

Hubungan Remunerasi, Retensi dan Kinerja Karyawan

Didit Darmawan, Devi Iriandha, Dian Indrianto, Dwi Sembe Sigita, Diah Cahyani

Fakultas Ekonomi, Universitas Mayjen Sungkono, Mojokerto, Indonesia

Email: dr.diditdarmawan@gmail.com

Abstrak—Praktek manajerial dari sumber daya manusia untuk mempertahankan karyawan dan mengembangkan kinerja adalah melalui kebijakan remunerasi. Kebijakan ini sebagai bentuk imbalan atas balas jasa kepada pekerja dari organisasi. Remunerasi merupakan salah satu strategi yang ditetapkan organisasi sebagai wujud memaksimalkan upaya pemberdayaan karyawan yang selanjutnya berperan sebagai salah satu faktor utama pembentuk daya saing milik organisasi. Kesesuaian antara kebijakan remunerasi dan penerimaan karyawan akan menjadi faktor utama pembentuk kinerja organisasi yang berkualitas dan kompeten. Studi ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana remunerasi memiliki hubungan dengan retensi dan kinerja karyawan. Survei ini menggunakan sampel berjumlah 86 responden yang dipilih secara acak. Statistik deskriptif melibatkan tabel frekuensi, sedangkan korelasi untuk membuktikan hubungan antar variabel. Temuan studi menunjukkan kebijakan remunerasi yang efektif memiliki hubungan yang kuat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Temuan lain, ada korelasi secara nyata dari remunerasi dan retensi karyawan. Karyawan memungkinkan untuk bertahan di organisasi bila kebijakan remunerasi telah sesuai dengan harapan karyawan.

Kata Kunci: Remunerasi; Retensi; Kinerja Karyawan

Abstract—The managerial practice of human resources to retain employees and develop performance is through a remuneration policy. This policy is a form of reward to employees for the contributions they make to their organization. Remuneration is one of the organization's strategies to empower the workforce, and can function as a company's competitiveness. Conformity between remuneration policies and employee recruitment will be the main factor in shaping the quality and competence of the organization's performance. This study aims to determine the extent to which remuneration has a relationship with employee retention and performance. This survey used a sample of 86 randomly selected respondents. Descriptive statistics involve frequency tables, while correlations are used to prove the relationship between variables. The study findings show that an effective remuneration policy has a strong relationship to improve employee performance. In addition, there is a significant relationship between remuneration and employee retention. Employees are possible to stay in the organization if the remuneration policy is in accordance with employee expectations.

Keywords: Remuneration; Retention; Employee Performance

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur utama dalam kegiatan atau proses perkembangan suatu organisasi. Berbagai upaya dilakukan melalui kebijakan organisasi agar membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan mendukung perkembangan organisasi. Remunerasi adalah salah satu permasalahan yang rumit di bidang manajemen sumber daya manusia. Efektivitas organisasi agar mewujudkan tujuan dipersyaratkan dengan memperhatikan pengelolaan bidang sumber daya manusia secara tepat. Hal ini berlanjut pada perhatian utama dari manajemen sumber daya yang dikenal sebagai remunerasi. Kemampuan seorang manajer mengupayakan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan lebih banyak ditentukan juga oleh penerapan yang efektif dari sistem remunerasi sebagai imbal jasa dan faktor pendorong produktivitas karyawan (Ernawati *et al.*, 2020).

Peran penting dari remunerasi menentukan fungsi manajemen sumber daya manusia dan keterjalinan hubungan karyawan dan pemilik usaha. Kesejahteraan karyawan ditentukan oleh penerimaan pendapatan finansial yang disesuaikan dengan beban kerja. Namun, bagi manajer, keputusan remunerasi memengaruhi biaya produksi dan aktivitas bisnis sehingga ini akan menunjukkan kompetensi karyawan yang terakumulasi dan terwujud dalam bentuk nilai produk (Hutomo, 2011). Ini adalah fakta yang jelas bahwa penerapan efektif dari remunerasi yang menguntungkan tidak hanya akan membantu dalam menstabilkan dan mempertahankan karyawan tetapi juga membantu dalam mengurangi perputaran tenaga kerja dalam organisasi.

Sistem remunerasi dapat dilihat sebagai bentuk pemberian faktor finansial dan segala manfaat secara nyata serta hak karyawan. Itu pun merupakan unsur utama adanya hubungan kerja. Ini dapat disebut sebagai totalitas imbalan finansial dan non-finansial bagi karyawan sebagai imbalan atas kerja atau jasanya. Remunerasi mengacu pada proses penetapan struktur tingkat upah untuk berbagai posisi yang merancang sistem insentif, menetapkan upah dan insentif individu dalam struktur yang telah ditetapkan. Perencanaan dan kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam bentuk remunerasi akan memengaruhi kinerja karyawan karena menetapkan tingkat hubungan antara majikan dan karyawan. Hubungan yang harmonis di antara keduanya akan menentukan retensi karyawan (Mardikaningsih, 2020).

Keberhasilan setiap organisasi bergantung pada karyawan karena mereka adalah aset terbesar. Lingkungan bisnis menjadi sangat kompetitif dan karyawan yang berpengetahuan dan terampil telah menjadi faktor pembeda utama di sebagian besar organisasi (Lestari *et al.*, 2020). Ini menyebabkan dalam unsur manajemen sumber daya manusia harus ada upaya mempertahankan karyawan melalui remunerasi. Retensi karyawan menyebabkan pengurangan biaya bagi organisasi yang akan muncul bila karyawan meninggalkan pekerjaan dan organisasi. Biaya rekrutmen dan pelatihan akan membebani organisasi terhadap penarikan karyawan baru. Dengan demikian, studi ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana remunerasi memiliki hubungan dengan retensi dan kinerja karyawan.

Menurut Armstrong (2005), remunerasi salah satu dari kebijakan dan kegiatan pengolahan sumber daya manusia. Ini ditujukan pula sebagai upaya mendukung terciptanya produktivitas kerja yang efektif bagi organisasi. Selain itu, berhubungan dengan upaya menghargai setiap upaya karyawan yang telah memberikan kontribusi demi kepentingan organisasi. Remunerasi akan menunjukkan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi tersebut secara adil berdasarkan nilai organisasi (Armstrong, 2005). Remunerasi seperti namanya, menyiratkan sistem dan mekanisme penyampaian imbalan berdasarkan kriteria tertentu (Hewitt, 2009). Hak karyawan sekaligus sebagai pendorong membentuk produktivitas kerja. Ini akan menjadi pedoman perilaku dan kinerja karyawan di tempat kerja. Armstrong dan Brown (1998) menyatakan bahwa remunerasi menjadi unsur yang terintegrasi dari pendekatan manajerial dari pengolahan sumber daya manusia. Ini ditujukan untuk mengelola orang dan karena itu mendukung pencapaian tujuan bisnis. Secara strategis berarti ini mengantisipasi permasalahan di masa mendatang yang berhubungan dengan upaya mempertahankan karyawan melalui balas jasa atas peran karyawan.

Remunerasi secara langsung berperan terhadap pengembangan kinerja (Namasivagam & Zhao, 2007). Ada hubungan yang nyata dan bersifat positif dengan adanya bentuk penghargaan sebagai pendorong, yang menggambarkan keberadaan imbalan kepada karyawan yang diubah, maka akan ada perubahan yang sesuai dalam kepuasan dan motivasi kerja. Sementara itu, upah atau gaji berkala, berbagai tunjangan, pemberian bonus, dan bentuk imbalan lainnya secara rentang waktu tertentu memiliki peran untuk memunculkan etos dan motivasi kerja agar keterlibatan kerja lebih tinggi (Danish & Usman, 2010). Berdasarkan hubungan langsung kepada perilaku dan konsekuensi daripada kondisi emosi karyawan, manajemen dapat mempelajari dan mengidentifikasi ini hubungan dan mencoba untuk memodifikasi dan mendapatkan kontrol atas perilaku (Werdati *et al.*, 2020). Oleh karena itu perlu bagi manajer dan pengusaha untuk memahami fakta bahwa remunerasi pasti akan meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan untuk motivasi terus menerus untuk mempercepat perbaikan kinerja karyawan. Ini menyiratkan bahwa bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan, ada kebutuhan untuk memberikan imbalan yang berkelanjutan dan terus-menerus kepada karyawan secara efektif meski kebutuhan ini terpusat pada imbalan berbentuk finansial dan bersifat fisiologis. Karyawan merasa bahwa dengan imbalan yang memadai akan mendorong mereka bekerja lebih keras untuk menerima imbalan lebih besar berdasarkan upaya mereka. Ini menjadi penyebab sistem remunerasi memiliki korelasi positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, karyawan mungkin tidak mau bekerja keras untuk meningkatkan kinerjanya jika imbalan untuk peningkatan tersebut kinerjanya tidak sesuai dengan keinginannya. Pengusaha dan manajer harus memastikan bahwa karyawan menerima sistem remunerasi dan akan memotivasi karyawan yang memproyeksikan peningkatan kinerja karyawan. Saat mereka memperoleh kesesuaian antara imbalan dan kinerja maka memungkinkan mereka akan memutuskan bertahan di organisasi.

Kavitha *et al.* (2011) menunjukkan bahwa kehilangan karyawan kunci dalam suatu organisasi dapat menyebabkan penurunan standar penyediaan layanan, inkonsistensi layanan dan biaya tambahan dalam perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Mrope dan Bangi (2014) berpendapat bahwa kurangnya strategi retensi karyawan dapat mengakibatkan kinerja organisasi yang buruk. Shahin (2017) menyatakan bahwa retensi karyawan yang buruk dapat menyebabkan masalah operasional, penurunan moral serta meningkatkan biaya untuk organisasi. Untuk menangani masalah retensi karyawan diperlukan sistem remunerasi (Muhoho, 2014). Khoshnevis dan Gholipour (2017) menemukan bahwa kompensasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan retensi karyawan.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Studi ini berdasarkan desain penelitian jenis survei. Ini melibatkan angket untuk mengumpulkan data responden. Ada 100 responden dipilih secara acak sebagai responden. Angket diberikan tetapi 86 diselesaikan dan dikembalikan sebagaimana mestinya. Populasi sebenarnya adalah semua karyawan di satu perusahaan. Perusahaan tersebut bergerak di bidang transportasi di Surabaya. Sampel yang sesuai dipilih secara acak untuk mewakili seluruh populasi. Sumber primer terutama disertakan sebagai sumber utama. Angket berperan memperoleh data yang relevan dari responden. Angket dirancang untuk mengambil sampel berdasarkan persepsi responden tentang pengaruh remunerasi, retensi, dan kinerja karyawan. Analisis data menggunakan statistik inferensial dan deskriptif. Statistik deskriptif melibatkan tabel frekuensi, sedangkan korelasi untuk membuktikan relevansi dari keterkaitan dua variabel.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

Angket yang terkumpul diproses dengan menggunakan bantuan SPSS. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden yang ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

		Jumlah Responden	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	41	47,7%

		Jumlah Responden	Presentase
Usia	Perempuan	45	52,3%
	20-29 tahun	27	31,4%
	30-45 tahun	38	44,2%
	>45 tahun	21	24,4%
Status Pernikahan	Belum Menikah	33	38,4%
	Sudah Menikah	46	53,5%
	Pernah Menikah	7	8,1%
Pendidikan	SMA	46	53,5%
	D3	7	8,1%
	S1	31	36,1%
	S2	2	2,3%
Pengalaman Kerja	< 5 tahun	26	30,2%
	5 - 10 tahun	31	36,1%
	> 10 tahun	29	33,7%

Dari uraian di atas terlihat bahwa 47,7% responden berjenis kelamin adalah laki-laki. Ada 52,3% responden adalah perempuan. Sebaran ini cukup merata. Ada 44,2% responden berusia antara 30-45 tahun. Ini jumlah yang dominan dan menunjukkan kematangan dalam siklus hidup manusia. Adanya kematangan mental menyebabkan kecenderungan adanya proses pemikiran dan pertimbangan yang lebih baik dalam memutuskan setiap hal di tempat kerja. Setidaknya menilik berdasarkan usia, ini mungkin lebih baik dibanding dengan kelompok usia yang lebih muda.

Status perkawinan didominasi oleh kelompok sudah menikah sebanyak 53,5%. Ini menyiratkan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang bertanggung jawab yang ditunjukkan pada kondisi status pernikahan. Berdasarkan tingkat pendidikan, ada 53,5% adalah lulusan SMA. Ini menyiratkan bahwa organisasi memiliki karyawan dengan standar pendidikan menengah atas dan masih memerlukan pengembangan yang lebih baik. Di bidang pengalaman kerja, pada kelompok 5 - 10 tahun relatif lebih banyak yaitu 36,1%. Setidaknya organisasi memiliki karyawan dengan pengalaman yang luas.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Kebijakan remunerasi	0,803
Retensi karyawan	0,798
Kinerja karyawan	0,845

Masalah validitas dan reliabilitas dipertimbangkan dalam menguji kelayakan instrumen pengukuran. Dengan batasan 0,6 diperoleh hasil memuaskan dalam pengukuran validitas dan semua butir pada instrumen dinyatakan valid. Pertimbangan yang cermat tentang reliabilitas juga dilakukan untuk menilai konsistensi internal skala menggunakan Cronbach's Alpha. Analisis reliabilitas pada tiga variabel yang terlibat ditunjukkan pada tabel 2. Semua variabel menunjukkan bahwa kuesioner mencapai reliabilitas yang dapat diterima dengan koefisien Alpha (α) adalah 0,803 pada variabel remunerasi, 0,798 pada variabel retensi karyawan, dan 0,845 pada variabel kinerja karyawan.

Tabel 3. Korelasi Remunerasi dan Retensi Karyawan

			Remunerasi	Retensi
Spearman's rho	Remunerasi	Correlation Coefficient	1.000	.555**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	86	86
	Retensi	Correlation Coefficient	.555**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 3 adalah output SPSS dari korelasi dua variabel, yaitu remunerasi dan retensi karyawan. Sifat korelasi antara remunerasi dan retensi adalah positif. Ini berarti semakin baik kebijakan remunerasi maka semakin besar peluang retensi karyawan. Nilai korelasi sebesar 0,555. Hal ini berarti kekuatan korelasi kedua variabel tersebut adalah kuat. Korelasi antara keduanya adalah signifikan dengan nilai probabilitas 0,000. Sedangkan batas terendah adalah 0,05. Dengan demikian, korelasi secara nyata antara kebijakan remunerasi dan retensi karyawan.

Tabel 4. Korelasi Remunerasi dan Kinerja Karyawan

			Remunerasi	Kinerja
Spearman's rho	Remunerasi	Correlation Coefficient	1.000	.611**
		Sig. (2-tailed)	.	.000

		Remunerasi	Kinerja
Kinerja	N	86	86
	Correlation Coefficient	.611**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 4 adalah hasil korelasi antara remunerasi dan kinerja karyawan. Sifat korelasi antara remunerasi dan kinerja karyawan adalah positif. Ini berarti semakin baik kebijakan remunerasi maka semakin besar pula adanya kemungkinan karyawan memberikan hasil kerja sesuai harapan. Nilai korelasi sebesar 0,611. Ini berarti korelasi kedua variabel tersebut adalah kuat. Kondisi dari korelasi antara kebijakan remunerasi dan kinerja karyawan ditemukan dalam kondisi signifikan. Nilai probabilitas adalah 0,000. Sedangkan batas terendah adalah 0,05, yang berarti adanya hubungan yang benar-benar nyata dari kebijakan remunerasi dan kinerja karyawan.

3.2 Pembahasan

Hasil sebelumnya menyatakan ada korelasi positif secara nyata dari variabel remunerasi dan kinerja karyawan. Ini selaras dengan hasil studi dari Msengeti *et al.* (2015). Pekerja sebagai bagian organisasi merupakan bahan dari pengolahan manajerial unsur sumber daya manusia. Oleh karena itu harus diberi imbalan yang layak agar dapat bekerja secara efektif bahkan melebihi harapan (Darmawan *et al.*, 2020). Hal yang penting untuk mengatakan bahwa remunerasi menjadi permasalahan yang utama dan vital untuk mengembangkan organisasi. Ini adalah unsur utama dari pergerakan organisasi. Kedua belah pihak terikat untuk bernegosiasi dan menerapkan kebijakan remunerasi yang efektif yang akan menguntungkan kedua belah pihak. Ada hubungan yang signifikan antara remunerasi dengan retensi karyawan. Organisasi harus menyadari adanya kebutuhan untuk menetapkan kebijakan remunerasi yang tepat agar karyawan tetap bertahan bersama organisasi. Hasil ini sesuai dengan studi sebelumnya (Khoshnevis & Gholipour, 2017; Mathimaran & Kumar, 2017; Mrope & Bangi, 2014; Muhoho, 2014). Para manajer di organisasi sudah seharusnya memperhatikan retensi karyawan dan pergantian karyawan yang merupakan topik terpenting dalam penelitian organisasi. Tingkat retensi karyawan yang rendah pada akhirnya memberikan hasil bahwa waktu dan uang ekstra dihabiskan untuk merekrut, memilih, dan melatih karyawan baru yang dapat digunakan untuk kegiatan lain seperti peningkatan kinerja atau pengembangan karir karyawan (Abbasi & Hollman 2000). Selain itu, Sighthler dan Adams (1999) melaporkan bahwa organisasi mungkin mengalami penurunan kinerja, efisiensi, dan moral, dan peningkatan gangguan jaringan sosial, kohesi kelompok, dan komunikasi karena rendahnya tingkat retensi karyawan dalam organisasi. Perusahaan yang tidak dapat mempertahankan karyawannya dapat mempengaruhi hasil ekonomi organisasi dan akhirnya menjadi pesaing bagi organisasi juga (Day, 2000). Dengan demikian, upaya untuk mempertahankan tingkat retensi dan menekan pergantian di organisasi adalah tindakan yang sangat penting. Karyawan berkualitas harus dipertahankan dan dikembangkan lebih baik dan ini faktor penting untuk memperkuat tingkat kompetensi organisasi (Bussin 2002).

4. KESIMPULAN

Setiap organisasi perlu memperhatikan peran penting kebijakan remunerasi yang efektif untuk memproyeksikan dan meningkatkan kinerja karyawan. Kesimpulannya, ada korelasi secara nyata antara remunerasi dan kinerja karyawan. Ini menyiratkan pembentukan kinerja karyawan tergantung pada kebijakan dan penerapan remunerasi yang tepat. Ini juga diperkuat dengan temuan lain yang menyatakan bahwa kebijakan remunerasi menyebabkan karyawan bertahan di organisasi. Rekomendasi dari temuan di studi ini, yaitu organisasi harus memastikan bahwa ada hubungan yang harmonis dan positif antara pemberi kerja dan karyawan dalam organisasi. Manajemen menciptakan kondisi kerja yang baik dan ramah yang akan membantu kinerja karyawan. Organisasi harus memastikan penyediaan paket kesejahteraan yang baik yang akan mendorong dan meningkatkan kinerja karyawan melalui kebijakan remunerasi. Adanya keinginan setiap organisasi untuk terus meningkatkan produktivitas telah mengharuskan kebutuhan untuk memotivasi karyawan melalui kebijakan remunerasi yang komprehensif dan lingkungan kerja yang kondusif. Kebutuhan untuk mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas merupakan kebutuhan bagi organisasi sehingga memerlukan kebutuhan untuk menyediakan kondisi kerja yang baik dan paket kerja yang efektif yang akan membantu dalam mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

REFERENCES

- Abbasi, S. & K. Hollman. 2000. Turnover: the Real Bottom Line, *Public Personnel Management* 29, 333–342.
- Armstrong, M. 2005. *A Handbook on Human Resources Management Practices*. Kogan Page. UK.
- Armstrong, M., & D. Brown. 1998. Relating Competences to pay; The UK experience, *Compensation and Benefit Review* 18(2), 295-310.
- Brown, D. 2003. Reward Strategies, *Journal of Personnel Management*, 1, 17-29.
- Bussin, M. 2002. *Retention Strategies: Remuneration Answers*. Knowledge Resources, Johannesburg.

- Danish, R. Q., & A. Usman. 2010. Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation. An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5, 159-167.
- Darmawan, D., Sinambela, E. A., & Mauliyah, N. I. 2017. The Effect of Competence, Independence, and Workload on Audit Quality. *Journal of Academic Research and Sciences*, 2, 47-57
- Darmawan, D *et al.* 2020. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela, M. Hariani, & M. Irfan. 2020. Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai, *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58-70.
- Day, C. 2000. Stories of Change and Professional Development: the costs of commitment, in C. Day, A. Fernandez, T. Hauge, J. Moller (Eds.). *The life and works of teachers: international perspectives in changing times*. London: Falmer Press, 109–129.
- Ernawati., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. 2020. Pengembangan Komitmen Organisasi Melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 3(2), 520-528.
- Hewitt, A. 2009. Managing Performance with Incentive Pay. *Journal of Personnel Management*, 7(1), 20-31.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. 2011. Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Jahroni, J., D. Darmawan., R. Mardikaningsih., & E. A. Sinambela. 2021. Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi, *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 4(2), 1389-1397.
- Kavitha, S. R., S.R. Geetha, & V. Arunachalam. 2011. An Empirical Study on Employee Retention Strategies in a Biscuit Manufacturing Company in India. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4), 762 -772.
- Khoshnevis, M. & A. Gholipour. 2017. Exploring the Relationship between Employer Brand and Employees' Retention. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 8(10), 141 –151.
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. 2020. Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 3(2), 529-536.
- Mardikaningsih, R. 2020. Sebuah Penelitian Empiris Tentang Hubungan Masa Kerja, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi*, 13(1), 43-54.
- Mathimaran, B. & A.A. Kumar. 2017. Employee Retention Strategies -An Empirical Research. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*. 17(1): 17 -22.
- Mrope, G. & Y.I. Bangi. 2014. Examining the Influence of Management Practice and Attitudes on Employee Turnover: A Case of Kibaha District Council. *The International Journal of Business and Management*, 2(9), 11 –18.
- Msengeti, D.M. & J. Obwogi. 2015. Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industry in Mombasa County. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(4), 2250 –3153.
- Muhoho, J.M.E. 2014. Assessment of Factors Influencing Employee Retention in Tanzania's work Organizations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(2), 687 -697.
- Namasivayam, K., L. Miao, & X. Zhao. 2007. An Investigation of the Relationship between Compensation Practices and Firms Performance in the US Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 574-587.
- Putra, A. R., & R. Mardikaningsih. 2021. Kompensasi dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 44-53.
- Shahin, N. 2017. A Study of Employee Retention in the Pharmaceuticals Sector in Ranchi City. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*. 4(9), 292 –301.
- Sighter, K. W. & J.S. Adams. 1999. Different between Stayers and Leavers among Part-time Workers, *Journal of Management Issues* 11, 110–125.
- Werdati, Fauchil., D. Darmawan & N.R. Solihah. 2020. The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement, *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20-32.