

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Tingkat Retensi Karyawan di Industri Jasa

Elok Cahyaning Pratiwi^{*}, Mila Hariani

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Mayjen Sungkono, Mojokerto

Jl. Irian Jaya No.4, Gatul, Kranggan, Kec. Prajurit Kulon, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur, Indonesia

Email: ^{1,*}elok.maulana@gmail.com, ²milamasroni@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: elok.maulana@gmail.com

Abstrak–Tingkat motivasi kerja yang tinggi dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung dianggap sebagai faktor kunci untuk mempertahankan karyawan di suatu organisasi. Tujuan studi ini untuk menganalisis dampak dari faktor tingkat motivasi kerja dan kondisi lingkungan kerja terhadap tingkat retensi pekerja di industri jasa. Pendekatan kuantitatif digunakan di studi ini, dengan analisis data menggunakan regresi linear berganda. Sampel studi terdiri dari 83 karyawan di industri jasa yang berada di Kota Surabaya yang dipilih melalui pendekatan pengambilan sampel yang bersifat jenuh. Analisis regresi digunakan untuk menguji keterkaitan antara tingkat retensi karyawan dengan lingkungan kerja dan motivasi kerja. Analisis regresi digunakan untuk menganalisis dampak dari faktor tingkat motivasi kerja dan kondisi lingkungan kerja dengan tingkat retensi pekerja. Studi ini mengindikasikan bahwa ada dampak yang nyata (signifikan) pada motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap tingkat retensi pekerja di industri jasa di Kota Surabaya.

Kata Kunci: Retensi Karyawan; Motivasi Kerja; Lingkungan Kerja; Industri Jasa

Abstract–High levels of work motivation and supportive work environment conditions are considered key factors for retaining employees in an organization. The purpose of this study is to analyze the impact of the factors of work motivation level and work environment conditions on the retention rate of workers in the service industry. A quantitative approach was used in this study, with data analysis using multiple linear regression. The study sample consisted of 83 employees in the service industry in Surabaya City who were selected through a saturated sampling approach. Regression analysis was used to examine the relationship between employee retention levels with work environment and work motivation. Regression analysis was used to analyze the impact of the factors of work motivation level and conditions in the work environment with the level of employee retention. This study indicates that there is a real (significant) impact on work motivation and work environment on the level of employee retention in the service industry in Surabaya City.

Keywords: Employee Retention; Work Motivation; Working Environment; Service Industry

1. PENDAHULUAN

Perkembangan suatu perusahaan tidak dapat dilepaskan dari dukungan yang diterima, baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Salah satu aspek penting yang menjadi pilar utama dalam dukungan tersebut adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang erat hubungannya dengan karyawan (Alfes et al., 2013). Karyawan dianggap sebagai aset utama perusahaan, karena tanpa partisipasi mereka proses kegiatan perusahaan mulai dari input, proses sehingga output, tidak akan dapat terwujud. Oleh karena itu, menjaga sikap, keadaan, dan kondisi kerja karyawan menjadi suatu keharusan dengan harapan bahwa produktivitas karyawan dapat tetap optimal bahkan mengalami peningkatan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kontribusi karyawan dan perusahaan dihadapkan pada tanggung jawab untuk menciptakan kepuasan kerja yang dapat meningkatkan retensi karyawan.

Retensi karyawan termasuk salah satu taktik yang diterapkan oleh perusahaan sebagai pemastian bahwa karyawan yang berpotensi dan kompeten tetap setia dan aktif berkontribusi pada perusahaan di jangka waktu tertentu. Seperti yang dijelaskan oleh Fasquez (2014), retensi karyawan tidak hanya sekadar mengenai mempertahankan karyawan, tetapi juga merupakan salah satu pendekatan manajemen yang bertujuan untuk menjaga keberlangsungan ketergantungan saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawannya. Di perspektif Kyndt et al. (2009), retensi karyawan terkait keputusan perusahaan, dan harapan karyawan untuk tetap berada di lingkungan perusahaan di masa yang panjang. Hausknecht et al. (2009) menunjukkan bahwa retensi karyawan merupakan teknik manajemen yang terfokus pada upaya membuat karyawan merasa terikat dan terus berkontribusi secara maksimal pada organisasi. Perusahaan perlu mengembangkan strategi dan kebijakan yang dapat menciptakan kondisi lingkungan kerja yang memotivasi dan memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga mereka merasa bernilai dan dihargai. Pendapat Das dan Baruah (2013) menegaskan bahwa retensi karyawan bukan hanya tentang mempertahankan jumlah karyawan, melainkan menciptakan keahlian dan budaya perusahaan yang mampu memikat dan mempertahankan para karyawan terbaik. Budaya tersebut benar-benar memiliki kekuatan menahan perpindahan pekerja (Ishak et al., 2016; Werdati et al., 2020). Adanya budaya organisasi menjadi penguat pemahaman tentang tujuan perusahaan (Jahroni et al., 2021; Ernawati et al., 2022). Karyawan yang bertahan di jangka waktu yang lama cenderung memiliki pemahaman terhadap tujuan perusahaan dan dapat menjadi penggerak utama untuk mencapai visi dan misi organisasi (Fatimah et al., 2018; Arifin et al., 2022). Oleh karena itu, tingkat retensi karyawan bukan hanya mencerminkan keberhasilan perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, tetapi juga dapat menjadi kunci untuk mewujudkan tujuan jangka panjang perusahaan (Zineldin, 2006; Hariani & Sigita, 2022).

Motivasi kerja merupakan pada dorongan atau pendorong yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan tingkat kegigihan yang bervariasi antar individu (Dobre, 2013). Berbagai faktor dapat menjadi sumber motivasi yang mendorong karyawan untuk mencapai kinerja optimal (Handayani & Khairi, 2022; Wulandari et al., 2022). Gilmeanu (2015) menekankan bahwa faktor seperti penghasilan dan tunjangan, kepuasan individu, status dan promosi, serta penghargaan dari rekan kerja dan atasan memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi pekerja. Hal ini penting untuk menggerakkan, membimbing, dan memanfaatkan potensi karyawan sehingga dapat mencapai kinerja secara maksimal. Pekerja dengan tingkat motivasi tinggi akan merasa lebih bersemangat, sehingga pekerja mampu menyelesaikan tugas dan kewajiban mereka dengan lebih efektif (Wiley, 1997). Sebaliknya, kurangnya motivasi pada karyawan dapat memiliki dampak negatif terhadap kinerja mereka, yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan. Mereka juga memiliki potensi komitmen yang lebih baik (Anjanarko & Arifin, 2022; Eddine et al., 2023). Penting untuk menjaga tingkat semangat karyawan karena karyawan yang termotivasi memberikan manfaat yang besar bagi perkembangan perusahaan. Cerasoli et al. (2014) menyatakan tingkat motivasi seseorang secara langsung berkaitan dengan peningkatan kinerja. Semakin tinggi motivasinya, semakin baik pula kinerjanya, dan sebaliknya, kurangnya motivasi dapat mengakibatkan penurunan kinerja (Munir et al., 2022; Irfan et al., 2023). Motivasi tersebut memiliki dampak yang terhadap kinerja karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi retensi karyawan (Ramlall, 2004).

Kondisi di lingkungan kerja berperan krusial untuk mencapai kinerja pekerja. Faktor ini disebabkan oleh keberadaan kondisi tersebut yang menyenangkan, yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat dan antusiasme, guna mencapai kinerja yang lebih optimal. Artinya suasana kerja yang positif akan berkontribusi positif terhadap kinerja para pekerja (Kachmar et al., 2009). Westerman dan Yamamura (2007) menyampaikan bahwa kondisi di lingkungan kerja mencakup suasana kerja fisik dan elemen nonfisik yang terhubung dengan karyawan, sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha peningkatan kinerja karyawan. Keadaan kerja yang positif, produktif, dan memenuhi standar kebutuhan akan berdampak pada kemauan karyawan untuk melaksanakan tugasnya (Echor & Lohor, 2022). Keadaan kerja nonfisik yang mendukung menjadi prasyarat untuk memperkaya kualitas berpikir para pekerja, yang selanjutnya dapat memajukan kinerja mereka secara berkelanjutan (Lestari et al., 2020; Hariani et al., 2019). Mempertahankan karyawan dapat diwujudkan melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman (Putra et al., 2022; Retnowati et al., 2023). Keberhasilan ini tercermin di tingkat kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang secara langsung terkait dengan pengalaman positif yang diperoleh dari kondisi lingkungan kerja. Faktor ini menjadi kunci utama untuk menentukan sejauh mana karyawan akan memilih untuk tetap bekerja di organisasi atau memutuskan untuk meninggalkannya, karena keinginan mereka sangat dipengaruhi oleh kualitas kondisi lingkungan kerja yang dihadapi (Kundu & Lata, 2017; Naufalia et al., 2022).

Keberhasilan suatu organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas tidak hanya bergantung pada kebijakan kompensasi, melainkan juga pada kondisi kerja yang menyenangkan dan tingkat motivasi yang tinggi. Motivasi pekerja dan kondisi di lingkungan organisasi merupakan dua faktor utama yang dapat berpengaruh signifikan terhadap tingkat retensi karyawan di industri jasa. Untuk alasan ini, studi ini bermaksud untuk menginvestigasi dampak motivasi pekerja dan kondisi di lingkungan perusahaan industri jasa terhadap retensi karyawan di Kota Surabaya.

2. METODE PENELITIAN

Studi ini dapat dikategorikan sebagai studi kuantitatif yang melibatkan 83 karyawan di industri jasa di Kota Surabaya, dengan pengambilan sampel yang dilakukan secara jenuh. Studi ini melibatkan motivasi kerja sebagai X1 dan lingkungan kerja sebagai X2 serta retensi karyawan sebagai Y, yang menjadi objek utama untuk diukur dan dianalisis dampaknya. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada sampel karyawan di industri jasa di Kota Surabaya yang telah ditentukan sebelumnya. Metode analisis yang digunakan di studi ini mencakup alat statistik seperti analisis regresi, yang bertujuan untuk menilai sejauh mana variabel-variabel bebas dapat menjelaskan variasi di tingkat retensi karyawan.

Motivasi kerja (X1) adalah stimulus yang mampu membangkitkan semangat kerja individu sehingga karyawan dapat beroperasi dengan efektif dan terstruktur, serta memberikan upaya maksimal untuk mencapai kepuasan (Steers et al., 2004). Indikator yang memotivasi di pekerjaan melibatkan aspek keamanan pekerjaan, besaran gaji dan upah, kondisi lingkungan kerja, posisi dan peluang promosi, perkembangan karir, dan upaya pengembangan pribadi (Hoseyni et al., 2014)

Lingkungan kerja (X2) mencakup semua elemen di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi karyawan dalam melakukan tugasnya, termasuk pencahayaan, pengendalian kebisingan, kondisi kebersihan, dan langkah-langkah keamanan di tempat kerja (Alegbeleye et al., 2020). Indikator lingkungan kerja adalah kerja sama, kohesi, kerja tim, kehidupan sosial, dan otonomi (Delgado Sánchez et al., 2006).

Retensi karyawan (Y) merupakan inisiatif perusahaan untuk menjaga keberadaan karyawan agar tetap aktif di organisasi, dengan tujuan mencapai target dan sasaran organisasi di rentang waktu yang telah ditentukan (Levy, 2011). Nilai ketertarikan, nilai sosial, nilai ekonomi, dan nilai aplikasi merupakan faktor-faktor yang menjadi indikator retensi karyawan (Hadi & Ahmed, 2018).

Tahapan setelah penjelasan definisi studi dan indikator studi, maka langkah berikutnya adalah memulai proses analisis data. Proses analisis data ini melibatkan sejumlah pengujian, seperti pengujian validitas, pengujian reliabilitas, pengujian asumsi klasik, dan regresi linear berganda.

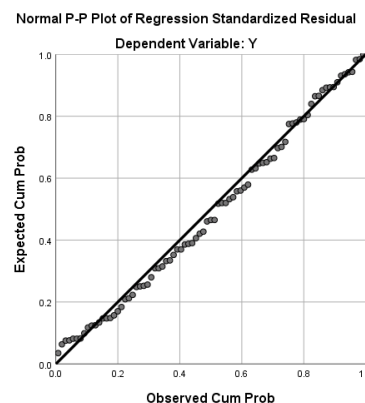
3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan jenis kelamin, hasil kuesioner menunjukkan bahwa ada 52 partisipan yang berjenis kelamin pria dan 31 responden wanita. Dari hasil studi ini, terlihat dominasi karyawan laki-laki dibandingkan perempuan di industri jasa di Kota Surabaya. Selain itu, ditemukan bahwa 30 partisipan yang berada dalam rentang usia 18-23 tahun, 30 partisipan berusia 24-29 tahun, 16 partisipan berusia 30-35 tahun, dan 7 responden berusia 36 tahun ke atas. Berdasarkan masa kerja, hasil studi menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di industri jasa memiliki masa kerja antara 1 sampai 3 tahun. Adapun berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, terdapat 9 partisipan dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sederajat, 62 partisipan dengan pendidikan terakhir Diploma, dan 12 responden dengan pendidikan terakhir Sarjana. Secara keseluruhan, hasil studi menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terakhir yang paling dominan di kalangan karyawan industri jasa di Kota Surabaya adalah tingkat Diploma.

Keabsahan setiap elemen dalam instrumen dapat dievaluasi dengan mengkorelasikan skor elemen tersebut dengan skor total. Instrumen dianggap valid apabila korelasi antara skor faktor dan skor total menunjukkan nilai positif dan melampaui 0,3 ($r > 0,3$). Baik motivasi kerja, lingkungan kerja, maupun retensi karyawan, menunjukkan bahwa setiap pernyataan dalam indikator variabel tersebut memiliki korelasi dengan skor total (korelasi Pearson) yang melebihi 0,3. Untuk itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria keabsahan data.

Instrumen dianggap memiliki reliabilitas jika nilai Cronbach Alpha-nya $> 0,6$. Instrumen studi mengenai motivasi kerja (X.1) mengindikasikan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,801, instrumen mengenai kondisi lingkungan perusahaan (X.2) memiliki skor Cronbach Alpha mencapai 0,818, dan instrumen mengenai retensi karyawan (Y) memiliki angka keandalan Cronbach Alpha sebesar 0,809. Dengan nilai Cronbach Alpha yang semuanya $> 0,6$, dapat diinterpretasikan bahwa semua instrumen memiliki reliabilitas yang memadai, sehingga dapat diandalkan untuk keperluan studi.

Uji normalitas berperan mengevaluasi salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yang menyatakan bahwa distribusi variabel X (sebab) dan variabel Y (akibat) seharusnya normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dapat dievaluasi melalui penggunaan p-plot regresi residual standar dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Keputusan diambil berdasarkan sejauh mana persebaran mendekati arah diagonal dan apakah mengikuti arah histogram yang menggambarkan pola distribusi normal. Berdasarkan hasil Gambar 1, terlihat bahwa pola data sejajar dengan garis diagonal, menyiratkan bahwa model regresi ini memenuhi kriteria normalitas.



Gambar 1. Uji Normalitas

Berdasarkan data yang terdapat di Tabel 1, Hipotesis satu (H.1) mengindikasikan bahwa motivasi kerja (X1) memiliki dampak yang positif secara signifikan terhadap retensi karyawan (Y), dengan koefisien regresi sebesar 3,601 dan tingkat signifikansinya $< 0,05$ (0,000). Adanya nilai positif pada koefisien regresi variabel motivasi kerja (X.1) mengindikasikan bahwa kenaikan motivasi kerja (X.1) berkorelasi dengan peningkatan retensi karyawan (Y) dan dampaknya dianggap signifikan.

Berdasarkan informasi yang terdapat di Tabel 1, hipotesis dua (H.2) mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja memiliki dampak nyata (signifikan) terhadap retensi karyawan. Hasil pengujian hipotesis mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja (X.2) berpengaruh secara nyata (signifikan), ditandai dengan hasil regresi 1,976 dan tingkat signifikansinya mencapai $0,000 < 0,05$. Kehadiran nilai positif pada nilai regresi dari kondisi lingkungan kerja (X.2)

menggambarkan bahwa peningkatan di lingkungan kerja berkorelasi dengan peningkatan retensi karyawan (Y) , dan dampaknya dianggap signifikan.

Tabel 1. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	15.935	2.313			6.890	.000
X1	3.601	.407	.626		8.852	.000
X2	1.976	.430	.325		4.592	.000

Model persamaan yang diberikan, $Y = 15,935 + 3,601X_1 + 1,976X_2 + e$, menjelaskan hubungan antara retensi karyawan (Y) dengan motivasi pekerja (X.1) dan kondisi lingkungan perusahaan (X.2) di industri jasa di Kota Surabaya. Koefisien regresi 3,601 untuk motivasi kerja dan 1,976 untuk kondisi lingkungan kerja memberikan informasi tentang sejauh mana perubahan di variabel motivasi kerja dan kondisi lingkungan kerja dapat mempengaruhi retensi karyawan. Koefisien 3,601 untuk motivasi kerja menunjukkan bahwa setiap tingkatan satu unit di tingkat motivasi kerja akan menyebabkan peningkatan sebesar 3,601 unit dalam retensi pekerja. Artinya, semakin kuat tingkat motivasi kerja karyawan, semakin besar kemungkinan mereka akan tetap bekerja di industri jasa. Selanjutnya koefisien 1,976 untuk kondisi lingkungan kerja menunjukkan bahwa setiap tingkatan satu unit di kondisi lingkungan kerja akan menyebabkan peningkatan sebesar 1,976 unit dalam retensi karyawan. Hal ini menandakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik memiliki dampak positif terhadap kemungkinan karyawan untuk tetap bekerja di industri jasa.

Tabel 2. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.835 ^a	.697	.689	4.18486

Dari data yang tertera pada Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa R² (koefisien determinasi) yang didapatkan mencapai angka 0,697. Hasil studi ini mengindikasikan bahwa 69,7 persen dari variasi faktor retensi karyawan diterangkan dari faktor motivasi kerja (X1) dan kondisi lingkungan kerja (X2, sementara 30,3 persen sisanya diatribusikan kepada faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan di model studi ini.

Tabel 3. ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3217.701	2	1608.850	91.866	.000 ^b
Residual	1401.046	80	17.513		
Total	4618.747	82			

Nilai F yang diperoleh mencapai 91,866. Hasil uji F terlihat nilai signifikansi sebesar 0,000, yang < nilai $\alpha = 0,05$. Untuk itu, model analisis regresi linier berganda dapat dipertimbangkan sebagai sarana untuk menguji dampak variabel motivasi kerja dan kondisi lingkungan kerja terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan hasil olah data, studi ini menyebutkan motivasi kerja berdampak nyata terhadap retensi karyawan. Temuan ini mendapat dukungan dari riset oleh Ramlall (2004), Shah dan Asad (2018), serta Ganguli dan Padhy (2023), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan krusial dalam mempertahankan karyawan. Karyawan yang termotivasi akan lebih bersemangat bekerja sehingga mencapai hasil kerja secara optimal dan mencapai tujuan perusahaan (Arifin & Irfan, 2021; Gani, 2022). Karyawan yang termotivasi secara tinggi cenderung memberikan kontribusi lebih dan menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi. Upaya perusahaan dalam meningkatkan motivasi karyawan dapat dilakukan melalui pembentukan lingkungan kerja yang positif, adanya pengakuan maupun penghargaan, serta berpeluang belajar dan berkembang.

Hasil analisis mengonfirmasi bahwa Keadaan kerja berperan signifikan dalam memengaruhi retensi karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil studi Kundu dan Lata (2017), Naz et al. (2020), dan Bangsu et al. (2023), dengan pernyataan bahwa keputusan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi atau meninggalkannya ditentukan kondisi lingkungan kerja. Dengan demikian, hasil studi ini memperkuat pemahaman bahwa kondisi lingkungan kerja memainkan peran kunci untuk mempengaruhi retensi karyawan. Pentingnya menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman sebagai kunci utama untuk mempertahankan karyawan juga diperkuat oleh temuan ini. Karyawan cenderung merasakan kepuasan dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan ketika mereka memiliki kesan positif di tempat kerja (Larsson & Broström, 2020). Dalam hal ini, kesan positif maupun pengalaman tersebut mencakup berbagai aspek, seperti dukungan tim, keseimbangan kehidupan kerja, dan peluang pengembangan karir (Retnowati et al., 2023). Hasil ini menggambarkan bahwa membangun kondisi lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan retensi karyawan. Perusahaan perlu berkomitmen untuk mewujudkan situasi dan kondisi kerja yang dinamis

namun tetap positif guna menciptakan rasa puas dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, mereka dapat memanfaatkan potensi karyawan yang ada di jangka waktu yang lebih panjang, menciptakan kestabilan, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Dari hasil studi ini disimpulkan motivasi dan kondisi lingkungan kerja terbukti membentuk secara nyata tingkat retensi karyawan di industri jasa di Kota Surabaya. Adanya motif yang positif serta kondisi lingkungan di tempat kerja yang mendukung akan mampu berperan sebagai faktor kunci untuk mempertahankan karyawan sehingga mereka cenderung bertahan di organisasi. Berikut adalah saran pengembangan bagi perusahaan. Perusahaan dimungkinkan untuk mengembangkan program motivasi kerja yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang secara khusus memotivasi karyawan dapat membantu untuk merancang program yang lebih efektif. Faktor gaji dan insentif terbukti memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya mempertimbangkan peningkatan kebijakan remunerasi sebagai dasar perhatian perusahaan mencapai kepuasan karyawan. Manajemen perusahaan perlu fokus pada perbaikan lingkungan kerja agar lebih mendukung kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Hal ini mencakup aspek fisik dan sosial lingkungan kerja. Pelatihan manajerial dapat membantu pimpinan perusahaan untuk membentuk kondisi di tempat kerja yang akan memotivasi setiap karyawan yang beragam. Hal ini dapat mendukung peningkatan retensi karyawan. Studi lebih lanjut dapat dilakukan untuk menggali faktor-faktor tambahan yang dapat memengaruhi retensi karyawan di industri jasa. Hal ini dapat membantu untuk menyempurnakan strategi dan kebijakan perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan tingkat retensi karyawan.

REFERENCES

- Alegbeleye, G. O., V. E. Unegbu., Y. T. Babalola., & P. Gbemi-Ogunleye. (2020). Work Environment and Employee Performance in Universities Libraries in Southern Nigeria. *Global Journal of Applied, Management, and Social Sciences*, 18(4), 249-272.
- Alfes, K., A. D. Shantz., C. Truss., & E. C. Soane. (2013). The Link Between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement and Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Anjanarko, T. S. & S. Arifin. (2022). Study on The Relationship of Leadership Style and Employees' Affective Commitment. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2), 15–22.
- Arifin, S. & M. Irfan. (2021). The Relationship of Achievement Motivation and Employee Satisfaction, *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 1-6.
- Arifin, S. et al. (2022). Human Resources based on Total Quality Management, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 17 – 20.
- Bangsu, M. et al. (2023). The Implications of Remuneration, Procedural Justice Principles, and Work Environment Factors on Employee Retention Rate, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 3(3), 26–32.
- Boatright, J. R. (2004). Employee Governance and the Ownership of the Firm. *Business Ethics Quarterly*, 14(1), 1-21.
- Cerasoli, C. P., J. M. Nicklin., & M. T. Ford. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980.
- Das, B. L. & M. Baruah. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- Delgado Sánchez A., J. A. Bellón Saameño., M. T. Martínez-Cañavate López-Monte., Luna del Castillo JdeD, L. A. López Fernández., P. Lardelli Claret. (2006). The Dimensions of the Organizational Climate Perceived by the Family Doctors. *Aten Primary*, 37(9), 489-97.
- Dobre, O. I. (2013). Employee Motivation and Organizational Performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 55.
- Echor, J. A. C. O. B. & F. Lohor. (2022). Impact of Work Environment on Employee Performance. *Approaches in International Journal of Research Development*, 13(1), 1-17.
- Eddine, B. A. S. et al. (2023). The Effect of Knowledge Management and Quality of Work Life on Employee Commitment, *Journal of Human Sciences*, 10(1), 87-100.
- Ernawati et al. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 119-126.
- Fatimah, S. et al. (2018). The Importance of Scale in Attention Organizations to Issues, *Academy of Management Review*, 43(2), 217–241.
- Ganguli, R. & S. C. Padhy. (2023). Moderating Effect of Demographic Factors on the Relationship Between Work Motivation and Employee Retention of Gen Z. *NMIMS Management Review*, 31(2), 145-156.
- Gani, A. (2022). The Influence of Perceptions of Organizational Support and Interpersonal Abilities on Employee Achievement Motivation, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(3), 1 – 4.
- Gilmeanu, R. (2015). Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, Job Satisfaction and Individual Performance. *Valahian Journal of Economic Studies*, 6(3), 69.
- Hadi, N. U. & S. Ahmed. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44.
- Handayani, S. & M. Khairi. (2022). Study on the Role of Quality of Work Life and Leadership on Employee Performance, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(1), 24 – 27.

- Hariani, M. et al. (2019). Optimalisasi Efektivitas Kerja melalui Pengembangan Kompetensi dan Komunikasi Kerja Dinamis, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 14-21.
- Hariani, M. & D. S. Sigit. (2022). The Influence of Interpersonal Skills and Leadership Style on Employee Work Effectiveness, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 6 – 11.
- Hausknecht, J. P., J. Rodda., & M. J. Howard. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288.
- Hoseyni, S. N., M. Mirzaei., R. Faryabi., A. M. Mokhtari Ardekan., M. Shaker Ardekani., & M. Mirzaei Alavijeh. (2014). Effective Factors in Job Motivation of Faculty Members in Shahid Sadoughi University of Medical Sciences: An Application of Herzberg's Motivation Theory. *Iranian Journal of Medical Education*, 13(12), 1040-1050.
- Irfan, M et al. (2023). Optimizing Employee Performance through Work Motivation and Job Satisfaction: A Case Study in a Surabaya-based Company. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(1), 12-15.
- Ishak, M. et al. (2016). Conceptualizing Cultural Organization Studies, *Management Review*, 9(2), 146-158.
- Jahroni et al. (2021). Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 4(2), 1389-1397.
- Kacmar, K. M., B. J. Collins., K. J. Harris., & T. A. Judge. (2009). Core Self-Evaluations and Job Performance: The Role of the Perceived Work Environment. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1572.
- Kundu, S. C. & K. Lata. (2017). Effects of Supportive Work Environment on Employee Retention: Mediating Role of Organizational Engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703-722.
- Kyndt, E., F. Dochy., M. Michiels., & B. Moeyaert. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195-215.
- Larsson, A. & E. Broström. (2020). Ensuring Customer Retention: Insurers' Perception of Customer Loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(2), 151-166.
- Lestari, U. P. et al. (2020). Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 3(2), 529-536.
- Levy, M. (2011). Knowledge Retention: Minimizing Organizational Business Loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 582-600.
- Munir, M. et al. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 88-99.
- Naufalia, S. et al. (2022). Pengaruh Quality of Work Life, Total Kualitas Manajemen dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 2(4), 114-120.
- Naz, S., Li, C., Q. A. Nisar., M. A. S. Khan., N. Ahmad., & F. Anwar. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *Sage Open*, 10(2), 1-20.
- Putra, A. R. et al. (2022). The Role of Remuneration, Leadership Behaviour, and Working Conditions on Job Satisfaction, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 61-74.
- Putra, A. R. et al. (2022). Development of Employee Work Productivity Through Support of Work Facilities and Management Information Systems, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(3), 19–23.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
- Retnowati, E. et al. (2023). Legal Protection of Labor in Cases of Termination of Employment, *Legalis et Socialis Studiis*, 1(2), 25-33.
- Retnowati, R. et al. (2023). Factors Affecting Worker Satisfaction: Work Environment, Regulatory Compliance, and Organizational Culture, *Legalis et Socialis Studiis*, 1(1), 14-24.
- Shah, M. & M. Asad. (2018). Effect Of Motivation on Employee Retention: Mediating Role of Perceived Organizational Support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511.
- Steers, R. M., R. T. Mowday., & D. L. Shapiro. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Vasquez, D. (2014). Employee Retention for Economic Stabilization: A Qualitative Phenomenological Study in the Hospitality Sector. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 3(1), 1-17.
- Werdati, F. et al. (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.
- Westerman, J. W. & J. H. Yamamura. (2007). Generational Preferences for Work Environment Fit: Effects on Employee Outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.
- Wiley, C. (1997). What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
- Wulandari et al. (2022). Pengaruh Kemampuan Interpersonal, Modal Psikologi, dan Dukungan Supervisor Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(4), 123-131.
- Zineldin, M. (2006). The Royalty of Loyalty: CRM, Quality and Retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430-437.