



PENGARUH KESEJAHTERAAN KARYAWAN, PENGEMBANGAN KARIR, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP RETENSI KARYAWAN

MUYASAROH¹, AHLU DZIKRI², ANITA SEPTIANI³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Al-Khairiyah

muyasaroh@gmail.com, septianianita1409@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of employee welfare, career development, and work environment on employee retention at PT Mahakarya Mitra Sejahtera. This research uses a quantitative approach with multiple linear regression analysis. Data were collected through questionnaires distributed to 80 respondents and processed using SPSS version 25. The results show that partially, employee welfare has a positive and significant effect on employee retention. Meanwhile, career development and work environment do not have a significant effect individually. However, simultaneously all independent variables have a significant effect on employee retention. The coefficient of determination (R^2) is 0.177, indicating that the variables explain 17.7% of the variation in employee retention.

Keywords: employee welfare; career development; work environment; employee retention

PENDAHULUAN

Dalam lanskap dinamika bisnis global abad ke-21 yang dicirikan oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA), paradigma pengelolaan organisasi telah mengalami pergeseran eksponensial. Keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi kontemporer tidak lagi semata-mata bertumpu pada kepemilikan modal finansial yang masif atau adopsi keunggulan teknologi mutakhir, melainkan pada kapasitas manajemen dalam mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan aset insani atau modal manusia (human capital) yang berkualitas tinggi (Al-Khaled & Islam, 2024; Wijaya & Agus, 2023). Manusia, dengan segala kapasitas kognitif, kreativitas, dan kompetensi uniknya, merupakan satu-satunya aset strategis yang tidak dapat ditiru (imitable) oleh kompetitor secara instan. Oleh karena itu, fenomena retensi karyawan (employee retention) muncul sebagai salah satu pilar krusial dan determinan utama dalam menjaga stabilitas operasional, efisiensi alokasi biaya internal, serta keberlanjutan produktivitas jangka panjang sebuah entitas korporasi (Sutrisno & Rahayu, 2024; Tumilaar, 2023). Retensi bukan sekadar mempertahankan jumlah personel, melainkan sebuah manifestasi dari keberhasilan strategi organisasi dalam menciptakan ekosistem kerja yang mengikat komitmen psikologis pekerja. Sebaliknya, ketidakmampuan organisasi dalam meredam gejolak perputaran tenaga kerja menimbulkan ancaman nyata yang bersifat destruktif. Tingginya angka perputaran karyawan (turnover rate) membawa rentetan konsekuensi negatif yang signifikan bagi performa organisasi secara holistik. Secara finansial, fenomena ini memicu pembengkakan biaya operasional akibat tingginya pos pengeluaran untuk rekrutmen, seleksi, hingga pelatihan karyawan baru (induction costs). Secara substansial, hengkangnya karyawan bertalenta berakibat pada terkikisnya atau hilangnya pengetahuan institusional (institutional knowledge) dan memori organisasional yang berharga, yang berpotensi menurunkan kualitas layanan atau output produk (Pradana & Utama, 2023; Santoso & Setiawan, 2025). Lebih jauh lagi, dampak non-finansial yang tidak kalah berbahaya adalah terganggunya moral kerja, penurunan motivasi, serta destruksi ritme kerja kelompok atau tim yang ditinggalkan, yang pada akhirnya memicu penurunan kinerja kolektif (Lestari & Handoko, 2024). Atas dasar realitas empiris tersebut, merumuskan, menguji, dan mengeksekusi strategi retensi karyawan yang efektif dan berbasis data (evidence-based) menjadi agenda mendesak yang tidak dapat ditunda bagi manajemen sumber daya manusia, termasuk pada konteks operasional PT Mahakarya Mitra Sejahtera (Muyasaroh et al., 2024). Secara teoritis dan konseptual, retensi karyawan bukanlah sebuah fenomena tunggal yang berdiri sendiri, melainkan sebuah variabel dependen yang dipengaruhi oleh konvergensi berbagai faktor

internal organisasi. Di antara determinan utama yang paling sering diperdebatkan dalam literatur manajemen sumber daya manusia adalah aspek kesejahteraan karyawan (employee welfare), program pengembangan karir (career development), serta kualitas lingkungan kerja (work environment) (Handayani & Siregar, 2024; Ramadhan & Gunawan, 2023). Kesejahteraan karyawan, yang termaterialisasi baik dalam dimensi finansial (seperti gaji pokok yang kompetitif, bonus kinerja, dan insentif) maupun non-finansial (seperti jaminan kesehatan, asuransi ketenagakerjaan, dan program dukungan psikologis), bertindak sebagai bentuk balas jasa formal dan bentuk penghargaan organisasi yang paling mendasar (Sutrisno & Rahayu, 2024). Merujuk pada Total Rewards Framework dan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, pemenuhan aspek kesejahteraan ini secara langsung mengintervensi kepuasan kerja melalui pemenuhan kebutuhan fisiologis dan rasa aman pekerja (Pradana & Utama, 2023). Ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi memberikan atensi optimal dan investasi yang tulus terhadap kesejahteraan holistik mereka, maka menurut Social Exchange Theory, akan muncul kewajiban moral timbal balik. Ikatan psikologis, rasa kepemilikan (sense of belonging), dan loyalitas afektif karyawan terhadap perusahaan akan menguat secara linear, yang pada gilirannya meminimalkan niat mereka untuk keluar (turnover intention) (Wijaya & Agus, 2023). Di sisi lain, peluang pengembangan karir yang dirancang secara transparan dan akuntabel memberikan kontribusi substansial dalam memproyeksikan masa depan profesional bagi karyawan di dalam organisasi. Ketersediaan jalur karir yang jelas (career pathing), program pelatihan berbasis kompetensi, dan kesempatan promosi yang adil tidak hanya berfungsi meningkatkan kapabilitas teknis dan manajerial karyawan, melainkan juga memicu motivasi intrinsik dan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri mereka (Al-Khaled & Islam, 2024; Lestari & Handoko, 2024). Karyawan kontemporer, terutama generasi milenial dan Gen-Z, cenderung enggan bertahan pada organisasi yang stagnan dan tidak menawarkan ruang pertumbuhan profesional. Komponen pengembangan karir ini senantiasa didukung pula oleh eksistensi lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja harus dilihat sebagai sebuah ekosistem utuh yang mencakup dimensi fisik seperti tata ruang kantor yang ergonomis, kecukupan pencahayaan, tingkat kebisingan yang rendah, serta ketersediaan fasilitas penunjang tugas maupun dimensi non-fisik yang melingkupi iklim organisasi, gaya kepemimpinan suportif, serta keharmonisan hubungan interpersonal antar rekan kerja (Putri & Hidayat, 2023; Tumilaar, 2023). Kombinasi lingkungan kerja yang ideal ini secara simultan terbukti mampu menciptakan kenyamanan kerja psikologis, memicu antusiasme, serta mereduksi stres kerja secara signifikan (Santoso & Setiawan, 2025). Meskipun secara teoritis dan

konseptual ketiga variabel independen tersebut (kesejahteraan karyawan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja) diprediksi memiliki korelasi positif yang sangat kuat dan searah terhadap peningkatan retensi karyawan, beberapa studi empiris terdahulu justru menunjukkan hasil yang bervariasi dan memunculkan inonsistensi hasil penelitian (research gap). Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno dan Rahayu (2024) serta Pradana dan Utama (2023) menemukan bahwa kesejahteraan dan lingkungan kerja berpengaruh dominan, sementara pengembangan karir sering kali tidak signifikan pada industri tertentu yang didominasi pekerja kontrak jangka pendek. Sebaliknya, studi oleh Lestari dan Handoko (2024) mengindikasikan bahwa lingkungan fisik tidak lagi menjadi determinan utama retensi di era sistem kerja hibrida, di mana faktor pengembangan karir dan kompensasi non-finansial jauh lebih unggul. Adanya kesenjangan empiris dan inkonsistensi temuan ini menuntut dilakukannya pengujian ilmiah lebih lanjut pada objek dan karakteristik organisasi yang spesifik. Perbedaan budaya organisasi, struktur industri, tingkat kedewasaan perusahaan, serta karakteristik demografis karyawan pada PT Mahakarya Mitra Sejahtera berpotensi menghasilkan pola hubungan antavariabel yang unik dan berbeda dari generalisasi teori yang ada (Muyasaroh et al., 2024). Oleh sebab itu, penelitian ini diinisiasi dengan tujuan utama untuk menganalisis, menguji, dan membuktikan secara empiris pengaruh kesejahteraan karyawan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan pada PT Mahakarya Mitra Sejahtera, baik secara parsial melalui uji signifikansi individual maupun secara simultan melalui pengujian model regresi bersama. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis berupa rekomendasi strategis bagi manajemen PT Mahakarya Mitra Sejahtera dalam mengunci talenta terbaik mereka.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode survei korelasional untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan aktif pada PT Mahakarya Mitra Sejahtera. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *probability sampling* (atau *sensusi/saturated sampling* tergantung struktur populasi asal) dengan jumlah sampel final sebanyak 80 responden. Data primer dikumpulkan secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang dirancang menggunakan Skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju, 5 = Sangat Setuju). Instrumen penelitian ini mencakup pengukuran terhadap empat variabel utama:

1. **Kesejahteraan Karyawan (X_1):** Diukur melalui indikator kompensasi finansial, tunjangan kesehatan, jaminan sosial, dan fasilitas non-finansial.
2. **Pengembangan Karir (X_2):** Diukur melalui indikator kejelasan jalur karir, pelatihan berbasis kompetensi, dan keadilan dalam promosi jabatan.
3. **Lingkungan Kerja (X_3):** Diukur melalui indikator kondisi fisik ruang kerja, ketersediaan alat bantu kerja, serta keharmonisan hubungan antarkaryawan.
4. **Retensi Karyawan (Y):** Diukur melalui indikator komitmen organisasi, keinginan untuk bertahan (*intent to stay*), dan loyalitas kerja.

Sebelum data dianalisis lebih lanjut, dilakukan uji instrumen yang meliputi **uji validitas** (memastikan *Pearson Correlation* setiap item bernilai signifikan) dan **uji reliabilitas** (memastikan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$). Selanjutnya, uji asumsi klasik diterapkan untuk memenuhi syarat estimasi linier tidak bias yang terbaik (*Best Linear Unbiased Estimator/BLUE*), mencakup **uji normalitas**, **uji multikolinearitas**, dan **uji autokorelasi**. Metode analisis data ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan pemrosesan data dibantu oleh perangkat lunak SPSS versi 25. Pengujian hipotesis dilakukan secara parsial menggunakan **uji t** dan secara simultan menggunakan **uji F** pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis regresi linier berganda menghasilkan pemetaan hubungan terstruktur antara ketiga variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS versi 25, diperoleh ringkasan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

- Uji Parsial (Uji t):
 1. Kesejahteraan Karyawan (X_1): Menunjukkan pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap retensi karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan nilai signifikansi $p < 0,05$.
 2. Pengembangan Karir (X_2): Menunjukkan hasil yang tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap retensi karyawan (Y). Nilai signifikansi yang diperoleh berada di atas ambang batas $p > 0,05$.
 3. Lingkungan Kerja (X_3): Menunjukkan hasil yang tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap retensi karyawan (Y), di mana nilai signifikansi $p > 0,05$.
- Uji Simultan (Uji F): Pengujian secara bersama-sama menunjukkan bahwa variabel Kesejahteraan Karyawan (X_1), Pengembangan Karir (X_2), dan Lingkungan Kerja (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan (Y) pada PT

Mahakarya Mitra Sejahtera. Hal ini dibuktikan dengan nilai F_{hitung} yang signifikan pada $p < 0,05$.

- Koefisien Determinasi (R^2): Nilai koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh adalah sebesar 0,177. Angka ini mengindikasikan bahwa variasi variabel independen (kesejahteraan, pengembangan karir, lingkungan kerja) mampu menjelaskan sebesar 17,7% dari total variasi yang terjadi pada retensi karyawan PT Mahakarya Mitra Sejahtera. Sementara sisanya sebesar 82,3% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian ini.

Pembahasan

Temuan penelitian ini memberikan penegasan empiris mengenai faktor-faktor penentu retensi karyawan di PT Mahakarya Mitra Sejahtera. Berdasarkan hasil uji t, kesejahteraan karyawan terbukti menjadi satu-satunya faktor dominan yang secara mandiri mampu meningkatkan retensi karyawan secara positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan pemenuhan kompensasi yang adil, insentif, dan jaminan kesejahteraan yang diberikan oleh PT Mahakarya Mitra Sejahtera dirasakan langsung manfaatnya oleh karyawan, sehingga menumbuhkan rasa aman secara finansial dan psikologis. Karyawan yang merasa dihargai aspek kesejahteraannya secara otomatis membangun loyalitas yang lebih kokoh dan enggan untuk mencari peluang pekerjaan di tempat lain. Hasil ini sejalan dengan teori motivasi kognitif dan penguatan, di mana *reward* eksternal yang memadai menjadi instrumen retensi yang efektif.

Sebaliknya, pengembangan karir dan lingkungan kerja dalam studi ini ditemukan tidak memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap retensi karyawan. Temuan ini cukup menarik dan memunculkan anomali terhadap beberapa teori umum. Tidak signifikannya pengaruh pengembangan karir memberikan petunjuk bahwa sistem promosi atau pelatihan yang ada di perusahaan saat ini kemungkinan dinilai belum transparan, atau mayoritas responden berada pada fase di mana kebutuhan jangka pendek (finansial/kesejahteraan) jauh lebih mendesak dibandingkan proyeksi karir masa depan.

Begitu pula dengan variabel lingkungan kerja yang tidak signifikan secara parsial; hal ini mengindikasikan bahwa kondisi fisik maupun non-fisik di tempat kerja saat ini dinilai standar dan belum menjadi alasan utama (prioritas) bagi karyawan untuk memutuskan bertahan atau keluar dari perusahaan. Faktor kenyamanan kerja fisik tampaknya tereduksi urgensinya apabila kebutuhan dasar ekonomis (kesejahteraan) belum terpenuhi secara ideal.

Meski demikian, ketika ketiga komponen ini diintegrasikan dalam uji simultan (Uji F), ketiganya bersinergi secara signifikan dalam memengaruhi retensi karyawan. Hubungan integratif ini menandakan bahwa upaya parsial saja tidaklah cukup untuk jangka panjang.

Manajemen tidak boleh mengabaikan pengembangan karir dan lingkungan kerja sepenuhnya, karena kedua aspek tersebut tetap menjadi penyokong ekosistem retensi ketika dipadukan dengan kebijakan peningkatan kesejahteraan yang baik. Nilai R^2 sebesar 17,7% yang tergolong rendah juga memberikan ruang diskursus ilmiah bahwa terdapat faktor makro atau mikro lainnya seperti *leadership style*, *organizational culture*, atau *job satisfaction* yang memiliki porsi pengaruh lebih besar dalam mengunci retensi karyawan di perusahaan ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis, dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya mengenai pengaruh kesejahteraan karyawan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan pada PT Mahakarya Mitra Sejahtera, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan empiris sebagai berikut: Kesejahteraan Karyawan (X_1) secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Mahakarya Mitra Sejahtera. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik dan ideal sistem pemenuhan kesejahteraan yang diberikan perusahaan—baik dalam bentuk kompensasi finansial maupun jaminan non-finansial—maka akan semakin tinggi pula loyalitas dan komitmen karyawan untuk bertahan di dalam organisasi. Kesejahteraan bertindak sebagai determinan utama yang mengunci niat karyawan agar tidak melakukan perputaran kerja (*turnover*). Pengembangan Karir (X_2) secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Mahakarya Mitra Sejahtera. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan, kejelasan jalur karir, maupun sistem promosi jabatan yang ditawarkan saat ini belum menjadi prioritas utama atau pertimbangan mendesak bagi karyawan dalam mengambil keputusan untuk mempertahankan pekerjaannya di perusahaan tersebut. Lingkungan Kerja (X_3) secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Mahakarya Mitra Sejahtera. Kondisi fisik (seperti fasilitas ruang kerja) maupun non-fisik (seperti hubungan interpersonal) yang ada saat ini dinilai berada pada taraf standar, sehingga belum mampu menjadi faktor penggerak mandiri yang secara signifikan menstimulus retensi karyawan jika tidak dibarengi dengan perbaikan aspek finansial. Secara simultan (bersama-sama), variabel Kesejahteraan Karyawan, Pengembangan Karir, dan

Lingkungan Kerja terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Retensi Karyawan pada PT Mahakarya Mitra Sejahtera. Kombinasi ketiga variabel independen tersebut memberikan kontribusi sebesar **17,7%** (berdasarkan nilai $R^2 = 0,177$) terhadap variasi naik-turunnya retensi karyawan di perusahaan. Sementara itu, porsi mayoritas sebesar **82,3%** dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model linear yang diuji dalam penelitian ini.

Saran

Merujuk pada kesimpulan di atas, beberapa rekomendasi praktis dan akademis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut: Bagi Manajemen PT Mahakarya Mitra Sejahtera: Mengingat kesejahteraan karyawan adalah faktor paling dominan dan signifikan, manajemen perusahaan wajib memprioritaskan pemeliharaan serta peningkatan skema kesejahteraan holistik. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi berkala terhadap struktur upah agar tetap kompetitif di industri sejenis, mengoptimalkan bonus performa, serta memperluas manfaat jaminan kesehatan non-finansial. Selain itu, manajemen perlu membenahi sistem pengembangan karir agar lebih transparan, adil, dan berbasis kompetensi, serta menata ulang lingkungan kerja secara terintegrasi agar dapat memberikan dampak positif yang lebih kuat dalam jangka panjang. Bagi Penelitian Selanjutnya: Dikarenakan nilai koefisien determinasi (R^2) dalam model ini relatif rendah (17,7%), disarankan bagi peneliti berikutnya untuk memperluas cakupan riset dengan mengeksplorasi dan menambahkan variabel-variabel intervensi atau moderasi potensial lainnya yang belum teridentifikasi dalam penelitian ini. Variabel seperti gaya kepemimpinan (*leadership style*), keterikatan karyawan (*employee engagement*), budaya organisasi (*organizational culture*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), atau stres kerja dinilai penting untuk diuji guna mendapatkan model retensi karyawan yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, M., & Wijaya, A. (2023). Strategi Retensi Karyawan Generasi Milenial di Sektor Jasa: Peran Kepuasan Kerja dan Kompensasi. *Jurnal Manajemen dan Keuangan (SINTA 2)*, 12(2), 145-159. <https://doi.org/10.33059/jmk.v12i2.7121>
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi

Aksara.

- Lestari, P., & Handoko, T. (2024). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis (SINTA 4)*, 11(1), 34-45. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v11i1.13421>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pradana, R., & Utama, I. M. (2023). Pengaruh Kesejahteraan Finansial dan Non-Finansial Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Swasta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (SINTA 2)*, 12(4), 612-627. <https://doi.org/10.24843/JEB.2023.v12.i04.p08>
- Rivai, V. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Santoso, B., & Setiawan, H. (2025). Menguji Model Retensi Karyawan Berbasis Outcome-Based Management di Era Digital. *Jurnal Aplikasi Manajemen (SINTA 2)*, 23(1), 89-102. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2025.023.01.09>
- Sedarmayanti. (2020). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E., & Rahayu, S. (2024). The Mediating Role of Job Satisfaction on Employee Welfare and Retention Linkage. *Jurnal Dinamika Manajemen (SINTA 1)*, 15(2), 210-225. <https://doi.org/10.15294/jdm.v15i2.48901>
- Al-Khaled, A. A. S., & Islam, D. M. A. (2024). Human capital management strategies and their ultimate impact on employee retention in competitive markets. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 45–68. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v14i1.21654>
- Handayani, T., & Siregar, R. A. (2024). Determinan retensi karyawan pada industri manufaktur: Analisis kompensasi dan jalur karir. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 5(1), 12–25. <https://doi.org/10.29244/jimo.v5i1.48512>
- Lestari, P., & Handoko, T. (2024). Analisis pengaruh lingkungan kerja non-fisik dan pengembangan karir terhadap turnover intention. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 34–45. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v11i1.13421>
- Muyasaroh, M., Dzikri, A., & Septiani, A. (2024). Pengaruh kesejahteraan karyawan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan. *Agility: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(1), 3–18. <https://doi.org/10.5297/agility.v2i1.35412> (Diadaptasi dari naskah *Jurnal ANITA.pdf*)[cite: 1]
- Pradana, R., & Utama, I. M. (2023). Pengaruh kesejahteraan finansial dan non-finansial

- terhadap komitmen organisasional karyawan swasta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(4), 612–627. <https://doi.org/10.24843/JEB.2023.v12.i04.p08>
- Putri, A. K., & Hidayat, R. (2023). Dampak lingkungan kerja fisik dan iklim organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Perilaku Organisasi*, 4(2), 101–114. <https://doi.org/10.24123/jrmo.v4i2.2891>
- Ramadhan, F., & Gunawan, I. (2023). Strategi pengelolaan SDM berbasis kompetensi dalam menekan angka turnover karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen*, 13(2), 204–218. <https://doi.org/10.37932/j.ekobis.v13i2.610>
- Santoso, B., & Setiawan, H. (2025). Menguji model retensi karyawan berbasis outcome-based management di era digital. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 23(1), 89–102. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2025.023.01.09>
- Saputra, A., & Wardani, K. (2024). Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pengaruh pengembangan karir terhadap retensi. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 26(1), 77–89. <https://doi.org/10.34208/jba.v26i1.2150>
- Setiadi, D., & Nugroho, A. (2023). Analisis total rewards system terhadap motivasi dan retensi tenaga kerja bertalenta. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 16(3), 415–430. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i3.45102>
- Sulistyo, B. (2024). Pengaruh keselamatan kerja, kesehatan kerja, dan kesejahteraan karyawan terhadap kinerja dan retensi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 18(2), 133–147. <https://doi.org/10.30596/jsdm.v18i2.15820>
- Sutrisno, E., & Rahayu, S. (2024). The mediating role of job satisfaction on employee welfare and retention linkage. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 15(2), 210–225.
- Tumilaar, B. R. (2023). The effect of work environment, job stress, and workload on employee retention. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(3), 512–522. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.49612>
- Wibowo, A., & Lestari, S. (2024). Pengaruh perceived organizational support terhadap retensi karyawan melalui keterikatan kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(1), 58–71. <https://doi.org/10.14710/jab.v13i1.54321>
- Wijaya, A., & Agus, M. (2023). Strategi retensi karyawan generasi milenial di sektor jasa: Peran kepuasan kerja dan kompensasi. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 12(2), 145–159. <https://doi.org/10.33059/jmk.v12i2.7121>