II

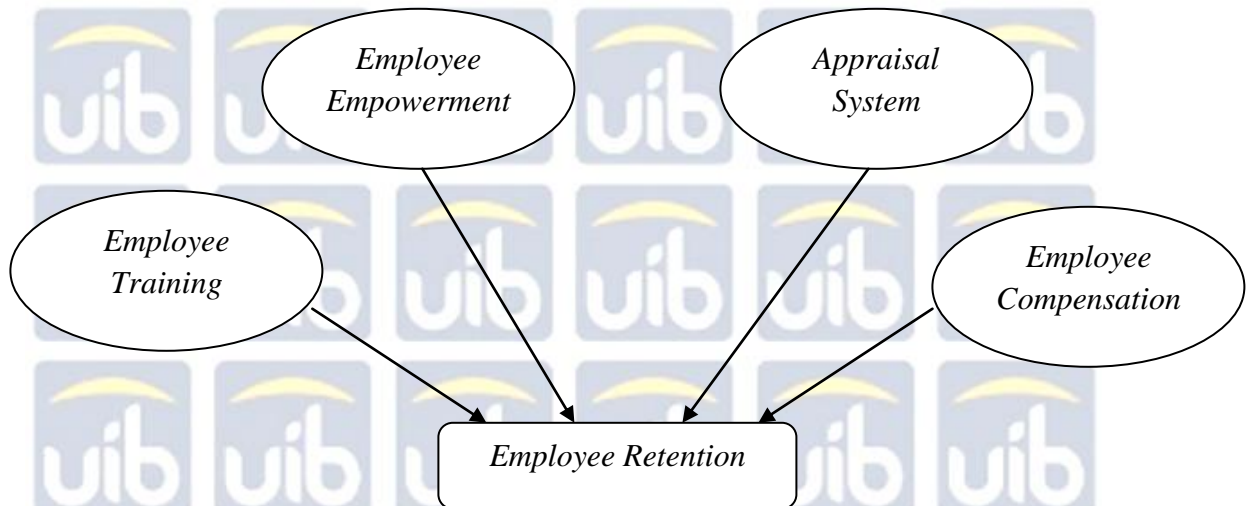
KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Model-model Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang oleh Hong *et al.* (2012) tentang efektivitas praktek sumber daya manusia pada retensi karyawan di Universitas of Y. untuk mengetahui informasi yang berguna tentang hubungan retensi karyawan dengan pelatihan karyawan, pemberdayaan karyawan, sistem penilaian dan kompensasi karyawan yang ada. Tujuan dari penelitian ini untuk meneliti pentingnya pemberdayaan karyawan, ekuitas kompensasi, desain pekerjaan melalui pelatihan dan harapan terhadap manajemen kinerja yang efektif pada retensi karyawan dan informasi atau pada pendidikan tinggi di Malaysia berhubungan dengan praktek sumber daya manusia yang efektif pada retensi karyawan.

Kebanyakan universitas yang dapat mengidentifikasi apa yang merupakan faktor utama dalam mempertahankan karyawan mereka melalui pengetahuan aspek motivasi untuk mencapai kepuasan akademisi. Universitas akan di tinggalkan dengan kekurangan tenaga kerja, dan berkurangnya kualitas akan langsung mengurangi daya saing mereka di industry tertentu (Rappaport, Bancroft, & Okum, 2003).

Gambar 2.1
 Analisis Pengaruh *Effectiveness of Human Resource Management* terhadap *Employee Retention*



Sumber : Hong *et al.* (2012)

Gul, Akbar, and Jan (2012) juga melakukan penelitian terkait faktor yang mempengaruhi *employee retention* pada sektor perbankan di Pakistan. Terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap *employee retention* yaitu *capacity development, employee empowerment and promotion*.

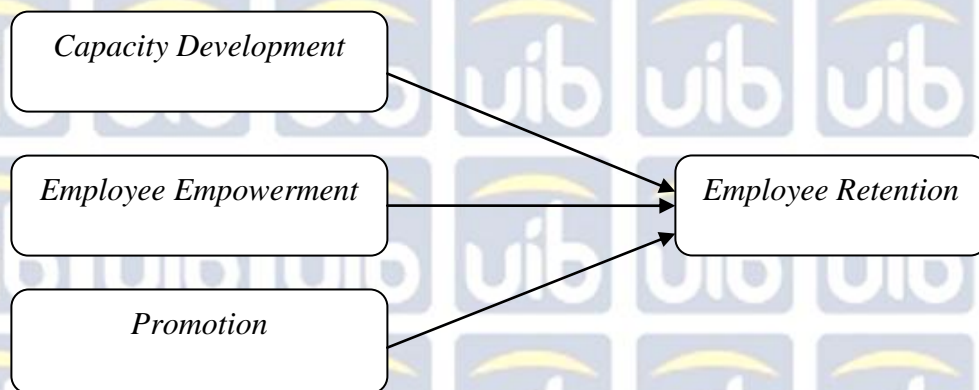
Employee Retention adalah faktor yang paling penting yang menyebabkan pertumbuhan organisasi. Manajemen harus memberikan karyawan tugas yang menarik dan signifikan dalam rangka meningkatkan komitmen (Steers, 1977). Kepuasan kerja berhubungan erat dengan pergantian staf sehingga program motivasi karyawan dikembangkan untuk mempertahankan karyawan kunci (Sinclair, 1990). Manajer harus diingat biaya yang melekat pada pekerja dana karyawan begitu tepat

dan anggaran disiapkan untuk mengisi kebutuhan profesional mereka dan tuntutan (Hartline dan Witt, 2004).

Employee Empowerment adalah partisipasi karyawan dalam hal organisasi, yang lebih penting dalam proses pengambilan keputusan. *Promotion* merupakan strategi pengembangan karyawan yang juga dianggap sebagai hadiah dari kinerja yang baik dan realisasi kemampuan karyawan. Ini membawa nilai tinggi dalam retensi karyawan, sebagai rencana suksesi yang jelas membuat karyawan termotivasi untuk kinerja yang baik dan komitmen jangka panjang dengan organisasi.

Gambar 2.2

Peran Pengembangan Kapasitas, Pemberdayaan Karyawan dan Promosi pada Retensi Karyawan di Sektor Perbankan dari Pakistan



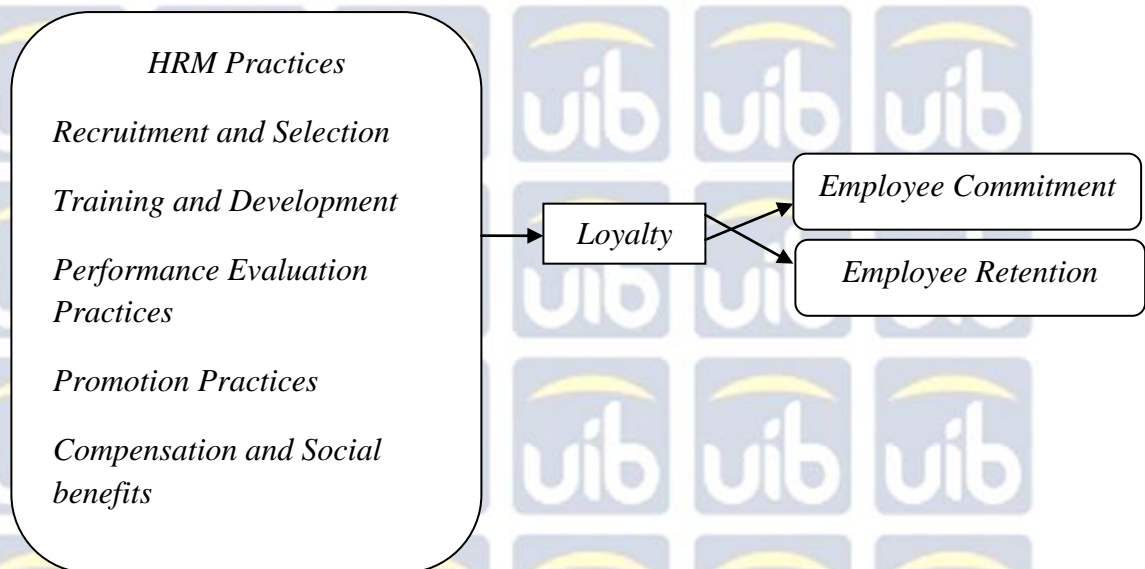
Sumber : Gul, Akbar, and Jan (2012)

Selanjutnya, penelitian ini dilakukan Janjua dan Gulzar (2014) untuk menyelidiki dampak dari praktek-praktek sumber daya manusia pada retensi karyawan dan komitmen karyawan di sektor telekomunikasi Pakistan. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner.

Sohailet (2011) tercerahkan bahwa retensi karyawan sebagai proses penting. Rathnaweera (2010), praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan hasilnya seperti kepuasan karyawan, komitmen dan retensi. Penelitian ini dilakukan di Sri Lanka dengan responden adalah Srilankan bankir sektor publik.

Gambar 2.3

Dampak Praktek Sumber Daya Manusia Komitmen Karyawan dan Retensi Karyawan di Telecom Sektor Pakistan: Menjelajahi Peran Mediasi Loyalitas Karyawan



Sumber : Janjua dan Gulzar (2014)

Penelitian yang dilakukan Hussain and Rehman (2013) tentang hubungan antara praktek manajemen sumber daya manusia dilaksanakan pada sebuah organisasi. Melakukan motivasi kepada karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja secara efektif bagi organisasi. Praktek manajemen sumber daya manusia dapat dilaksanakan dalam studi manajemen yang dapat dipraktekkan dengan cara pelatihan

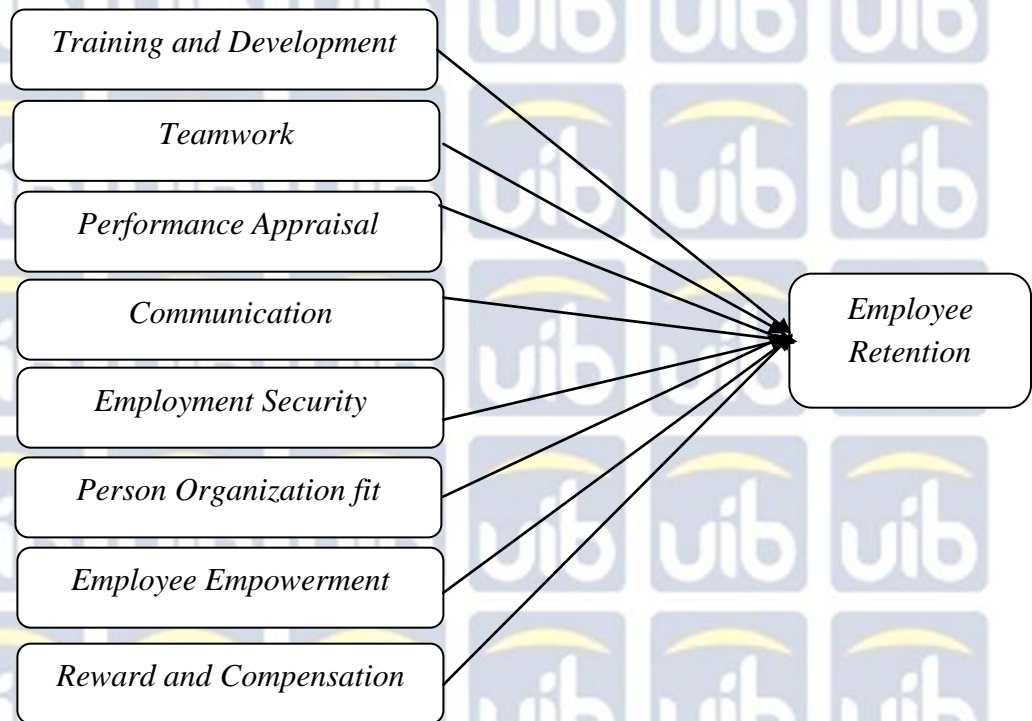
dan pengembangan, pengembangan tim, penilaian kinerja, sistem komunikasi internal, keamanan kerja, organisasi – organisasi fit, pemberdayaan karyawan dan penghargaan dan kompensasi.

Menurut Sari (2009) tujuan menyelenggarakan program pelatihan bagi karyawan adalah untuk mengajar karyawan tentang spesifik perusahaan, mendidik mereka, memberikan mereka pengetahuan teknis yang dianggap penting untuk menyelesaikan tugas pekerjaan secara efektif dan untuk membasmi ketidak sempurnaan dalam tempat kerja. *Development of teams* didefinisikan sebagai sistem sosial dari dua orang atau lebih yang tertanam dalam organisasi, dan dinyatakan sebagai anggota oleh anggota lain yang berkolaborasi dalam tugas (Hoegl, 2005).

Sistem HRM dalam penilaian kinerja pada kepuasan karyawan atau ketidakpuasan karyawan telah dikenal dengan baik (Boswell dan Boundreau, 2000; Pettijohn *et al.*, 2001). Penilaian kinerja dan evaluasi kerja adalah istilah yang sering digunakan secara bergantian dalam studi penelitian dan juga menyatakan bahwa penelitian kinerja adalah cara yang sistematis untuk menegvaluasi standar kinerja pekerja (Grote, 2002).

Gambar 2.4

Do Human Resource Management Practices Inspire Employees' Retention ?



Sumber : Hussain dan Rehman (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Tangthong (2014) tentang Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Retensi Karyawan di Thailand - Studi Literatur. Studi empiris dilakukan untuk menyelidiki efek dari praktek HRM pada retensi karyawan di Thailand industri manufaktur FDI. Praktek HRM yang akan tercakup dalam penelitian ini terdiri dari kompensasi dan manfaat manajemen dan sistem penghargaan, dan pelatihan dan pengembangan HR intervensi, yang bertindak sebagai variabel mediasi, akan keterlibatan karyawan. Sebagai variabel dependen dan variabel yang diamati adalah retensi karyawan. Konseptual model dibuat untuk

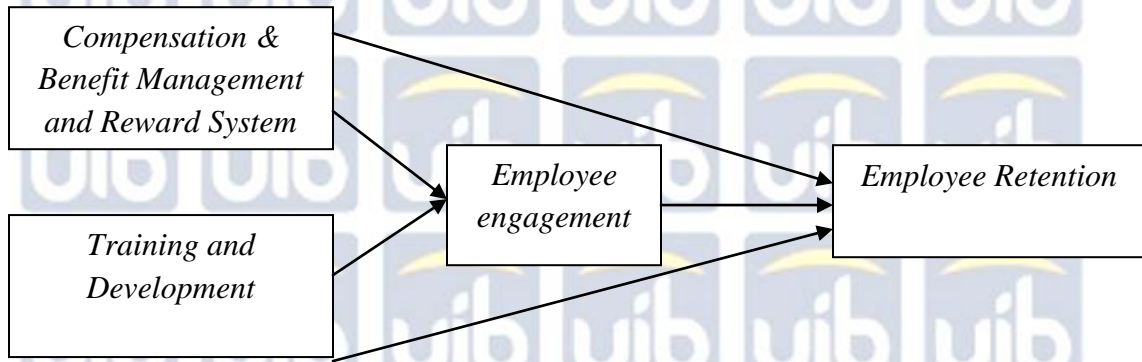
penelitian ini akan terdiri dari dua variabel, satu variabel mediasi dan satu variabel dependen.

Kompensasi dan sistem penghargaan diketahui menarik karyawan untuk tinggal dengan organisasi tapi meskipun dukungan untuk kedua HRM praktek, ada peringatan untuk salah satu dari mereka, yaitu pelatihan. Sementara pelatihan dapat berperan untuk meningkatkan retensi staf, itu tidak bisa mengatasi semua faktor yang berkontribusi terhadap retensi, seperti beban kasus yang berlebihan dan peluang promosi.

Dengan demikian, pelatihan harus disertai dengan lainnya Praktek HRM, seperti kompensasi dan manfaat manajemen dan sistem penghargaan, yang dianggap lebih efektif dalam mempertahankan karyawan. Selanjutnya, daritinjauan literatur, kompensasi dan manfaat manajemen dan sistem penghargaan harus lebih banyak penelitian untuk mendukung hubungan mereka dengan retensi karyawan, dengan total tujuh, dibandingkan dengan pelatihan dan pengembangan dengan lima penelitian. Dengan lebih banyak penelitian untuk mendukung hubungannya dengan retensi karyawan, kompensasi tidak hanya dianggap sebagai kembali dan manfaat bagi kerja yang dilakukan oleh karyawan, tetapi juga mencerminkan prestasinya.

Dengan meninjau literatur, penelitian telah menunjukkan pentingnya kedua praktek HRM dan efek yang mereka dapat memiliki pada retensi karyawan, baik langsung dan tidak langsung. Sehubungan dengan manfaat dan peletihan dikatakan positif berkaitan dengan retensi karena mereka memotivasi dan mengunci mereka untuk pekerjaan mereka.

Gambar 2.5
Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Retensi Karyawan di Thailand -
Studi Literatur



Sumber : Tangthong (2014)

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Anis *et al.* (2011) pada sebuah perusahaan yang berjudul hubungan retensi karyawan untuk pelatihan dan pengembangan: perspektif kompensasi. Retensi karyawan adalah aspek penting bagi setiap perusahaan tentang keunggulan kompetitif karena sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam dunia modern saat ini. Sumber lain dapat dilakukan dengan mudah tetapi untuk mendapatkan efisien dan mempertahankan sumberdaya manusia yang berbakat adalah tugas yang paling sulit. Oleh karena itu, organisasi sekarang lebih fokus terhadap retensi karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kompensasi sebagai variabel mediasi antara pelatihan dan retensi karyawan. Pelatihan di definisikan sebagai intervensi yang direncanakan atau dirancang untuk meningkatkan faktor penentu kinerja kerja individu (Chiaburu dan Tekleab, 2005; Sahinidis, 2008). Organisasi akan mengalami kesulitan dalam kualitas dan implemantasi karena kurangnya pelatihan

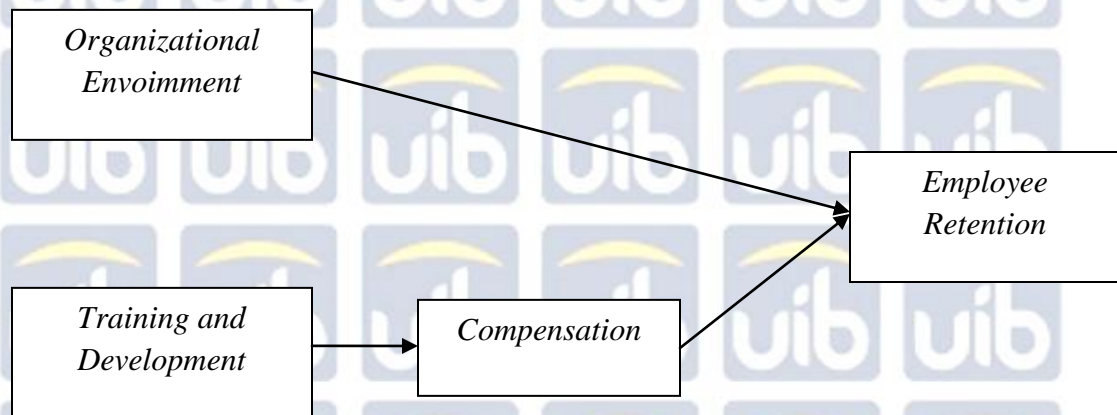
(Barden, 1997; Stewart dan Waddell, 2003). Pada dasarnya konsep pelatihan berasal dari perubahan yang diperoleh dari belajar, meskipun perubahan diperlukan untuk pembangunan manusia. Dalam kenyataannya organisasi menjanjikan untuk bertahan hidup, perusahaan harus dilengkapi dengan karakteristik kemampuan adaptasi, fleksibilitas dan permanen.

Pelatihan harus berdasarkan apakah perusahaan memerlukan pelatihan itu dilakukan atau tidak. Untuk tujuan ini, kebutuhan pelatihan ketat dilakukakan penilaian yang menunjukkan mengapa dan dimana pelatihan itu diperlukan (Al-Khayyat, 1998). Dan meneliti karyawan mana saja yang perlu diberikan pelatihan dan siapa saja yang harus dilatih untuk tujuan pengembangan (Frank dan Jaffee, 1995; Murk *et al.*, 2000).

Retensi karyawan adalah perhatian utama, sedangkan kompensasi dan manfaat merupakan salah satu inisiatif terbaik yang dapat perusahaan ambil untuk mempertahankan karyawan. Kompensasi adalah alat yang sangat berharga untuk retensi dan omset suatu perusahaan. Ini juga merupakan motivasi bagi karyawan yang akan berkomitmen untuk organisasi, dan dalam hasil meningkatkan daya tarik dan retensi karyawan (Zobal, 1998; Moncarz *et al.*, 2009; Chiu *et al.*, 2002)

Dengan demikian, komponen penting dalam kompensasi dihitung berdasarkan gaji, prestasi, penghargaan atau bonus yang menarik karyawan terbaik (Chiu *et al.*, 2002). Kompensasi dan penghargaan sistem juga dapat meningkatkan kinerja karyawan (Deckop *et al.*, 2006; Moncarz *et al.*, 2009; Zsidisin *et al.*, 2003).

Gambar 2.6
Hubungan Retensi Karyawan untuk Pelatihan dan Pengembangan: Perspektif Kompensasi



Sumber : Anis *et al.* (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Saifullah (2014) tentang strategi untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi: bagaimana tekstil dan telekomunikasi kesepakatan dengan kerja mereka. Tujuan dari penelitian ini adalah bagaimana mengukur dampak strategi SDM pada retensi staf dalam suatu organisasi. Sumber dari penelitian ini dari informasi dan kumpulan yang berasal dari karyawan organisasi.

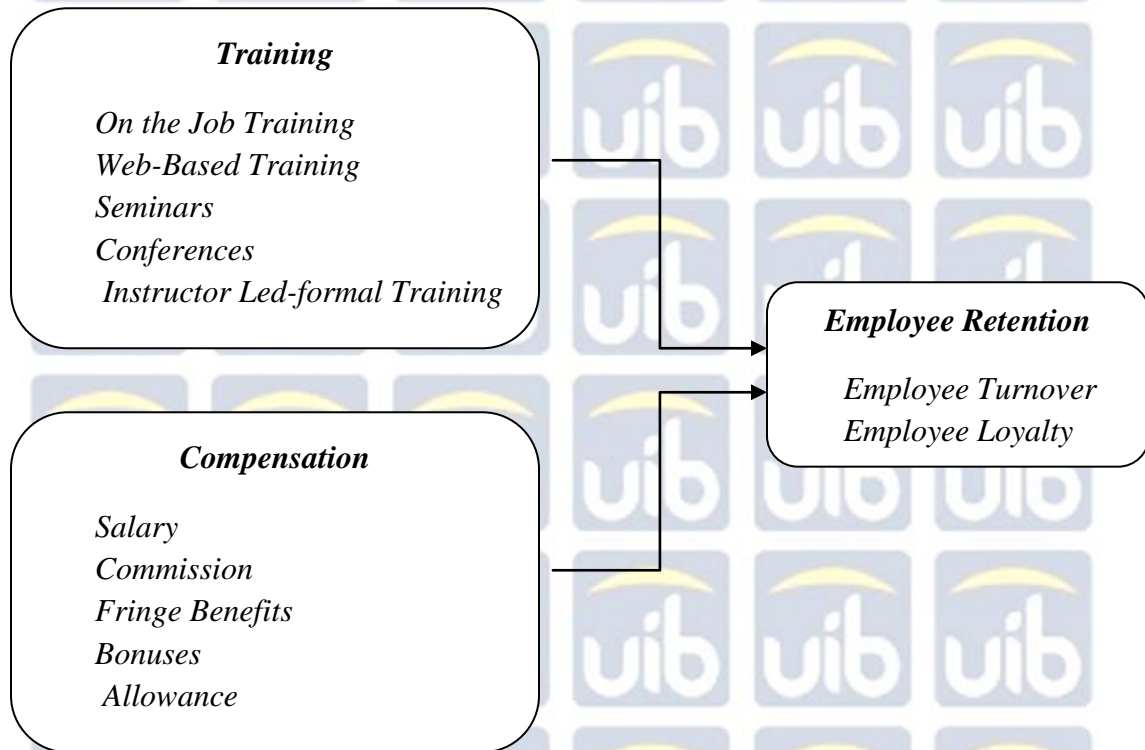
Pelatihan karyawan telah dikenal untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan tingkat kepuasan. Fasilitas untuk meningkatkan keterampilannya mengarah pada fakta bahwa rasa memiliki peningkatan perusahaan dan faktor loyalitas. Hal biasanya sangat penting bagi perusahaan yang memiliki kepedulian tinggi keamanan dengan kaitannya dengan sifat bisnis atau perusahaan-perusahaan yang harus bekerja pada tengga waktu yang panjang. Selain itu perusahaan juga harus

berkomitmen untuk melatih karyawan mereka positif dengan efisien sehingga mereka puas dan akan menyebabkan karyawan mereka termotivasi dan tinggal di perusahaan untuk lebih jauh lagi di tahun-tahun yang mendatang.

Untuk berhasil mempertahankan seorang karyawan sangat penting sehingga pengetahuan dan waktu yang dihabiskan pada pelatihan karyawan tidak sia-sia, tetapi harus lebih ditangani secara efisien dan efektif (Cappelli, 2000). Kehilangan karyawan atau omset dapat menyebabkan melemahnya perusahaan terhadap kompetisi yang akan mencoba tingkat terbaiknya untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Cappelli, 2000).

Dari sudut pandang karyawan, retensi suatu organisasi mungkin hanya *skill set* yang akan dihargainya atas usahanya dan dihargai sesuai apa yang telah dilakukan dalam bentuk gaji ataupun bonus. Hal ini dianggap bahwa pentingnya bagi perusahaan untuk memberdayakan karyawan serta melatih karyawan, sehingga perusahaan tidak kehilangan tingkat kinerja karyawan selama jangka waktu tertentu atau omset yang dapat menyebabkan melemahnya perusahaan dalam jangka panjang mempengaruhi kinerja keseluruhan perusahaan (Elizur, 1996).

Gambar 2.7
Strategi untuk Mempertahankan Karyawan dalam Organisasi: Bagaimana Tekstil dan Telekomunikasi Kesepakatan dengan Kerja Mereka



Sumber : Saifullah (2014)

2.2 Definisi Variabel Dependen

2.2.1 Definisi *Employee Retention*

Menurut Mathis dan Jackson (2006) *employee retention* merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Saat ini banyak organisasi meningkatkan gaji dan tunjangan tambahan karyawan untuk melawan kembali dengan retensi karyawan (Gumbus dan Johnson, 2003). Pada dasarnya, beberapa organisasi saat ini yang mengakui bahwa retensi merupakan program yang baik dilaksanakan perusahaan dalam membantu tercapai keunggulan kompetitif (Walker, 2001; Youndt *et al.*, 1996).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan *Employee Training* terhadap *Employee Retention*

Menurut Robbins (2001) pelatihan yang dimaksud adalah pelatihan formal yang direncanakan secara matang dan mempunyai suatu format pelatihan yang berstruktur. Menurut Noe *et al.* (2003) pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan keahlian dan perilaku oleh para pegawai.

Penelitian juga menyatakan bahwa praktik HR seperti manfaat dan pelatihan berhubungan positif terhadap retensi karena praktik memotivasi karyawan dan “mengunci” mereka untuk pekerjaan mereka (Lazear, 1986; Mandrian, 1994; Gruber & Madrian, 1994). Organisasi yang sukses adalah organisasi yang berinvestasi lebih

didalam program-program pelatihan dan pengembangan di bandingkan dengan organisasi lain (Kraiger, 2003).

Menurut Messmer (2000) organisasi memiliki insentif untuk melakukan investasi menginformasikan atau pelatihan dan pengembangan hanya pada para pekerja, dari organisasi berharap untuk kembali dan memberikan output pada investasi. Pelatihan juga mencerminkan strategi organisasi yang didasarkan pada nilai tambah ketimbang biaya menurunkan. Perusahaan terkemuka industri mengakui bahwa berbagai komprehensif pelatihan, keterampilan dan pengembangan karir adalah faktor kunci daya tarik dan retensi bentuk fleksibel, karyawan yang berpengalaman dan teknologi yang canggih merupakan strategi perusahaan untuk berhasil dalam ekonomi komputerisasi (Bassi and Van Buren, 1999; Accenture, 2001). Melaksanakan program pelatihan dalam organisasi untuk memberikan pengetahuan kerja teknologi baru yang terkait dengan karyawan akan meningkatkan tingkat retensi karyawan.

2.3.2 Hubungan *Employee Empowerment* terhadap *Employee Retention*

Menurut Sedarmayanti (2000) mengemukakan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen.

Pemberdayaan karyawan adalah proses memberikan karyawan kemampuan dan wewenang sehingga memudahkan karyawan untuk mengambil tindakan pribadi, berkarya dan perilaku yang memberikan kontribusi positif bagi misi organisasi (Nongkeng *et al.*, 2011). Pemberdayaan dapat meningkatkan komitmen kerja karyawan dan mengilhami perubahan yang membantu tujuan organisasi (Sahoo, 2011). Appelbaum *et al.*, (2008) mengatakan bahwa karyawan yang diberdayakan memiliki empat karakteristik umum yakni: mempunyai rasa *self-determination*, rasa *meaning*, rasa *competence*, dan rasa *impact*.

Tujuan dari *employee empowerment* adalah untuk menghasilkan peningkatan individu dan kinerja organisasi dan untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuan pribadi tertentu dengan memungkinkan karyawan untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan, menemukan dan memecahkan masalahnya dan memeriksa pekerjaannya sendiri (Seibert *et al.*, 2004). Ketika karyawan memiliki kontrol atas tugas-tugasnya, cenderung membayar lebih banyak upaya dalam menyelesaikan tugasnya. Namun, karyawan membutuhkan informasi untuk membuat keputusan yang lebih baik (Osborne dan Plastrik, 2000).

Banyak peneliti menyimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan dapat digunakan sebagai metode untuk memuaskan karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan yang puas akan memainkan peran utama mereka dan mengambil inisiatif untuk menciptakan kepuasan pelanggan (IqbalSaif, 2010). Pemberdayaan struktural

menekankan pada praktek manajemen untuk membuat perubahan di tempat kerja sebagai lawan pemberdayaan psikologis (Joel, 2004)

2.3.3 Hubungan *Appraisal System* terhadap *Employee Retention*

Nasution (2001) mengartikan penilaian adalah suatu proses untuk mengambil keputusan dengan menggunakan informasi yang diperoleh melalui pengukuran hasil belajar baik yang menggunakan tes maupun nontes.

Beberapa organisasi melaksanakan penilaian kinerja dengan cara waspada, karena banyak manajer dan peneliti telah menunjukkan bahwa keputusan akan terjadi ke tempat kerja dan tingkat produktif juga akan menjadi rendah karena sistem penilaian kinerja dan menyarankan bahwa harus dihapus dari praktek (Williams, 1997). Ishaq, Iqbal dan Zaheer (2009) mempelajari pandangan yang berbeda dipegang oleh manajer laki-laki dan perempuan mengenai efektivitas penilaian kinerja yang di berikan pada karyawan. Hasil ini dalam memperkuat moral bagi karyawan ketika mereka mengembangkan diri melalui penilaian dan menyesuaikan diri lebih baik ke dalam sistem organisasi (Beer, 1981).

Sistem penilaian kinerja terkadang dapat berjalan tidak lancar, salah satu sebabnya adalah tidak adanya rasa memiliki karena karyawan tidak dilibatkan dalam proses sehingga mereka tidak terlatih, serta perbedaan kredibilitas atasan sebagai penilai (Gabris dan Ihrke, 2000; Grote, 2002). Untuk inilah diperlukan pedoman yang spesifik dalam menggunakan sistem penilaian dan pemberian kriteria nilai, mengkomunikasikan pentingnya penilaian kinerja kepada seluruh karyawan, serta

meninjau kembali alat atau sistem penilaian yang digunakan (Laird dan Clampitt, 1985; Grote, 2002).

Mengevaluasi kontribusi keseluruhan individu untuk organisasi melalui penilaian karakteristik internalnya, kinerja kerja dan kemampuan untuk mengejar posisi yang lebih tinggi dalam organisasi (Gruman & Saks, 2011). Webster, Beehr dan Love (2011) mempelajari bagaimana stres kerja dapat mengakibatkan ambiguitas peran dan konflik, dan kemudian menyebabkan peningkatan ketidakpuasan kerja dan *turnover*.

Ketika penilaian kinerja sistem diimplementasikan dalam organisasi, karyawan menjadi senang bahwa usahanya sekarang diakui dan akan diberikan *reward* pada upayanya baik dari manajernya. Jadi, penilaian kinerja akan meningkatkan tingkat retensi karyawan.

2.3.4 Hubungan *Employee Compensation* terhadap *Employee Retention*

Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan. Juni *et al.* (2006) berpendapat bahwa perbedaan upah antara pekerja AS dan Meksiko adalah penyebab utama ketidakpuasan di antara para pekerja maquiladora. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mercer (2003) menyatakan bahwa jika karyawan yang diberikan penghargaan maka mereka akan bertahan di organisasi. Ketika upaya karyawan diakui dan dihargai oleh organisasi, maka pada gilirannya karyawan ingin tinggal di organisasi (Davies, 2001). Banyak organisasi yang menerapkan strategi retensi

karyawan tanpa menawarkan kompensasi yang tinggi atau membayar strategi retensi berbasis (Pfeffer, 1998)

Menurut William and Dreher (1992), upah adalah faktor pengaruh kunci dalam daya tarik dan retensi karyawan, dan memainkan peran penting dalam proses perekrutan. Sturman (2006) menemukan bahwa *compensation* dapat menjadi alat yang ampuh untuk mengelola karyawan, tetapi efek dari gaji pokok yang berbeda dengan kenaikan gaji, yang pada gilirannya berbeda dengan bonus.

Williams *et al.* (2007) menemukan bahwa jika karyawan puas dengan bagaimana perusahaan beroperasi dan berkomunikasi kebijakan kompensasinya, mereka tetap berkomitmen untuk organisasi. Selain itu, sistem penghargaan organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan keinginan mereka untuk tetap bekerja (Bamberger dan Meshoulam, 2000, MacDuffie, 1995).

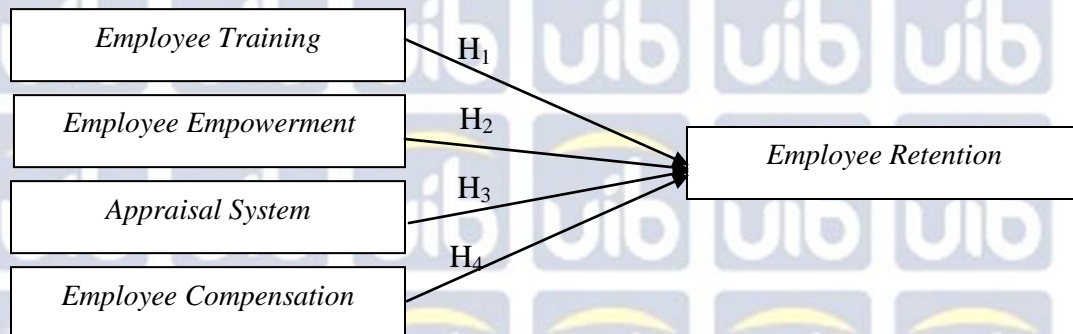
Kompensasi merupakan salah satu alat yang paling penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Hal ini digunakan untuk menarik calon potensial, karena pelamar ingin menyadari hal itu, sambil menerapkan untuk lowongan (Kuhun, 2009; Boyd, 2000; Zobal, 1998; Chiu *et al.*, 2002; Moncarz *et al.*, 2009; Lawler, 1994).

Jika karyawan diberi kompensasi dan penghargaan dan upayanya diakui oleh manajemen puncak dan gaji yang dibayarkan kepada karyawan adalah cukup dan sebangun dengan tugas pekerjaannya kemudian penghargaan dan kompensasi akan meningkatkan tingkat retensi karyawan.

2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Hong *et al.* (2012) pada universitas, responden dari penelitian ini adalah dosen yang bekerja pada sebuah perguruan tinggi swasta tunggal sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis tertuju pada instansi perbankan yang ada di kota Batam. Objek yang diteliti adalah karyawan yang bekerja di 5 bank besar, yang mempunyai keahlian dalam pelayanan yang baik kepada nasabah. Adapun model penelitian dan hipotesis dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

Gambar 2.8
Pengaruh Praktek-Praktek Sumber Daya Manusia terhadap Retensi Karyawan



Sumber : Hong *et al.* (2012)

H₁ : Terdapat pengaruh signifikan positif antara *employee training* dan *employee retention*

H₂ : Terdapat pengaruh signifikan positif antara *employee empowerment* dan *employee retention*

