

## Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan Serta Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Industri Perbankan Swasta di Kota Batam

Alden Nelson<sup>1)</sup>, Viona<sup>2)</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Internasional Batam  
email: [alden.nelson@uib.ac.id](mailto:alden.nelson@uib.ac.id)

<sup>2</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Internasional Batam  
email: 2041023.viona@uib.edu

### Abstract

*Employee retention is a company strategy to retain employees to stay with the company for a certain period of time. Banking companies that are successful in providing good training and development programs, appropriate compensation and a comfortable and harmonious organizational culture will certainly increase job satisfaction which is in line with employee retention levels. This research was conducted to determine the impact of compensation, training and development and organizational culture on employee retention. In this research, job satisfaction is a mediating variable. The population studied were all employees who actively worked in the private banking industry in Batam City. This research used quantitative research and obtained 280 respondents. Data analysis uses the Structural Equation Modeling (SEM)-SmartPLS method. The data collection method used was a questionnaire distributed online via Google Form. The results of this research are that compensation, training and development and organizational culture have a positive and significant impact on employee retention with job satisfaction as mediation.*

**Keywords:** *Compensation, Training and Development, Organizational Culture, Employee Retention, Job Satisfaction*

### A. Latar Belakang Teoritis

Retensi karyawan menggambarkan strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan dalam jangka waktu tertentu. (Ishak & Pratama, 2021) Pada praktiknya, retensi karyawan dilakukan untuk menjaga angka perputaran karyawan. Tingginya niat karyawan untuk berpindah akan berdampak buruk bagi perusahaan, karena menyebabkan kerugian pada biaya pemilihan dan pelatihan karyawan baru. Terdapat berbagai komponen manajemen yang penting bagi kegiatan operasional perusahaan, salah satunya adalah karyawan. Perusahaan memiliki tanggung jawab dan komitmen untuk menjaga semangat serta kepuasan kerja karyawan. Kompensasi umumnya mengacu pada total pembayaran dan manfaat yang diterima individu sebagai imbalan atas pekerjaan atau layanan mereka. Ini adalah bentuk timbal balik yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan, kontraktor, atau pekerja lepas sebagai sarana untuk mengakui dan menghargai kontribusi mereka. (Bahrun & Yusuf, 2022) Kompensasi melingkupi penghargaan, gaji, upah hingga bonus.

Selain kompensasi, strategi retensi yang dapat dilakukan yaitu dengan memotivasi semangat karyawan lewat program pelatihan

dan pengembangan serta memberikan keputusan kompensasi yang sesuai ((Murtiningsih, 2020). Pelatihan dan pengembangan mengacu pada kegiatan dan inisiatif yang dilakukan oleh organisasi untuk memberikan pengetahuan, meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan mereka. Ini melibatkan upaya sistematis untuk meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kompetensi terkait pekerjaan, dan mendukung pertumbuhan dan kemajuan karir. Menciptakan budaya organisasi yang baik juga dapat menjadi strategi retensi karyawan. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai bersama, keyakinan, asumsi, sikap, dan perilaku yang menjadi ciri organisasi. (Purbasari & Abadi, 2022) Budaya organisasi mewakili kepribadian dan identitas organisasi serta menjadi acuan mengenai cara karyawan berkomunikasi dan bertindak satu sama lain, membuat keputusan, dan memahami lingkungan kerja. Budaya organisasi sering dianggap sebagai "perekat" yang mengikat karyawan dan memandu tindakan mereka.

Kepuasan kerja merujuk pada tingkat kepuasan, kebahagiaan, dan kepuasan pribadi yang dialami oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya. (Millena & Donal Mon, 2022) Tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung berkontribusi pada retensi karyawan yang

lebih baik. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih terikat dengan perusahaan dan lebih termotivasi untuk tetap tinggal. Pada industri perbankan, tingginya niat karyawan untuk berpindah tidak dapat dihindari sehingga setiap perusahaan perbankan harus kompetitif dan mendorong kebijakan serta teknologi yang dapat menjaga retensi karyawan. (Khatun et al., 2023) Pada era globalisasi ini, setiap perbankan sedang mencari cara yang paling efektif untuk mempertahankan karyawan dengan kebijakan pengembangan serta kompensasi yang dapat mereka berikan. Tingginya niat karyawan untuk berpindah menjadi masalah utama. Keinginan ini terjadi karena dorongan untuk mendapatkan kondisi serta kompensasi yang lebih baik.

Perbankan adalah lembaga keuangan yang berfungsi untuk menyediakan berbagai layanan keuangan kepada masyarakat, seperti menerima simpanan, memberikan pinjaman, menjalankan transaksi keuangan, dan menyediakan jasa perantara dalam kegiatan keuangan (Aleem & Bowra, 2020) Mengingat persaingan yang tinggi dalam industri ini dan pentingnya memiliki karyawan yang berkompoten, perusahaan perbankan sering berusaha untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi dan berkinerja baik. Perusahaan perbankan yang berhasil menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang baik, kompensasi yang sesuai serta budaya organisasi yang nyaman dan harmonis tentu akan meningkatkan kepuasan kerja yang berpengaruh kepada niat untuk berpindah. Karyawan yang merasa puas akan betah untuk tetap tinggal di perusahaan tersebut dan kecil kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaannya. (Khatun et al., 2023) Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian untuk mengetahui dampak dari pelatihan dan pengembangan, kompensasi serta budaya organisasi terhadap retensi karyawan. Pada penelitian ini kepuasan kerja menjadi variabel mediasi.

### **Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan mengacu pada aktivitas yang diterapkan untuk meningkatkan pengetahuan serta keahlian. Pengembangan merupakan proses peningkatan serta penyiapan kemampuan serta keahlian yang

telah dimiliki untuk menjalankan tanggung jawab. (Alrazehi et al., 2021). Pelatihan dan pengembangan merupakan program yang dilakukan perusahaan kepada sumber daya manusia sehingga dapat menciptakan karyawan yang berkualitas serta berkinerja tinggi dalam setiap kegiatan operasional perusahaan. (Millena & Donal Mon, 2022)

### **Kompensasi**

Kompensasi mengarah kepada imbalan yang ditujukan perusahaan kepada karyawan atas tanggung jawab yang telah dilakukan. Kompensasi dapat berupa gaji, bonus, penghargaan serta tunjangan. Kompensasi merupakan elemen penting bagi retensi karyawan. ((Millena & Donal Mon, 2022) Kompensasi menjadi unsur penting bagi karyawan karena dapat mendorong niat untuk bertahan pada perusahaan. Kompensasi menjadi kebijakan yang strategis karena berkaitan secara langsung pada peningkatan semangat, kinerja dan motivasi karyawan (Ngazo & Ratnawati, 2022)

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mengarah kepada kebiasaan atau sikap Bersama yang berkembang dalam sebuah perusahaan. Budaya organisasi menjadi cerminan bagi karyawan di setiap perilakunya dalam kegiatan operasional perusahaan. (Murtiningsih, 2020) Budaya organisasi memiliki fungsi untuk mengarahkan setiap karyawan kepada pencapaian visi serta misi perusahaan. Budaya organisasi yang positif berperan untuk meningkatkan kenyamanan karyawan untuk tetap tinggal pada perusahaan.

### **Retensi karyawan**

Retensi karyawan menggambarkan sstrategi sebuah perusahaan untuk mempertahankan karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan dalam jangka waktu tertentu. (Ishak & Pratama, 2021) Retensi karyawan adalah masalah paling serius yang dihadapi oleh pemimpin organisasi karena berbagai alasan seperti kekurangan tenaga kerja terampil, pertumbuhan ekonomi dan pergantian karyawan. (Hassan, 2022) Menangani pergantian karyawan adalah masalah serius bagi organisasi karena organisasi

menggunakan pendekatan yang berbeda untuk mempertahankan karyawan mereka.

**Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perilaku dan sikap karyawan yang didorong oleh berbagai faktor kerja, mulai dari kompensasi yang diberikan, lingkungan kerja, hingga hal-hal psikologis (Soenanta et al., 2020). Pada dasarnya, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam setiap kegiatan operasional perusahaan karena mempengaruhi kinerja dan retensi karyawan. Meningkatkan kepuasan karyawan adalah kunci suksesnya organisasi bisnis (Wandara & Wibawa, 2020)

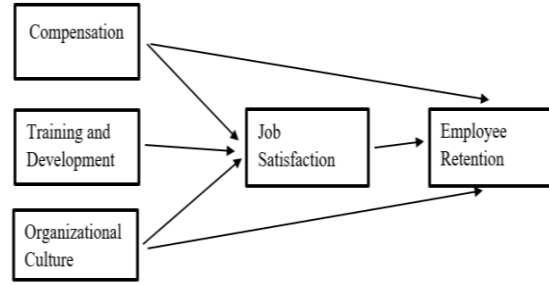
**B. Metode Penelitian**

Rancangan penelitian mengarah pada penelitian dasar yang dilakukan dengan mengembangkan teori – teori yang ada dalam meneliti suatu kasus. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian kuantitatif menggambarkan perhitungan dan pengukuran data, termasuk kuisioner terstruktur, skala penilaian dan observasi terstruktur (Ahmad et al., 2022)

Populasi merupakan sekelompok individu yang memiliki karakteristik tertentu untuk keperluan penelitian. Penelitian dilakukan pada industri perbankan swasta, oleh karena itu populasi yang akan diteliti adalah seluruh karyawan yang aktif bekerja pada industri perbankan swasta di Kota Batam. Sampel merupakan bagian dari karakteristik populasi. Dikarenakan peneliti tidak mengetahui jumlah populasi maka peneliti menggunakan rumus Hair et al. sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 280 sampel.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner secara online. Kuisioner dibuat menggunakan google forms dan disebar melalui media sosial. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan data yang akurat yaitu menggunakan skala likert

Penulis berharap mendapatkan hasil terbaik dalam penelitian ini. Berikut penulis lampirkan model penelitian yang akan diteliti :



Sumber: Peneliti (2023)

Hipotesis dalam penelitian ini ialah :

- H1 : *Compensation* berdampak positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*
- H2 : *Training and Development* berdampak positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*
- H3 : *Organizational Culture* berdampak positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*
- H4 : *Job Satisfaction* berdampak positif signifikan terhadap *Employee Retention*
- H5 : *Compensation* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap *Employee Retention*
- H6 : *Training and Development* berdampak positif signifikan terhadap *Employee Retention*
- H7 : *Organizational Culture* berdampak positif signifikan terhadap *Employee Retention*
- H8 : *Compensation* berdampak positif signifikan terhadap *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction*
- H9 : *Training and Development* berdampak positif signifikan terhadap *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction*
- H10 : *Organizational Culture* berdampak positif signifikan *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction*

**C. Hasil Dan Pembahasan**  
**Hasil Uji Outer Loadings**

**Table 1.** Hasil uji Outer Loadings

Variabel	Sample Mean	Keterangan
Kompensasi 1	0.693	Valid
Kompensasi 2	0.668	Valid
Kompensasi 3	0.643	Valid
Kompensasi 4	0.778	Valid
Kompensasi 5	0.766	Valid
Pelatihan dan Pengembangan 1	0.936	Valid

Pelatihan dan Pengembangan 2	0.902	Valid
Pelatihan dan Pengembangan 3	0.892	Valid
Pelatihan dan Pengembangan 4	0.833	Valid
Pelatihan dan Pengembangan 5	0.968	Valid
Budaya Organisasi 1	0.701	Valid
Budaya Organisasi 2	0.700	Valid
Budaya Organisasi 3	0.698	Valid
Budaya Organisasi 4	0.854	Valid
Budaya Organisasi 5	0.875	Valid
Budaya Organisasi 6	0.839	Valid
Kepuasan Kerja 1	0.699	Valid
Kepuasan Kerja 2	0.721	Valid
Kepuasan Kerja 3	0.895	Valid
Kepuasan Kerja 4	0.876	Valid
Kepuasan Kerja 5	0.885	Valid
Kepuasan Kerja 6	0.861	Valid
Kepuasan Kerja 7	0.873	Valid
Retensi Karyawan 1	0.900	Valid
Retensi Karyawan 2	0.914	Valid
Retensi Karyawan 3	0.916	Valid
Retensi Karyawan 4	0.911	Valid
Retensi Karyawan 5	0.749	Valid

Sumber: Data primer diolah (2023)

**Average Variance Extracted (AVE)**

Uji *Average Variance Extracted* dilakukan untuk mengetahui validitas pada konstruk dan variabel laten. Hasil pengujian AVE dengan nilai diatas 0,5 dapat disimpulkan valid. (Liu et al., 2020) Berikut merupakan hasil pengujian AVE

**Table 2.** Hasil uji Average Variance Extracted (AVE)

Keterangan	AVE	Kesimpulan
<i>Compensation</i>	0.506	Valid
<i>Training and Development</i>	0.823	Valid
<i>Organizational Culture</i>	0.611	Valid
<i>Job Satisfacion</i>	0.695	Valid
<i>Employee Retention</i>	0.775	Valid

Sumber: Data primer diolah (2023)

**Uji Reliabilitas dan Cronbach’s Alpha**

Reliabilitas adalah proses sejauh mana suatu pengukuran dari proses tes yang dilakukan secara konsisten serta berulang dalam kondisi yang sama. Reliabilitas dilakukan untuk menilai alat ukur atau kuisisioner, apakah dapat konsisten dan diandalkan ketika diulang. Hasil uji reliabilitas dapat dikatakan reliable ketika hasil yang didapatkan bernilai diatas 0.6 dan hasil

Cronbach’s Alpha dapat dikatakan reliable ketika nilai yang didapatkan berada diatas 0.7 (Chairunnisa et al., 2020) Berikut merupakan hasil pengujian Reliabilitas dan Cronbach’s Alpha:

**Table 3.** Hasil uji Composite Reliability dan Cronbach’s Alpha

Keterangan	Composite Reliability	Cronbach’s Alpha	Kesimpulan
<i>Compensation</i>	0.836	0.782	Reliable
<i>Training and Development</i>	0.959	0.946	Reliable
<i>Organizational Culture</i>	0.903	0.879	Reliable
<i>Job Satisfacion</i>	0.940	0.925	Reliable
<i>Employee Retention</i>	0.945	0.926	Reliable

Sumber: Data primer diolah (2023)

**Hasil Uji Model Struktural**

Uji inner model akan menghasilkan informasi mengenai hubungan antar variabel laten, melingkupi hubungan yang bersifat langsung maupun hubungan tidak langsung yang dilalui variabel mediasi. (Chairunnisa et al., 2020) Batas nilai signifikansi ditentukan lebih besar dari 1,96 untuk *T-Statistic* dan lebih kecil dari 0,05 untuk *P-Values*.

**Table 4.** Hasil Uji Pengaruh Langsung

Variabel	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
<i>Compensation &gt; Job Satisfacion</i>	2.650	0.008	H1 Signifikan
<i>Training &amp; Development &gt; Job Satisfacion</i>	4.311	0.000	H2 Signifikan
<i>Organizational Culture &gt; Job Satisfacion</i>	9.638	0.000	H3 Signifikan
<i>Job Satisfacion &gt; Employee Retention</i>	3.928	0.000	H4 Signifikan
<i>Compensation &gt; Employee Retention</i>	3.451	0.001	H5 Signifikan
<i>Training &amp; Development &gt; Employee Retention</i>	9.389	0.000	H6 Signifikan
<i>Organizational Culture &gt; Employee Retention</i>	3.524	0.000	H7 Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2023)

**Table 5.** Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	T-Statistic	P-Value	Kesimpulan
<i>Compensation &gt; Job Satisfacion &gt; Employee Retention</i>	2.011	0.045	H8 Signifikan
<i>Training &amp; Development &gt; Job Satisfacion &gt; Employee Retention</i>	2.908	0.004	H9 Signifikan
<i>Organizational Culture &gt; Job Satisfacion &gt; Employee Retention</i>	3.289	0.001	H10 Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2023)

**H1: Compensation** berdampak positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*

Menurut hasil olah data pada uji model struktural angka *T-Statistics* bernilai 2.650 dengan artian  $>1,96$  sehingga nilai *P-Value* mencapai 0.008. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik rangkuman bahwa adanya pengaruh signifikan dan positif pada variabel *Compensation* terhadap *Job Satisfaction*. Hasil olah data ini relevan dengan penelitian yang dilakukan (Alrazehi et al., 2021; Murtiningsih, 2020; Wirayudha & Adnyani, 2020)

**H2: Training and Development** berdampak positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*

Menurut hasil olah data pada uji model struktural angka *T-Statistics* bernilai 4.311 dengan artian  $>1,96$  sehingga nilai *P-Value* mencapai 0.000. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik rangkuman bahwa adanya pengaruh signifikan dan positif pada variabel *Training and Development* terhadap *Job Satisfaction*. Hasil olah data ini relevan dengan penelitian yang dilakukan (Wirayudha & Adnyani, 2020)

**H3: Organizational Culture** berdampak positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*

Menurut hasil olah data pada uji model struktural angka *T-Statistics* bernilai 9.638 dengan artian  $>1,96$  sehingga nilai *P-Value* mencapai 0.000. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik rangkuman bahwa adanya pengaruh signifikan dan positif pada variabel *Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction*. Hasil olah data ini relevan dengan penelitian yang dilakukan (Murtiningsih, 2020)

**H4: Job Satisfaction** berdampak positif signifikan terhadap *Employee Retention*

Menurut hasil olah data pada uji model struktural angka *T-Statistics* bernilai 3.928 dengan artian tidak  $>1,96$  sehingga nilai *P-Value* mencapai 0.000. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik rangkuman bahwa tidak adanya pengaruh signifikan dan positif pada variabel *Job Satisfaction* terhadap *Employee Retention*. Hasil olah data ini tidak relevan dengan penelitian yang dilakukan (Murtiningsih, 2020)

**H5: Compensation** berdampak positif signifikan terhadap *Employee Retention*

Menurut hasil olah data pada uji model struktural angka *T-Statistics* bernilai 3.451 dengan artian  $>1,96$  sehingga nilai *P-Value* mencapai 0.001. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik rangkuman bahwa adanya pengaruh signifikan dan positif pada variabel *Compensation* terhadap *Employee Retention*. Hasil olah data ini relevan dengan penelitian yang dilakukan (Bahrun & Yusuf, 2022; Hanai & Pallangyo, 2020; Khatun et al., 2023)

**H6: Training and Development** berdampak positif signifikan terhadap *Employee Retention*

Menurut hasil olah data pada uji model struktural angka *T-Statistics* bernilai 9.389 dengan artian  $>1,96$  sehingga nilai *P-Value* mencapai 0.000. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik rangkuman bahwa adanya pengaruh signifikan dan positif pada variabel *Training and Development* terhadap *Employee Retention*. Hasil olah data ini relevan dengan penelitian yang dilakukan (Elsafy & Oraby, 2022; Jam & Jamal, 2020; Nguyen & Duong, 2021)

**H7: Organizational Culture** berdampak positif signifikan terhadap *Employee Retention*

Menurut hasil olah data pada uji model struktural angka *T-Statistics* bernilai 3.524 dengan artian  $>1,96$  sehingga nilai *P-Value* mencapai 0.000. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik rangkuman bahwa adanya pengaruh signifikan dan positif pada variabel *Organizational Culture* terhadap *Employee Retention*. Hasil olah data ini relevan dengan penelitian yang dilakukan (Ishak & Pratama, 2021; Purbasari & Abadi, 2022; Wandara & Wibawa, 2020)

**H8: Compensation** berdampak positif signifikan terhadap *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction*

Menurut hasil olah data pada uji model struktural angka *T-Statistics* bernilai 2.011 dengan artian  $>1,96$  sehingga nilai *P-Value* mencapai 0.045. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik rangkuman bahwa adanya pengaruh signifikan dan positif pada variabel *Compensation* terhadap *Employee Retention* dengan *Job Satisfaction* sebagai mediasi. Hasil olah data ini relevan dengan penelitian yang dilakukan (Mardhani & Dewi, 2022; Sukmadewi & Dewi, 2020)

**H9: *Training and Development* berdampak positif signifikan terhadap *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction***

Menurut hasil olah data pada uji model struktural angka *T-Statistics* bernilai 2.908 dengan artian  $>1,96$  sehingga nilai *P-Value* mencapai 0.004. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik rangkuman bahwa adanya pengaruh signifikan dan positif pada variabel *Training and Development* terhadap *Employee Retention* dengan *Job Satisfaction* sebagai mediasi. Hasil olah data ini relevan dengan penelitian yang dilakukan (Alrazehi et al., 2021; Wirayudha & Adnyani, 2020)

**H10: *Organizational Culture* berdampak positif signifikan *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction***

Menurut hasil olah data pada uji model struktural angka *T-Statistics* bernilai 3.289 dengan artian  $>1,96$  sehingga nilai *P-Value* mencapai 0.001. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik rangkuman bahwa adanya pengaruh signifikan dan positif pada variabel *Organizational Culture* terhadap *Employee Retention* dengan *Job Satisfaction* sebagai mediasi. Hasil olah data ini relevan dengan penelitian yang dilakukan (Murtiningsih, 2020)

**Uji R-Square ( $R^2$ )**

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mendapatkan hasil yang memperlihatkan hubungan antar variabel. Nilai *R-Square* dari variabel mediasi *Job Satisfaction* bernilai 0.598 atau 59.8%% Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *Compensation*, *Training and Development* dan *Organizational culture* menjelaskan variabel mediasi *Job Satisfaction* sebesar 59.8% sedangkan sisa (40,2%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak terdapat pada penelitian ini. Sedangkan variabel *Employee retention* sebesar 0.699 qatau 69.9% dan sisanya (30.1%) dijelaskan oleh variabel lainnya. Kedua hasil uji koefisien determinasi berada pada kategori kuat.

Keterangan	R-Square ( $R^2$ )
<i>Job Satisfaction</i>	0.598
<i>Employee Retention</i>	0.699

**Table 6.** Hasil Uji Koefisien Determinasi

Sumber: Data primer diolah (2023)

**D. Kesimpulan**

Penelitian ini mengambil beberapa rangkuman yang didasari dari hasil pembahasan dan penelitian yang telah dilakukan, yaitu: kompensasi berdampak signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Artinya kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Pelatihan dan pengembangan berdampak signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Artinya pelatihan dan pengembangan sejalan dengan tingkat kepuasan kerja. Budaya organisasi berdampak signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Artinya budaya organisasi yang harmonis dan positif akan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berdampak signifikan positif terhadap retensi karyawan. Artinya kepuasan kerja yang tinggi sejalan dengan tingkat retensi karyawan. kompensasi berdampak signifikan positif terhadap retensi karyawan. Artinya kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan mempunyai pengaruh langsung terhadap retensi karyawan. Pelatihan dan pengembangan berdampak signifikan positif terhadap retensi karyawan. Artinya pelatihan dan pengembangan yang tepat akan meningkatkan retensi karyawan. Budaya organisasi berdampak signifikan positif terhadap retensi karyawan. Artinya budaya organisasi yang harmonis dan positif akan meningkatkan retensi karyawan. kompensasi berdampak signifikan positif terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan mempunyai pengaruh langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Pelatihan dan pengembangan berdampak signifikan positif terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya pelatihan dan pengembangan yang tepat akan sejalan dengan tingkat retensi karyawan yang dilalui oleh kepuasan kerja. Budaya organisasi berdampak signifikan positif terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya budaya organisasi yang harmonis dan positif akan meningkatkan retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

## E. Rekomendasi

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan kontribusi terhadap industri perbankan dalam menyelesaikan masalah internal mengenai retensi karyawan yang dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan, kompensasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

## F. Referensi

- Ahmad, N., Wai Kin, L., Kamariah Kamaruddin, N., & Nur Azila Raja Mamat, T. (2022). Human Resource Practices and Employee Retention in Manufacturing Industry. *Research in Management of Technology and Business*, 3(2), 113–131. <https://doi.org/10.30880/rmtb.2022.03.02.010>
- Alem, M., & Bowra, Z. A. (2020). HR Practices and Employee Retention in the Banking Sector of Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(3). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26710/jafee.v6i3.1356>
- Alrazehi, H. A. A. W., Amirah, N. A., & Emam, A. S. M. (2021). The mediation effect of job satisfaction between reward system and training and development on employee retention in yemen's banking sector. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 4(4), 215–228. <https://doi.org/10.53894/IJIRSS.V4I4.100>
- Bahrn, K., & Yusuf, M. (2022). PENGARUH KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP RETENSI KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. Interaktif Media Siber). *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 3(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.36085/jems.v3i2.3399>
- Chairunnisa, S., Marpaung, F. K., & Rangkuti, D. A. (2020). PENGARUH INSENTIF, KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PADA PT SINAR GRAHA INDONESIA. *Jurnal Warta Edisi*, 63, 1829–7463.
- Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The Impact of Training on Employee Retention. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58>
- Hanai, A. E., & Pallangyo, W. A. (2020). The Contribution of Compensation in the Employee Retention of the Banking Institutions in Dar es salaam, Tanzania. *European Journal of Business and Management Research*, 5(4). <https://doi.org/10.24018/ejbm.2020.5.4.223>
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 137–173. <https://doi.org/10.7341/20221825>
- Ishak, R. P., & Pratama, Y. (2021). Pengaruh Lingkungan dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan di First Love Patisserie Jakarta. *Jurnal Ilmiah Parivisata*, 26(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.30647/jip.v26i1.1422>
- Jam, M., & Jamal, W. N. (2020). Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Sustainability and Employee Retention: An Empirical Study Related to Educational Institutions. *IRASD Journal of Management*, 2(1), 38–48. <https://doi.org/10.52131/joe.2020.0201.0014>
- Khatun, M., Rahman, Sk. N., & Khatun, M. (2023). IMPACT OF DEVELOPMENT OPPORTUNITIES AND COMPENSATION ON EMPLOYEE RETENTION: A COMPARATIVE STUDY ON BANKING INDUSTRY OF BANGLADESH. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 8(1). <https://doi.org/10.46827/ejmms.v8i1.1400>
- Liu, X., Zhao, Y., Li, J., Dai, J., Wang, X., & Wang, S. (2020). Factor Structure of the 10-Item Perceived Stress Scale and Measurement Invariance Across Genders Among Chinese Adolescents. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00537>

- Mardhani, K. K., & Dewi, A. S. K. (2022). PENGARUH KOMPENSASI KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP RETENSI KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA RSUBHAKTI RAHAYU DENPASAR. *E-Jurnal Manajemen*, 11(1), 150–169. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2022.v11.i01.p08>
- Millena, R., & Donal Mon, M. (2022). ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI PADA KARYAWAN MANUFAKTUR TUNAS BIZPARK KOTA BATAM. *JWM (JURNAL WAWASAN MANAJEMEN)*, 10(3), 157–166. <https://doi.org/10.20527/jwm.v10i3.20>
- Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33–50. <https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>
- Ngazo, Y. R., & Ratnawati, H. (2022). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN KOMPENSASI TERHADAP RETENSI KARYAWAN DI PT KHARISMA ASIA MAKMUR. *SOSHUMDIK*, 1(2), 11–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.56444/soshumdik.v1i2.21>
- Nguyen, C., & Duong, A. (2021). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3906100>
- Purbasari, T., & Abadi, F. (2022). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE EXPERIENCE HAS AN IMPACT ON RETENTION. *JURNAL ILMIAH AKUNTANSI DAN KEUANGAN*, 4(3).
- Soenanta, A., Akbar, M., & Sariwulan, R. T. (2020). The effect of job satisfaction and organizational commitment to employee retention in a lighting company. *Issues in Business Management and Economics*, 8(4), 97–103. <https://doi.org/10.15739/IBME.20.009>
- Sukmadewi, A. W., & Dewi, A. A. S. K. (2020). KEPUASAN KERJA MEMEDIASI HUBUNGAN KOMPENSASI TERHADAP RETENSI KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(3), 1089. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i03.p14>
- Wandara, D. D. M., & Wibawa, I. M. A. (2020). PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMPENSASI NON FINANSIAL, SERTA BUDAYA ORGANISASI TERHADAP RETENSI KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1798. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p08>
- Wirayudha, C. A., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR BERPENGARUH TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN RETENSI KARYAWAN BPR LESTARI. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1676. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p02>