
HRM PRACTICES AND EMPLOYEE RETENTION : THE MEDIATION EFFECT OF JOB SATISFACTION

Oleh

Delfi Kurnia Zebua¹, Akmal², Zaitul³

E-mail: delfikurniazebua86@gmail.com

Article History:

Received: 20-07-2022

Revised: 01-08-2022

Accepted: 15-08-2022

Keywords:

Compensation, Training and Development, Job Satisfaction, Employee Retention

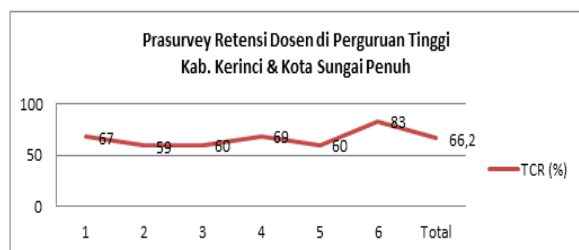
Abstract: This study aims to test and prove the effect of compensation, training and development on lecturer retention with job satisfaction as the mediating variable. The population in this study were 275 people consisting of teaching staff throughout the District. Kerinci and the City of rivers are full. Where the sample in this study is 164 people with data that can be processed as many as 150 respondents, the type of data used is primary data. The data collection method is by distributing questionnaires. The analytical tool used in this study with the smart-PLS 3.2.7 software. The results showed that compensation had an effect on lecturer retention, as well as training and development had a significant effect on lecturer retention. However, job satisfaction has no effect on lecturer retention. On the other hand, compensation has an effect on job satisfaction, while training and development have no effect on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction is not able to mediate the relationship of compensation, training and development to the retention of lecturers who are scattered in the Kab. Kerinci and the City of Sungai Penuh.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu upaya dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas bagi kehidupan bangsa dan Negara. Hal ini bukan saja karena pendidikan akan berpengaruh terhadap produktivitas, tetapi juga akan berpengaruh terhadap fasilitas masyarakat. Banyak Negara berkembang menghadapi masalah mengenai kualitas dan kuantitas SDM yang diakibatkan oleh mutu pendidikan yang rendah. Hal ini disebabkan oleh kualitas tenaga pengajar itu sendiri, (Fajri dan Hade, 2019), mengatakan bahwa rendahnya kesejahteraan guru atau tenaga pengajar mempengaruhi kualitas pengajar itu sendiri. Selain kualitas pengajar hal ini akan berdampak pada bertahan atau tidaknya pengajar ditempat bekerja. Kata lain dari hal tersebut adalah retensi. Bagaimana organisasi atau perguruan tinggi mampu mempertahankan pengajar yang kompeten.

Retensi itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah kompensasi, persepsi dukungan organisasi, pelatihan dan pengembangan, kepemimpinan, stress kerja, keamanan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan lain sebagainya. Pada penelitian kali ini, dilakukan adanya prasurvey dimana terdapat 6 item pernyataan yang disebarkan ke 20

responden yang bekerja di 8 perguruan tinggi yang tersebar di Kab. Kerinci dan Kota sungai penuh. Berikut ini adalah hasil prasurvey yang dilakukan pada penelitian ini.



Gambar 1

Penelitian prasurvey ini menggunakan skala likert dimana analisis data tersebut dimaknai bahwa perguruan tinggi yang ada di Kab kerinci & Kota Sungai penuh masih kurang mampu memberikan kebutuhan yang diharapkan, sehingga hal ini menyebabkan tingkat persentase retensi akan menurun secara langsung.

Chinyio et al., 2018, menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan atau pegawai. Kompensasi tidak hanya berpengaruh terhadap retensi pegawai, menurut Setyorini et,al (2018) dan Ramli (2019) kompensasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang.

Pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap retensi pegawai, Yonatan (2019). Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yakni Kossivi (2016), Bibi et.al (2017). Hal yang berlawanan dimana Respati & vriya (2019) mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap retensi pegawai. Pendapat lain, Pinzone et.,al (2019), mengatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembang. Penelitian ini didukung oleh Ocean et.,al (2017), Rahayu et.,al (2019), javed et.,al (2019) dan Nuryanti et.,al (2020).

Kepuasan kerja pada penelitian ini dijadikan variabel mediasi ataupun intervening karena penelitian ini merupakan modifikasi dari 2 buah jurnal penelitian lain, Alsubaie & Isouard (2019). Hal ini juga didukung oleh penelitian Disa & Indi (2019), Aulia & syahriza (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan kompensasi, pelatihan dan pengembangan terhadap retensi pegawai.

Tujuan peneitian ini adalah untuk menguji apakah kepuasan kerja dapat memediasi hubungan kompensasi, pelatihan dan pengembangan terhadap retensi dosen yang tersebar di seluruh perguruan tinggi Kab. Kerinci dan Kota Sungai Penuh.

LANDASAN TEORI

Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori keadilan. (Robbins & Judge, 2008) mengatakan bahwa teori keadilan adalah ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya maka karyawan akan tetap setia pada organisasi. Selain teori keadilan, teori dua faktor yang dikemukakan oleh Psikolog Amerika Serikat yang bernama Frederick Hezbreg pada tahun 1959 dimana lingkup proporsinya bahwa dua jenis faktor dapat ditemukan ditempat kerja, yang dapat menciptakan kepuasan kerja, memotivasi karyawan dan yang lainnya. Dalam bukunya hezberg mengelompokkan hal-hal yang menjadi faktor kepuasan dan ketidakpuasan,

Retensi karyawan adalah upaya untuk mempertahankan karyawan agar tetap berada didalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama, (Mathis & Jackson, 2010).

Teori keadilan berhasil menjelaskan hubungan antara kompensasi terhadap retensi karyawan, apabila apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, ada dua kemungkinan yang dapat terjadi yaitu seorang akan berusaha memperoleh atau mencari imbalan yang lebih besar diorganisasi lain atau mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, Siagan (2013). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Chinyio et al., 2018), (Bibi et al., 2017), (Rahmawati, 2018), dan (Putra & Rahyuda, 2016).

H₁ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai.

Teori keadilan juga menjelaskan konsep hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan. Dimana keadilan prosedural yang berkaitan dalam proses yang digunakan untuk menentukan hasil keputusan misalnya prosedur promosi, pengumpulan informasi dan pemutusan hubungan kerja karyawan. dimana dalam prosedur promosi terdapat beberapa rangkaian kegiatan yaitu pelatihan dan pengembangan, (Robbin & Judge, 2008). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Mukhreje & Ahmed, 2020), (Yonatan, 2019), (Hassan et al., 2013), (Bibi et al., 2017), (Kossivi et al., 2016) bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap retensi pegawai.

H₂ : Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi karyawan.

Disisi lain, teori keadilan juga menghubungkan kepuasan kerja terhadap retensi pegawai. Dimana ia menjelaskan bahwa kepuasan seseorang tergantung apakah ia merasakan ada keadilan atau tidak adil atas situasi yang dialaminya. Menurut teori ini, seseorang akan membandingkan rasio input hail dirinya dengan rasio hasil input orang bandingan. Jika perbandingan itudianggapnya cukup adil, maka ia akan merasa puas dan tidak kemungkinan untuk keluar dari organisasi, sehingga retensi karyawan akan meningkat.

Namun jika perbandingan itu tidak seimbang dan justru merugikan (misalnya, kompensasi kurang dan tidak adanya pengembangan karir), akan menimbulkan ketidakpuasan dan menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk keluar dari organisasi tersebut. Hal ini secara langsung akan berdampak pada penurunan retensi karyawan. (Karodia et al., 2016) menunjukan hasil penelitiannya dengan hasil yang menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian (Iqbal et al., 2017), (Terera & Ngirande, 2014), (Lee & Way, 2010), (Swapna & Raja, 2016), (Alsubaie & Isouard, 2019).

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Teori dua faktor menghubungkan antara konsep kompensasi terhadap kepuasan kerja, dimana dia membaginya dalam bagian Hygiene yang menyebabkan adanya ketidakpuasan. Dissatisfier (ketidakpuasan) adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa walaupun mereka merasa belum puas. Adapun penelitian yang mendukung hal tersebut adalah penelitian dari (Ramli, 2019), (Juliarti et al., 2018), (Mabaso & Dlamini, 2017), (Saban et al., 2020).

H₄ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan pelatihan dan pengembangan dibagi dalam bagian motivator yang menyebabkan seseorang untuk melakukan hal yang lebih sehingga ia puas akan pekerjaannya.

Situasi ini dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan

menarik penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut tidak selalu mengakibatkan adanya ketidakpuasan.

Menurut (Rahayu et al., 2019) pada penelitiannya menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga didukung oleh beberapa penelitian dari (Pinzone et al., 2019), (Ocen et al., 2017), (Rahayu et al., 2019), (Javed et al., 2019), (Nuryanti et al., 2020).

H5 : Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Philip, et.al (2019), Ketika kepuasan kerja meningkat maka keputusan untuk meninggalkan organisasi dapat diminimalisir sehingga retensi karyawan juga meningkat. Kepuasan kerja ini sendiri mampu menjadi variabel perantara antara kompensasi, pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan itu sendiri. Menurut (Aulia & Syahrizal, 2018) pada penelitiannya menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan kompensasi dan pelatihan serta pengembangan terhadap retensi karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian dari (Bidisha & Baruah, 2013), (Juliarti et al., 2018).

H6 : Kepuasan kerja memediasi hubungan kompensasi terhadap retensi pegawai

H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap retensi pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada perguruan tinggi swasta maupun negeri yang ada di Kab. Kerinci dan Kota Sungai penuh. Dimana unit analisisnya adalah Dosen (tenaga pengajar) tetap yang bekerja di masing-masing perguruan tinggi yang ada di Kab. Kerinci dan Kota Sungai Penuh. Jumlah populasi dari penelitian ini adalah 275 orang dengan sampel 164 responden, hal ini didapatkan dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik slovin, Burhan Bugin (2010).

Sumber instrument penelitian didapatkan dari peneliti pengembang diantaranya, (Kossivi et al., 2016) Retensi karyawan berkaitan dengan menjaga atau mendorong karyawan untuk tetap dalam suatu organisasi dalam kurun waktu maksimal. Adapun pernyataan merupakan pengembangan dari (Kyndt et al., 2009) dengan 11 item pernyataan.

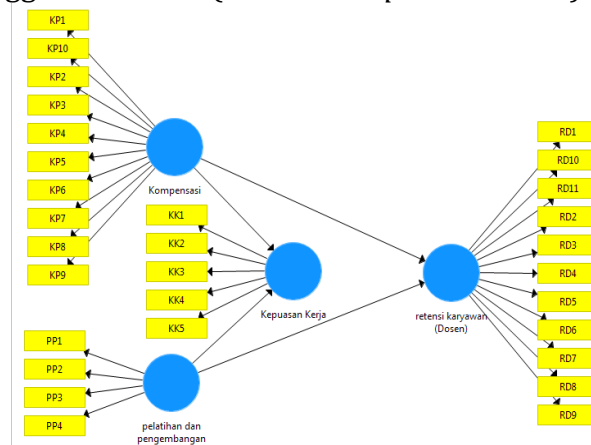
Robbins, 2015 menyebutkan bahwa kepuasan kerja ialah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyanya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kuisisioner yang digunakan adopsi dari (Lambert & Hogan, 2009) dengan 5 item pernyataan.

Kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan, (Rivai, 2014). Sama halnya dengan (Desller, 2007) kompensasi ialah semua bentuk pembayaran kepada karyawan atau hadiah atas jasa dari pekerjaan mereka. Item pernyataan merupakan pengembangan dari (Tassema & Soeters., 2006) dengan 10 item pernyataan.

Ivancevich di (Sawyer dan Gray, 2016) Pelatihan (pelatihan) adalah proses sistematis untuk berubah perilaku kerja suatu / sekelompok karyawan dalam upaya meningkatkan

penampilan organisasi. Adapun kuisioner yang digunakan pada penelitian ini di adopsi dari (Delery & Doty., 1996) dengan jumlah 4 item pernyataan yang dilontarkan.

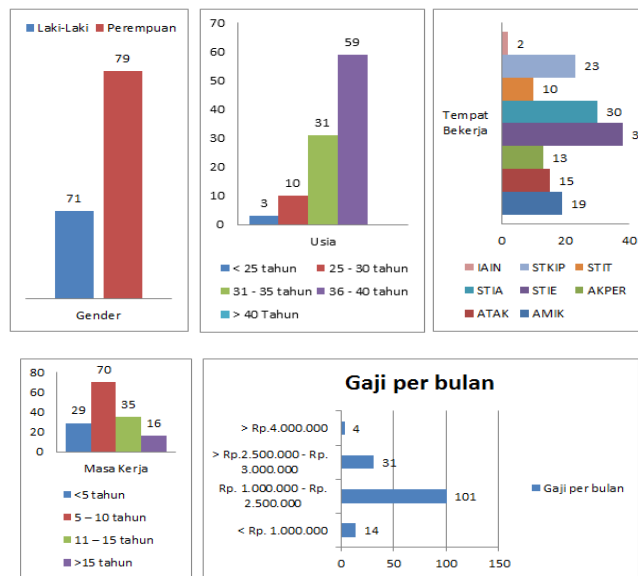
Skala pengukuran variabel menggunakan skala likert, Cooper & Schindler (2017). Dan teknik analisis data menggunakan SEM (*structural equation model*) PLS (*partial least square*)



Gambar 2 Contoh Model SEM

Dengan melakukan *uji measurement model* dan *uji structural model*. Serta melakukan analisis deskriptif melalui Tingkat capaian responden per variabel nya.

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 3 Profil Responden.

Kuisioner disebarkan kepada seluruh dosen tetap yang mengajar di berbagai perguruan tinggi yang tersebar dikawasan Kab. Kerinci dan Kota Sungai Penuh, dari tanggal 30 Desember 2020 – 20 Januari 2021 dengan hasil kuisioner yang kembali sebanyak 150 responden dan kuisioner yang tidak kembali sebanyak 11 responden dengan persentase kuisioner yang dapat diolah sebanyak 93,16%.

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa dominan responden berjenis kelamin perempuan dengan 79 orang atau 52,67%, dengan usia 36-40 th sebanyak 59 atau 39,33%,

bekerja di STIE-SAK dengan jumlah 38 orang atau 25,34%, dengan dominan gaji sebesar Rp. 1.000.000-Rp. 2.500.000 dengan 101 orang atau 67,33% dan keseluruhan responden memiliki jenjang pendidikan S2 dengan jumlah 150 orang atau 100%.

Measurement Assessment Model (MMA) adalah hubungan dari variabel laten dengan indikator-indikatornya. Uji yang dilakukan pada MMA yakni Convergent validity yang terdiri dari outer loading > 0,7, cronbach alpha (CA), composite reliability (CR) > 0,7, average variance extracted (AVE) > 0,5, dan discriminant validity dengan metode Fornell-Larcker criterion. Hasil analisis MMA dapat dilihat pada table berikut ini.

	Jumlah Item	Item Valid	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	5	5	0,919	0,940	0,761
Kompensasi	10	3	0,795	0,879	0,708
Pelatihan & Pengembangan	4	3	0,803	0,883	0,717
Retensi Karvawan	11	4	0,839	0,893	0,676

Berdasarkan hasil convergent validity pada table diatas bahwa variabel kepuasan kerja memiliki 5 item yang valid, kompensasi 3 item pernyataan yang valid, pelatihan & pengembangan 3 item pernyataan yang valid dan retensi karyawan memiliki 4 item pernyataan yang valid. Semua pernyataan yang valid telah memenuhi kriteria dengan nilai Outer loading > 0,7, CA > 0,7, CR > 0,7 dan AVE > 0,5.

Discriminant validity merupakan keunikan dari suatu variabel ke variabel lainnya. Hasil analisis discriminant ini menggunakan metode Fornell-Larcker Criterion dimana dapat dilihat dari table berikut ini

	Kepuasan Kerja	Kompensasi	Pelatihan dan Pengembangan	Retensi Karvawan
Kepuasan Kerja	0,873			
Kompensasi	0,345	0,841		
Pelatihan dan Pengembangan	0,285	0,522	0,847	
Retensi Karvawan	-0,145	0,049	-0,136	0,822

Berdasarkan table diatas dapat dilihat bahwa koefisien korelasi suatu variabel dengan variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan variabel lainnya. Hasil ini memberikan makna bahwa terdapat keunikan variabel penelitian

	Kepuasan Kerja	Kompensasi	Pelatihan Dan Pengembangan	Retensi Karyawan
KK1	0,721	0,177	0,111	-0,164
KK2	0,946	0,334	0,307	-0,149
KK3	0,750	0,307	0,191	0,065
KK4	0,968	0,345	0,306	-0,183
KK5	0,945	0,317	0,268	-0,161
KO1	0,219	0,785	0,327	0,113
KO3	0,315	0,866	0,439	-0,023
KO4	0,323	0,870	0,525	0,051
RK2	-0,070	0,108	-0,077	0,800
RK4	-0,126	0,019	-0,165	0,907
RK5	-0,156	-0,010	-0,128	0,788
RK6	-0,127	0,049	-0,063	0,789
T&D1	0,219	0,466	0,812	-0,126
T&D3	0,224	0,386	0,838	-0,088
T&D4	0,275	0,471	0,888	-0,127

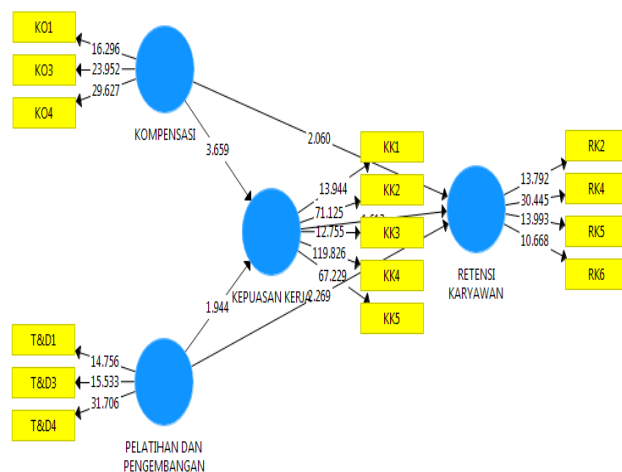
Struktural model assessment (SMA) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan R square (R²) dan Q square (Q²). R² variabel endogen dalam penelitian ini berguna untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Sedangkan Q² (predictive relevance) untuk mengetahui kapabilitas atau kemampuan prediksi variabel eksogen dengan metode blindfolding.

Variable	R Square	Keterangan	Q Square	Keterangan
Retensi karyawan	0,134	Lemah	0,031	Lemah
Kepuasan Kerja	0,060	Lemah	0,097	Lemah

Table diatas menunjukkan nilai R² variabel retensi karyawan sebesar 0,134 yang mana bermakna bahwa besarnya pengaruh kompensasi, pelatihan & pengembangan serta kepuasan kerja terhadap retensi karyawan adalah 13,40% (lemah). Sementara variabel kepuasan kerja memiliki R² sebesar 0,060 yang bermakna bahwa besarnya pengaruh kompensasi, pelatihan & pengembangan terhadap kepuasan kerja adalah 6% (lemah).

Setiap variabel redictive relevance menggunakan Q² dimana nilainya harus besar dari nol (Hair et.al 2014). Dalam table 4, dilihat bahwa nilai Q² pada variabel retensi karyawan sebesar 0,031 yang bermakna bahwa kemampuan kompensasi, pelatihan & pengembangan serta kepuasan kerja dalam memprediksi retensi karyawan tergolong dalam kategori lemah. Sementara Q² pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,097 yang bermakna bahwa kemampuan kompensasi, pelatihan & pengembangan dalam memprediksi kepuasan kerja tergolong dalam kategori lemah.

Hasil pengujian dalam penelitian ini menggunakan metode bootstrapping (subsamples 500) dimana dapat dilihat pada gambar model struktural berikut



	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Kompensasi -> Retensi Karyawan	0,208	2,052	0,041	H1 Diterima
Pelatihan dan Pengembangan -> Retensi Karyawan	0,199	2,108	0,036	H2 Diterima
Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan	-0,160	1,647	0,100	H3 Ditolak
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0,270	3,573	0,000	H4 Diterima
Pelatihan dan Pengembangan -> Kepuasan Kerja	0,144	1,904	0,057	H5 Ditolak
Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan	-0,043	1,457	0,146	H6 Ditolak
Pelatihan dan Pengembangan -> Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan	-0,023	1,184	0,237	H7 Ditolak

Berdasarkan pada table diatas dapat dilihat bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja karena memiliki t statistic besar dari 1,96 dan p values kecil dari 0,05. Temuan ini bermakna bahwa jika karyawan diberikan kompensasi yang layak maka kepuasan kerja akan meningkat dan persentase retensi kerja karyawan akan meningkat pula. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu (Chinyio et al., 2018), (Bibi et al., 2017), (Rahmawati, 2018), (Ramli, 2019), (Setyorini et al., 2018). Disisi lain pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan akan tetapi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil ini bermakna bahwa jika pelatihan dan pengembangan sering dilakukan oleh pihak perguruan tinggi

maka secara angung akan memberikan motivasi kepada karyawan dan memberikan peluang untuk meningkatkan retensi karyawan. Hal yang sama ditemukan pada penelitian (Bibi et al., 2017), (Yonatan, 2019), (Hassan et al., 2013), (Kossivi et al., 2016). Akan tetapi kepuasan kerja tidak dapat ditentukan oleh adanya pelatihan dan pengembangan saja. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pinzone et al., 2019), (Ocen et al., 2017), (Javed et al., 2019), (Nuryanti et al., 2020).

Selanjutnya hasil uji hipotesis kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan karena memiliki t statistics kecil dari 1,96 dan p values besar dari 0,05. Hasil ini dapat diartikan bahwa retensi karyawan tidak ditentukan oleh adanya kepuasan kerja. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Terera & Ngirande, 2014), (Lee & Way, 2010), (Swapna & Raja, 2016), (Alsubaie & Isouard, 2019). Ketika kepuasan kerja tidak mampu berpengaruh terhadap retensi maka kepuasan kerja juga tidak mampu memediasi kompensasi, pelatihan & pengembangan terhadap retensi karyawan. Hal ini didukung oleh data statistik yang mana t statistic kecil dari 1.96 dan p value lebih besar dari 0,05. Hal ini mungkin disebabkan tidak adanya pelatihan yang diberlakukan secara rutin dalam setahun sehingga kepuasan kerja juga menurun serta kompensasi yang mereka dapatkan belum cukup baik. Sehingga karyawan beranggapan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan tidak dievaluasi dan tidak dihargai sehingga tidak adanya umpan balik yang diberikan ke karyawan sehingga menyebabkan adanya ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, secara tidak langsung retensi karyawan juga akan menurun. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bidisha & Baruah, 2013), (Juliarti et al., 2018).

KESIMPULAN

1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi dosen yang tersebar di seluruh perguruan tinggi wilayah Kab. Kerinci dan Kota Sungai Penuh.
2. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap retensi dosen yang tersebar di seluruh perguruan tinggi wilayah Kab. Kerinci dan Kota Sungai Penuh.
3. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi dosen yang tersebar di seluruh perguruan tinggi wilayah Kab. Kerinci dan Kota Sungai Penuh.
4. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen yang tersebar di seluruh perguruan tinggi wilayah Kab. Kerinci dan Kota Sungai Penuh.
5. Pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen yang tersebar di seluruh perguruan tinggi wilayah Kab. Kerinci dan Kota Sungai Penuh.
6. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kompensasi terhadap retensi dosen yang tersebar di seluruh perguruan tinggi wilayah Kab. Kerinci dan Kota Sungai Penuh.
7. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap retensi dosen yang tersebar di seluruh perguruan tinggi wilayah Kab. Kerinci dan Kota Sungai Penuh.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alsubaie, A., & Isouard, G. (2019). Job Satisfaction and Retention of Nursing Staff in Saudi Hospitals. *Asia-Pacific Journal of Health Management*, 14(2), 68–73. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v14i2.215>

-
- [2] Bibi, P., Pangil, F., Johari, J., & Ahmad, A. (2017). The impact of compensation and promotional opportunities on employee retention in academic institutions: The moderating role of work environment. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 378–391.
 - [3] Chinyio, E., Suresh, S., & Salisu, J. B. (2018). The impacts of monetary rewards on public sector employees in construction: A case of Jigawa state in Nigeria. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 16(1), 125–142. <https://doi.org/10.1108/JEDT-12-2016-0098>
 - [4] Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20–39. <https://doi.org/10.1108/reps-07-2018-002>
 - [5] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson Education.
 - [6] Hassan et al. (2013). The Effect of Training on Employee Retention TheEffectofTraining onEmployeeRetention Strictly as per the compliance and regulations of. *Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc*, 13(6), 17–20. https://globaljournals.org/GJMBR_Volume13/3-The-Effect-of-Training-on-Employee.pdf
 - [7] Javed, S., Javed, R., Ahmed, N., & Anjum, D. (2019). Human Resource Management Practices and Its Impact on Job Satisfaction Among Employees in Higher Education Sector. *International Journal of Marketing & Human Resource Management*, 10(2), 1–12. <https://doi.org/10.34218/ijmhrm.10.2.2019.001>
 - [8] John, D. L., & Teru, D. P. (2017). Effect of Compensation/ Pay on Staff Retention in Selected Commercial Banks in Adamawa State, Nigeria. *International Journal of Scientific Research and Management*, 05(09), 7033–7039. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v5i9.13>
 - [9] Juliarti, P. A. D., Agung, A. A. P., & Sudja, I. N. (2018). Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(03), 20553–20562. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/03/460>
 - [10] Karodia, A. M., Motlou, R. G., & Singh, S. (2016). An Evaluation of the Impact of Job Satisfaction on Employee Retention at Lonmin Rowland Shaft North West Province. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(10), 15–49. <https://doi.org/10.12816/0027366>
 - [11] 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>
 - [12] Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). *Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives*. 2, 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
 - [13] Lee, C., & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 344–353. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.008>
 - [14] Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job

- Satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 80–90. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90>
- [15] Nkomo, M. W., & Thwala, W. D. (2016). Mentoring on Retention of Employees in the Construction Sector : A Literature Review. *Creative Construction Conference*, 305–310.
- [16] Nuryanti, B. L., Putri, W. D., & Masharyono. (2020). *Effect of Training and Empowerment in Improving Job Satisfaction*. 117(Gcbme 2018), 265–268. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200131.057>
- [17] Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742–757. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2016-0084>
- [18] Permata, parenda R., & Rahardja, E. (2016). *Analisis Pengaruh Sistem Reward , Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan*. 5, 1–11.
- [19] Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisinigh, D. (2019). Effects of ‘green’ training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.048>
- [20] Prasetya, W., & Suryono, Y. S. (2014). Kajian Empiris Faktor-faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan. *Prosding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi, November*, 211–216.
- [21] Putra, I., & Rahyuda, A. (2016). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Perceived Organizational Support (Pos) Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(2), 255155.
- [22] Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2019). The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 79–89.
- [23] Rahmawati, R. A. (2018). The Effects of Compensation, Work Environment and Job Satisfaction on Employee Retention A Case Study: Banking Industry. *Jurnal Universitas Islam Indonesia*, 1(1), 1–16.
- [24] Ramli, A. H. (2019). Compensation, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 177. <https://doi.org/10.25105/ber.v18i2.5335>
- [25] Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. (2020). Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels. *European Journal of Business and Management Research*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.1.181>
- [26] Setyorini, R. W., Yuesti, A., & Landra, N. (2018). The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20974–20985. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/570>
- [27] Subhash C. Kundu, K. L. (2017). Article information :Effects of supportive work environment on employee retention: mediating role of organizational engagement", *International Journal of Organizational Analysis*. *Int J Logistics Management*. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>

- [28] Syahreza, D. S., Lumbanraja, P., Dalimunthe, R. F., & Absah, Y. (2017). Compensation, employee performance, and mediating role of retention: A study of differential semantic scales. *European Research Studies Journal*, 20(4), 151–159. <https://doi.org/10.35808/ersj/825>
- [29] Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481–487. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- [30] Yonatan, A. (2019). pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta Sistem Penilaian Kinerja terhadap Retensi Karyawan PT. SUTINDO ANUGRAH SEJAHTERA. *AGORA*, 7(2).