

Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Pada PT Pindo Deli 1

The Impact of Work Experience and Work Environment on Employee Retention at PT Pindo Deli 1

Firman Setiawan^a, Nandang^b, Rengga Madya Pranata^c

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Buana
Perjuangan Karawang^{a,b,c}

^amn22.firmansetiawan@mhs.ubpkarawang.ac.id, ^bnandang@ubpkarawang.ac.id,
^crengga.madya@ubpkarawang.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the effect of work experience and work environment on employee retention at PT Pindo Deli 1. The study employed a quantitative approach with a verificative method. The population consisted of 1,700 employees, while the sample was determined using the Slovin formula with a 5% margin of error, resulting in 324 respondents. Data were collected through questionnaires using a Likert scale and then analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS. The results showed that work experience had a positive and significant effect on employee retention, with a t-value of 3.219 and a significance value of 0.001. The work environment also had a positive and significant effect on employee retention, with a t-value of 10.513 and a significance value of 0.000. Simultaneously, work experience and work environment had a positive and significant effect on employee retention, with an F-value of 126.482 and a significance value of 0.000. The R Square value of 0.441 indicates that work experience and work environment were able to explain 44.1% of the variance in employee retention, while the remaining 55.9% was explained by other factors outside the research model. These findings indicate that improving employee retention should be carried out through strengthening work experience and continuously improving the work environment.

Keywords: Work Experience, Work Environment, Employee Retention, Human Resource Management.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode verifikatif. Populasi penelitian berjumlah 1.700 karyawan, sedangkan sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% sehingga diperoleh 324 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert, kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai **t hitung 3,219** dan signifikansi **0,001**. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai **t hitung 10,513** dan signifikansi 0,000. Secara simultan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai **F hitung 126,482** dan signifikansi **0,000**. Nilai **R Square sebesar 0,441** menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variasi retensi karyawan sebesar 44,1%, sedangkan sisanya 55,9% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan retensi karyawan perlu dilakukan melalui penguatan pengalaman kerja dan perbaikan lingkungan kerja secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Pengalaman Kerja, Lingkungan Kerja, Retensi Karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia.

1. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran yang semakin strategis dalam menghadapi persaingan usaha, perkembangan teknologi, dan tuntutan efektivitas organisasi pada era industri saat ini. Keunggulan perusahaan tidak lagi

hanya ditentukan oleh modal, mesin, dan kapasitas produksi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara terarah, adaptif, dan berkelanjutan. Dalam perspektif MSDM modern, keselarasan kebijakan sumber daya manusia dengan tujuan organisasi berkontribusi pada peningkatan kinerja, keterlibatan karyawan, kelincahan organisasi, dan daya saing perusahaan (Milhem, 2024; Parent-Lamarche et al., 2023). Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfungsi administratif, tetapi juga menjadi bagian penting dari strategi organisasi untuk menjaga keberlangsungan usaha.

Salah satu isu penting dalam MSDM adalah retensi karyawan. Retensi karyawan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten agar tetap bekerja dan berkontribusi dalam jangka panjang. Tingkat retensi yang baik berpengaruh terhadap stabilitas operasional, efisiensi biaya, kesinambungan pengetahuan kerja, dan kualitas kinerja organisasi. Sebaliknya, rendahnya retensi karyawan dapat menimbulkan peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya proses kerja, serta penurunan efektivitas organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa retensi karyawan masih menjadi persoalan penting dalam praktik MSDM karena berkaitan erat dengan kondisi kerja, kepuasan kerja, dan dukungan organisasi yang diterima karyawan (Xuecheng et al., 2022; Stor, 2024).

Dalam penelitian ini, salah satu faktor yang diduga memengaruhi retensi karyawan adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja yang dimaksud mengacu pada *work experience*, yaitu akumulasi masa kerja, jam terbang, dan pengalaman profesional karyawan yang tercermin dalam penguasaan pekerjaan, keterampilan kerja, ketepatan bertindak, dan kemampuan menyelesaikan tugas. Secara konseptual, *work experience* menunjukkan tingkat kematangan individu dalam memahami pekerjaan, menyesuaikan diri dengan tuntutan tugas, serta menangani persoalan kerja secara lebih efektif. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih tinggi cenderung memiliki pemahaman kerja yang lebih baik, kemampuan teknis yang lebih matang, dan kesiapan yang lebih tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam kajian empiris, *work experience* juga dinilai relevan dalam hubungan antara praktik MSDM dan retensi karyawan (Kalia et al., 2024).

Selain pengalaman kerja, lingkungan kerja juga merupakan faktor penting dalam memengaruhi retensi karyawan. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik tempat kerja, kenyamanan dalam bekerja, hubungan antarpegawai, dukungan atasan, keamanan kerja, dan suasana organisasi yang dirasakan karyawan selama menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan rasa nyaman, memperkuat komitmen, dan meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat memicu stres kerja, ketidakpuasan, dan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi dan kesesuaian individu dengan organisasi (Naz et al., 2020; Xuecheng et al., 2022).

Fenomena penelitian ini berangkat dari kondisi di PT Pindo Deli 1 yang menunjukkan bahwa retensi karyawan masih menjadi tantangan. Hasil observasi lapangan menjelaskan adanya kecenderungan sebagian karyawan untuk berpindah kerja yang mengindikasikan bahwa upaya perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja belum sepenuhnya optimal. Fenomena tersebut berkaitan dengan pengalaman kerja yang belum sepenuhnya mendukung kepuasan karyawan, terutama dalam aspek

pengembangan kemampuan, pematangan keterampilan, dan kesiapan menjalankan pekerjaan secara efektif. Di samping itu, lingkungan kerja juga digambarkan belum sepenuhnya kondusif yang tampak dari persoalan kenyamanan kerja, hubungan antarrekan kerja yang belum optimal serta dukungan atasan yang masih perlu ditingkatkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1 tidak dapat dilepaskan dari pengalaman kerja dan lingkungan kerja sebagai dua faktor yang saling berkaitan.

Berdasarkan fenomena tersebut, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan bahwa retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1 diduga belum optimal, yang tercermin dari adanya kecenderungan sebagian karyawan untuk tidak bertahan dalam jangka panjang. Permasalahan ini diduga dipengaruhi oleh pengalaman kerja karyawan yang berbeda-beda, baik dari segi masa kerja, jam terbang, maupun pengalaman profesional, serta kondisi lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung kenyamanan dan keberlangsungan kerja karyawan. Jika kondisi tersebut tidak dikelola dengan baik, maka perusahaan berpotensi menghadapi gangguan terhadap stabilitas tenaga kerja, efektivitas operasional dan pencapaian target organisasi.

Kajian mengenai retensi karyawan memang telah banyak dilakukan, tetapi masih terdapat celah penelitian yang relevan untuk dikaji lebih lanjut. Pertama, sebagian penelitian menempatkan pengalaman kerja lebih sebagai variabel latar belakang atau variabel pendukung, bukan sebagai variabel independen utama yang diuji secara langsung terhadap retensi karyawan. Kedua, penelitian mengenai lingkungan kerja dan retensi umumnya lebih menekankan pengaruh lingkungan kerja secara tersendiri, sehingga pengujian simultan antara pengalaman kerja dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan masih relatif terbatas. Ketiga, kajian yang secara khusus menempatkan kedua variabel tersebut dalam konteks perusahaan manufaktur di Indonesia juga masih belum banyak ditemukan, padahal sektor manufaktur memiliki karakteristik kerja yang khas, seperti target produksi yang ketat, ritme kerja yang tinggi, kebutuhan disiplin operasional, dan ketergantungan pada tenaga kerja berpengalaman. Kondisi ini menunjukkan perlunya pengujian empiris yang lebih terfokus pada kombinasi pengaruh pengalaman kerja dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan dalam konteks industri manufaktur (Naz et al., 2020; Kalia et al., 2024; Xuecheng et al., 2022).

PT Pindo Deli 1 menjadi sangat relevan untuk penelitian ini karena merupakan bagian dari perusahaan manufaktur yang menuntut kestabilan tenaga kerja, penguasaan teknis dan konsistensi pelaksanaan pekerjaan. Dalam sektor manufaktur, keberhasilan proses produksi sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang terampil dan berpengalaman. Apabila retensi karyawan tidak terjaga, perusahaan berpotensi menghadapi gangguan pada efektivitas operasional, kualitas hasil kerja, dan efisiensi produksi. Atas dasar itu, penelitian mengenai pengaruh pengalaman kerja dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1 memiliki arti penting secara akademik maupun praktis.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1, menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1, serta menganalisis pengaruh pengalaman kerja dan lingkungan kerja secara simultan terhadap retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian MSDM, khususnya yang

berkaitan dengan work experience, lingkungan kerja, dan retensi karyawan, sekaligus menjadi masukan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif untuk mempertahankan karyawan.

2. Tinjauan Pustaka

Theory of Planned Behavior

Theory of Planned Behavior (TPB) yang dikemukakan oleh Ajzen (1991) menjelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh niat (intention), sedangkan niat dibentuk oleh sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku. Dalam penelitian ini, TPB digunakan untuk menjelaskan keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Pengalaman kerja dapat dipahami sebagai faktor internal yang membentuk sikap positif terhadap pekerjaan karena pengalaman membuat karyawan lebih memahami tugas, lebih percaya diri, dan lebih mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja. Sementara itu, lingkungan kerja merupakan faktor eksternal yang memengaruhi norma subjektif dan persepsi kontrol perilaku, karena kondisi kerja yang aman, nyaman, dan suportif akan memperkuat keyakinan karyawan bahwa pekerjaan dapat dijalankan secara baik dan berkelanjutan. Dengan demikian, kombinasi antara pengalaman kerja dan lingkungan kerja yang baik akan memperkuat niat karyawan untuk bertahan, yang pada akhirnya tercermin dalam retensi karyawan.

Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja dapat dipahami sebagai akumulasi pembelajaran kerja yang diperoleh karyawan melalui keterlibatan langsung dalam pelaksanaan tugas, yang tercermin pada meningkatnya penguasaan pekerjaan, keterampilan teknis, ketepatan dalam bertindak, dan kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan kerja. Dengan kata lain, pengalaman kerja tidak hanya berkaitan dengan lamanya masa kerja, tetapi juga dengan kedalaman pemahaman terhadap prosedur kerja dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif. Douw, Maarif, dan Baga (2021) menunjukkan bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sejalan dengan itu, Chikmiyyah, Chadhiq, dan Yusroni (2021) menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi pengalaman kerja yang dimiliki seseorang, semakin baik pula kesiapan dan kemampuannya dalam menjalankan pekerjaan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan seluruh kondisi di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan, baik dalam bentuk kondisi fisik maupun nonfisik. Lingkungan kerja fisik mencakup ruang kerja, fasilitas, pencahayaan, kenyamanan, dan keamanan kerja, sedangkan lingkungan kerja nonfisik mencakup hubungan antarpegawai, dukungan atasan, komunikasi, dan suasana kerja dalam organisasi. Ego Muhammad dan Hamdani (2021) menjelaskan bahwa lingkungan kerja terdiri atas dua dimensi utama, yaitu lingkungan kerja fisik dan nonfisik, yang keduanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Andriani, Disman, Ahman, dan Santoso (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan keterikatan kerja, serta berkontribusi dalam menurunkan turnover intention. Temuan ini menunjukkan

bahwa lingkungan kerja yang baik bukan hanya mendukung produktivitas, tetapi juga memperkuat kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dan berkontribusi dalam organisasi secara berkelanjutan. Retensi tidak hanya berkaitan dengan bertahannya karyawan secara administratif, tetapi juga mencerminkan keberhasilan organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang mendorong kepuasan, loyalitas, dan komitmen karyawan. Paniran, Noor, Soleh, dan Wahyudi (2024) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia, seperti job security, empowerment, training, dan quality of work life, berpengaruh besar terhadap employee retention, dan pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika kepuasan kerja meningkat. Selain itu, Yuliantini, Rahmat, Marlapa, Malihah, dan Endri (2024) menunjukkan bahwa relasi kerja, workplace well-being, dan kompensasi berhubungan dengan turnover intention melalui stres kerja. Dengan demikian, retensi karyawan dapat dipahami sebagai hasil dari kebijakan dan praktik organisasi yang mampu membuat karyawan merasa aman, dihargai, puas, dan terdorong untuk tetap berada dalam perusahaan.

Kerangka Berpikir

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dan memberikan kontribusi secara berkelanjutan. Dalam penelitian ini, retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1 diduga dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan lingkungan kerja. Dugaan tersebut didasarkan pada permasalahan penelitian yang menunjukkan adanya kecenderungan sebagian karyawan untuk berpindah kerja, yang berhubungan dengan perbedaan pengalaman kerja serta kondisi lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung kenyamanan dan keberlangsungan kerja. Dengan demikian, pengalaman kerja dan lingkungan kerja dipandang sebagai faktor penting yang dapat menjelaskan tinggi rendahnya retensi karyawan.

1. Pengaruh pengalaman kerja terhadap retensi karyawan

Pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, penguasaan tugas, dan kemampuan penyesuaian diri yang diperoleh karyawan selama menjalankan pekerjaan. Semakin tinggi pengalaman kerja yang dimiliki, semakin baik kemampuan karyawan dalam memahami prosedur kerja, menyelesaikan permasalahan, serta melaksanakan tugas secara efektif. Keadaan tersebut dapat menumbuhkan rasa mampu, rasa percaya diri, dan keyakinan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dalam landasan teori penelitian ini, pengalaman kerja ditempatkan sebagai faktor internal yang membentuk sikap positif terhadap pekerjaan, sehingga dapat memperkuat keinginan karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan.

Secara empiris, hubungan tersebut didukung oleh Kalia, Singla, dan Kaushal (2024) yang menyatakan bahwa *work experience* berperan dalam hubungan praktik manajemen sumber daya manusia dengan retensi karyawan pada industri tekstil. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengalaman kerja bukan sekadar karakteristik individu, melainkan unsur yang dapat memperkuat kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan. Oleh karena itu, semakin baik pengalaman kerja

karyawan, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk tetap bekerja pada PT Pindo Deli 1.

2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan

Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik tempat kerja, kenyamanan, keamanan, hubungan antarpegawai, serta dukungan atasan dalam pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman, dan mendukung, sehingga mendorong meningkatnya komitmen serta keinginan karyawan untuk tetap bekerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang baik dapat menimbulkan stres kerja, ketidakpuasan, dan dorongan untuk meninggalkan perusahaan. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja diposisikan sebagai faktor eksternal yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan.

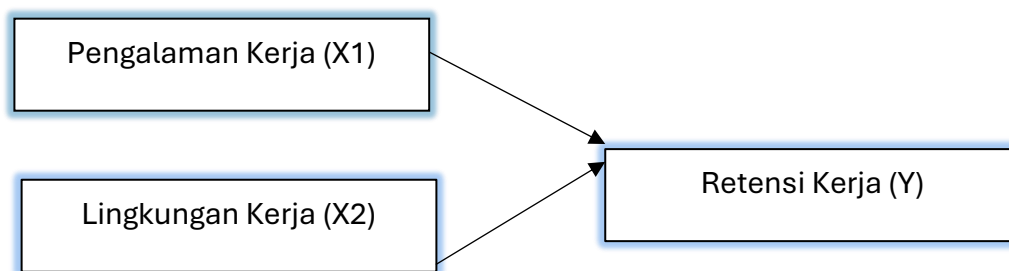
Hubungan tersebut didukung oleh Xuecheng, Iqbal, dan Saina (2022) yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Selain itu, Naz, Li, Nisar, Khan, Ahmad, dan Anwar (2020) juga menunjukkan bahwa *supportive work environment* memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung memiliki peran nyata dalam meningkatkan kecenderungan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Dengan demikian, semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1.

3. Pengaruh pengalaman kerja dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan

Retensi karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh satu variabel, melainkan oleh gabungan faktor internal dan faktor eksternal. Pengalaman kerja membentuk kesiapan, kematangan, serta keyakinan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sedangkan lingkungan kerja membentuk suasana kerja yang aman, nyaman, dan mendukung keberlangsungan kerja. Apabila karyawan memiliki pengalaman kerja yang baik dan bekerja dalam lingkungan kerja yang kondusif, maka kecenderungan untuk tetap bertahan dalam perusahaan akan semakin kuat. Oleh sebab itu, pengalaman kerja dan lingkungan kerja merupakan dua faktor yang saling melengkapi dalam mendorong retensi karyawan.

Secara empiris, hubungan tersebut didukung oleh Chen dkk. (2023) yang menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan, hubungan kerja, dan kondisi kerja berpengaruh terhadap *retention intention* melalui *employee well-being*. Temuan ini menunjukkan bahwa retensi karyawan terbentuk melalui perpaduan antara kesiapan individu dalam menjalankan pekerjaan dan keadaan lingkungan kerja yang mendukung. Sejalan dengan itu, Theory of Planned Behavior yang dikemukakan oleh Ajzen (1991) menjelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku. Dalam penelitian ini, pengalaman kerja mencerminkan faktor internal yang membentuk sikap positif terhadap pekerjaan, sedangkan lingkungan kerja mencerminkan faktor eksternal yang memperkuat niat karyawan untuk tetap bertahan. Berdasarkan uraian tersebut, semakin baik pengalaman kerja karyawan dan semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan. Dengan demikian, pengalaman kerja dan lingkungan kerja diduga secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1.

Berikut adalah model penelitian yang digunakan:



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis penelitian:

1. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1.
3. Pengalaman kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode verifikatif. Metode verifikatif digunakan untuk menguji pengaruh pengalaman kerja dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan melalui analisis statistik dengan bantuan SPSS versi 26. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pindo Deli 1 yang berjumlah 1.700 orang. Penentuan sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 324 responden.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert lima poin, yaitu skor 1 untuk sangat tidak setuju sampai skor 5 untuk sangat setuju. Kuesioner tersebut memuat pernyataan mengenai pengalaman kerja, lingkungan kerja, dan retensi karyawan. Adapun data sekunder diperoleh dari artikel, jurnal, buku, dan berita yang relevan dengan variabel penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Sebelum pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji instrumen, yaitu uji validitas dan reliabilitas, untuk memastikan kuesioner layak digunakan. Selanjutnya, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas guna memastikan model regresi memenuhi syarat analisis. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh parsial, uji F untuk mengetahui pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (R^2) untuk melihat besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Seluruh analisis dilakukan dengan bantuan SPSS versi 26 agar hasil perhitungan lebih akurat dan dapat diinterpretasikan secara ilmiah.

4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana butir pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang diteliti yaitu pengalaman kerja,

lingkungan kerja, dan retensi karyawan secara tepat dan akurat. Membandingkan nilai r hitung masing-masing item pernyataan terhadap nilai r tabel adapun hasil pengujiannya sebagaimana tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Pengalaman Kerja (X1)	X1.1	0,538	0,109	Valid
	X1.2	0,487	0,109	Valid
	X1.3	0,512	0,109	Valid
	X1.4	0,580	0,109	Valid
	X1.5	0,596	0,109	Valid
	X1.6	0,615	0,109	Valid
	X1.7	0,566	0,109	Valid
	X1.8	0,496	0,109	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1	0,489	0,109	Valid
	X2.2	0,449	0,109	Valid
	X2.3	0,588	0,109	Valid
	X2.4	0,580	0,109	Valid
	X2.5	0,522	0,109	Valid
	X2.6	0,507	0,109	Valid
	X2.7	0,600	0,109	Valid
	X2.8	0,505	0,109	Valid
	X2.9	0,548	0,109	Valid
	X2.10	0,499	0,109	Valid
Retensi Karyawan (Y)	Y.1	0,543	0,109	Valid
	Y.2	0,552	0,109	Valid
	Y.3	0,553	0,109	Valid
	Y.4	0,534	0,109	Valid
	Y.5	0,555	0,109	Valid
	Y.6	0,519	0,109	Valid
	Y.7	0,573	0,109	Valid
	Y.8	0,481	0,109	Valid

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 26, 2025

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel pengalaman kerja, lingkungan kerja, dan retensi karyawan memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,109). Nilai r hitung pada variabel pengalaman kerja berkisar antara 0,487 sampai 0,615, pada variabel lingkungan kerja berkisar antara 0,449 sampai 0,600, dan pada variabel retensi karyawan berkisar antara 0,481 sampai 0,573. Oleh karena itu, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat kestabilan dan konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur objek yang sama penelitian menggunakan metode Cronbach's Alpha (CA), di mana instrumen dikategorikan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha $>$ 0,60. Sehingga instrumen penelitian layak digunakan untuk tahap analisis data selanjutnya.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Reliabilitas	Keterangan
Pengalaman Kerja (X1)	0,668	0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0,714	0,60	Reliabel
Retensi Karyawan (Y)	0,650	0,60	Reliabel

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, variabel Pengalaman Kerja (X1) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,668, variabel Lingkungan Kerja (X2) sebesar 0,714, dan variabel Retensi Karyawan (Y) sebesar 0,650. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari batas minimum reliabilitas yaitu 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian pada masing-masing variabel reliabel atau konsisten dalam mengukur variabel yang diteliti. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan layak untuk dijadikan alat pengumpulan data dalam penelitian ini.

Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi berdistribusi normal, dilakukan uji normalitas dengan menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa data memenuhi salah satu asumsi klasik dalam analisis regresi.

**Tabel 3. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		324
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	3,31656674
Most Extreme Differences	Absolute	0,071
	Positive	0,033
	Negative	-0,071
Test Statistic		0,071
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.070 ^d
	99% Confidence Interval	
	Lower Bound	0,063
	Upper Bound	0,076

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan hasil uji normalitas, diperoleh nilai Monte Carlo Sig. (2-tailed) sebesar 0,070. Karena nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal. Dengan demikian, model

regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas

Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinearitas dalam model regresi, dilakukan uji multikolinearitas dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa antarvariabel bebas tidak memiliki korelasi yang tinggi.

Tabel 4. Hasil Uji Multikoloneritas Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Pengalaman Kerja (X1)	.639	1.566
	Lingkunga Kerja (X2)	.639	1.566

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan (Y)

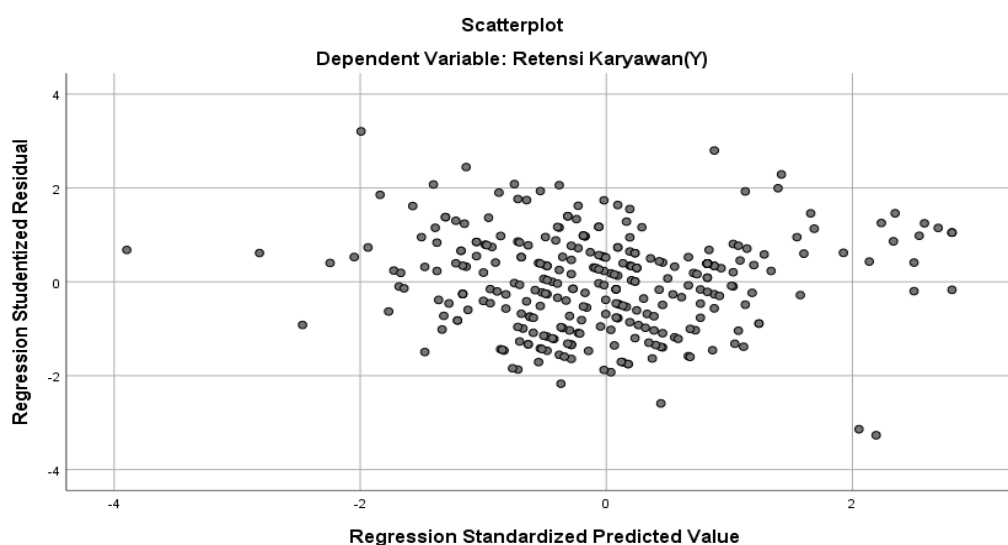
Sumber : Hasil Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, variabel Pengalaman Kerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) masing-masing memiliki nilai Tolerance sebesar 0,639 dan VIF sebesar 1,566. Karena nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami multikolinearitas. Dengan demikian, model regresi memenuhi asumsi multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala heteroskedastisitas pada model regresi, dilakukan uji heteroskedastisitas dengan menggunakan scatterplot. Uji ini dilakukan dengan melihat pola penyebaran titik pada grafik antara Regression Standardized Predicted Value dan Regression Studentized Residual.

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedesitas



Sumber : Hasil Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan grafik scatterplot, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y serta tidak membentuk pola tertentu, seperti pola mengerucut, melebar, atau bergelombang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas, sehingga memenuhi asumsi heteroskedastisitas.

Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda, dapat diketahui pengaruh Pengalaman Kerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y). Hasil pengolahan data pada tabel koefisien menunjukkan bahwa kedua variabel independen memiliki arah pengaruh positif terhadap retensi karyawan.

Tabel 6. Regresi Linear Berganda

Model		Coefficients ^a			
		Standardized Coefficients Beta		t	Sig.
1	(Constant)	7,296	1,362	5,357	0,000
	Pengalaman Kerja(X1)	0,165	0,051	0,168	3,219
	Lingkungan Kerja(X2)	0,454	0,043	0,549	10,513

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan(Y)

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan tabel koefisien, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 7,296 + 0,165X1 + 0,454X2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 7,296 berarti apabila Pengalaman Kerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) dianggap konstan atau bernilai nol, maka Retensi Karyawan (Y) memiliki nilai sebesar 7,296. Koefisien regresi Pengalaman Kerja (X1) sebesar 0,165 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada pengalaman kerja akan meningkatkan retensi karyawan sebesar 0,165, dengan asumsi variabel lain tetap. Sementara itu, koefisien regresi Lingkungan Kerja (X2) sebesar 0,454 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada lingkungan kerja akan meningkatkan retensi karyawan sebesar 0,454, dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian, kedua variabel tersebut berkontribusi positif terhadap peningkatan retensi karyawan.

Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

Tabel 7. Hasil Uji t (Uji Parsial)

Model		Coefficients ^a	
		t	Sig.
1	(Constant)	5,357	0,000
	Pengalaman Kerja(X1)	3,219	0,001

Lingkungan Kerja(X2)	10,513	0,000
----------------------	--------	-------

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan(Y)

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan hasil uji t, variabel Pengalaman Kerja (X1) memperoleh nilai t hitung sebesar 3,219 yang lebih besar dari t tabel 1,967 serta nilai signifikansi $0,001 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. Selanjutnya, variabel Lingkungan Kerja (X2) memperoleh nilai t hitung sebesar 10,513 yang lebih besar dari t tabel 1,967 serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan.

Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Pengalaman Kerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap Retensi Karyawan (Y). Hasil uji F dapat dilihat pada tabel Anova berikut.

Tabel 8. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2799,853	2	1399,926	126,482	.000 ^b
	Residual	3552,876	321	11,068		
	Total	6352,728	323			

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan(Y)

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja(X2), Pengalaman Kerja(X1)

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai F hitung sebesar 126,482 yang berarti lebih besar dari F tabel 3,02, serta nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Pengalaman Kerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan (Y). Dengan demikian, model regresi dalam penelitian ini layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel Pengalaman Kerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) dalam menjelaskan variasi pada variabel Retensi Karyawan (Y). Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.664 ^a	0,441	0,437	3,32688	1,923

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja(X2), Pengalaman Kerja(X1)

b. Dependent Variable: Retensi Karyawan(Y)

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan tabel Model Summary, diperoleh nilai R Square sebesar 0,441. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pengalaman Kerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) mampu menjelaskan variasi Retensi Karyawan (Y) sebesar 44,1%, sedangkan sisanya sebesar 55,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Sementara itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0,437 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan, kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen adalah sebesar 43,7%.

PEMBAHASAN

Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1. Hal ini dibuktikan oleh nilai t hitung sebesar 3,219 yang lebih besar daripada t tabel sebesar 1,967, serta nilai signifikansi $0,001 < 0,05$. Selain itu, koefisien regresi sebesar 0,165 menunjukkan bahwa peningkatan pengalaman kerja diikuti oleh peningkatan retensi karyawan. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berperan dalam membentuk penguasaan tugas, keterampilan, dan kemampuan adaptasi karyawan. Karyawan yang lebih berpengalaman cenderung lebih percaya diri dan lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan, sehingga memiliki kecenderungan lebih besar untuk tetap bertahan di perusahaan. Hasil ini sejalan dengan Douw, Maarif, dan Baga (2021) serta Chikmiyyah, Chadhiq, dan Yusroni (2021) yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap produktivitas dan kinerja karyawan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini mendukung Theory of Planned Behavior yang dikemukakan oleh Ajzen (1991), yang menjelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh niat, sedangkan niat dibentuk oleh sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku. Dalam penelitian ini, pengalaman kerja merepresentasikan faktor internal yang membentuk sikap positif terhadap pekerjaan. Semakin tinggi pengalaman kerja yang dimiliki, semakin positif penilaian karyawan terhadap kemampuannya dalam menjalankan pekerjaan, sehingga semakin kuat pula niat untuk tetap bertahan di perusahaan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Kalia et al. (2024) yang menyatakan bahwa work experience berperan dalam memperkuat retensi karyawan. Kesamaan temuan tersebut memperlihatkan bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu faktor yang relevan dalam menjelaskan keberlangsungan hubungan kerja antara individu dan organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengalaman kerja menjadi salah satu determinan penting dalam meningkatkan retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1. Namun demikian, jika dibandingkan dengan lingkungan kerja, pengaruh pengalaman kerja masih relatif lebih rendah, sehingga pengalaman kerja perlu didukung oleh faktor organisasi lainnya agar dapat menghasilkan retensi yang lebih kuat.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1. Hal ini dibuktikan oleh nilai t hitung sebesar 10,513 yang lebih besar daripada t tabel sebesar 1,967, serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Koefisien regresi sebesar 0,454 menunjukkan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja diikuti oleh peningkatan retensi karyawan.

Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan suportif mampu mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang baik, baik fisik maupun nonfisik, dapat menciptakan rasa nyaman, mengurangi tekanan kerja, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Hasil ini sejalan dengan Ego Muhammad dan Hamdani (2021) serta Andriani, Disman, Ahman, dan Santoso (2023) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja, dan penurunan turnover intention.

Secara teoritis, temuan ini juga mendukung Theory of Planned Behavior dari Ajzen (1991). Dalam penelitian ini, lingkungan kerja merepresentasikan faktor eksternal yang berkaitan dengan norma subjektif dan persepsi kontrol perilaku. Lingkungan kerja yang baik akan memperkuat persepsi karyawan bahwa pekerjaan dapat dijalankan secara nyaman, aman, dan berkelanjutan. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya niat untuk tetap bekerja, yang selanjutnya tercermin dalam tingginya retensi karyawan. Dengan demikian, lingkungan kerja tidak hanya berfungsi sebagai tempat berlangsungnya aktivitas kerja, tetapi juga sebagai faktor yang memengaruhi keputusan perilaku karyawan secara nyata.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Xuecheng et al. (2022) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan ini juga mendukung penelitian Naz et al. (2020) yang menyimpulkan bahwa supportive work environment memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan. Kesesuaian hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja merupakan salah satu unsur utama dalam mempertahankan tenaga kerja. Selain itu, dominannya pengaruh lingkungan kerja dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan sangat dipengaruhi oleh kualitas suasana kerja yang mereka rasakan. Oleh karena itu, peningkatan lingkungan kerja perlu menjadi prioritas dalam strategi perusahaan untuk memperkuat retensi karyawan.

Pengaruh Simultan Pengalaman Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1. Hal ini dibuktikan oleh nilai F hitung sebesar 126,482 yang lebih besar daripada F tabel sebesar 3,02, dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Selain itu, nilai R Square sebesar 0,441 menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 44,1% variasi retensi karyawan, sedangkan 55,9% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal secara bersama-sama. Pengalaman kerja membentuk kesiapan dan keyakinan karyawan dalam bekerja, sedangkan lingkungan kerja menciptakan suasana yang mendukung untuk tetap bertahan. Hasil ini juga didukung oleh Paniran, Noor, Soleh, dan Wahyudi (2024) serta Yuliantini, Rahmat, Marlapa, Malihah, dan Endri (2024) yang menegaskan bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan individu.

Secara teoritis, hasil penelitian ini kembali memperkuat Theory of Planned Behavior dari Ajzen (1991). Pengalaman kerja membentuk sikap positif terhadap pekerjaan, sedangkan lingkungan kerja memperkuat norma subjektif dan persepsi kontrol perilaku. Kombinasi ketiga unsur tersebut menghasilkan niat yang lebih kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, retensi karyawan dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai perilaku yang terbentuk melalui interaksi antara penilaian positif individu terhadap pekerjaannya dan dukungan lingkungan kerja yang diterimanya.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Chen et al. (2023) yang menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan, hubungan kerja, dan kondisi kerja berpengaruh terhadap retention intention melalui employee well-being. Kesamaan tersebut menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan tidak dapat dijelaskan hanya oleh satu variabel, tetapi merupakan hasil gabungan dari berbagai faktor yang saling berhubungan. Meskipun demikian, nilai Adjusted R Square sebesar 0,437 menunjukkan bahwa masih terdapat variabel lain yang turut memengaruhi retensi karyawan, seperti kepuasan kerja, kompensasi, komitmen organisasi, kepemimpinan, dan peluang pengembangan karier. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa strategi peningkatan retensi karyawan perlu dilakukan secara terpadu dengan memperkuat pengalaman kerja sekaligus memperbaiki lingkungan kerja secara berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa pengalaman kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Pindo Deli 1. Secara parsial, pengalaman kerja meningkatkan kecenderungan karyawan untuk bertahan, sedangkan lingkungan kerja menunjukkan pengaruh yang lebih dominan terhadap retensi karyawan. Secara simultan, kedua variabel tersebut mampu menjelaskan 44,1% variasi retensi karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan retensi karyawan perlu dilakukan melalui pengelolaan pengalaman kerja dan penciptaan lingkungan kerja yang lebih kondusif secara terpadu.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk memperkuat pengalaman kerja karyawan melalui pelatihan berkelanjutan, pembimbingan kerja, dan pengembangan karier yang terarah. Selain itu, perusahaan juga perlu memprioritaskan perbaikan lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, seperti kenyamanan, keamanan, hubungan antarpegawai, dan dukungan atasan, karena variabel ini terbukti memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap retensi karyawan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain di luar penelitian ini, seperti kepuasan kerja, kompensasi, komitmen organisasi, kepemimpinan, atau peluang pengembangan karier, agar kemampuan model dalam menjelaskan retensi karyawan menjadi lebih komprehensif. Penelitian berikutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada perusahaan atau sektor lain untuk memperoleh hasil yang lebih general.

Daftar Pustaka

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Andriani, R., Disman, D., Ahman, E., & Santoso, B. (2023). Empirical effects of work environment, job satisfaction and work engagement on turnover intention in hospitality industry. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 9(1), 129–141. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.129>
- Chen, X., Al Mamun, A., Hoque, M. E., Wan Hussain, W. M. H., & Yang, Q. (2023). Work design, employee well-being, and retention intention: A case study of China's young workforce. *Heliyon*, 9(5), e15742. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15742>
- Chikmiyyah, D., Chadhiq, U., & Yusroni, N. (2021). Analisis pengaruh komitmen organisasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan (Studi PD. BPR BKK Demak Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam dan Kantor Cabang Karang Tengah). *Journal of Management and Business Review*, 18(2), 140–151. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v18i2.270>
- Douw, N. I., Maarif, M. S., & Baga, L. M. (2021). Peningkatan produktivitas kerja karyawan development di tambang bawah tanah DMLZ (Deep Mill Level Zone) PT Freeport Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 7(2), 316–329. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.316>
- Ego Muhammad, S., & Hamdani, E. (2021). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Bukalapak. *Journal of Management and Business Review*, 18(2), 438–448. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v18i2.288>
- Kalia, P., Singla, M., & Kaushal, R. (2024). Human resource management practices and employee retention in the Indian textile industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(11), 96–121. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0057>
- Milhem, M. (2025). Strategic human resource management: Fostering organizational success through alignment and innovation. In E. AlDhaen, A. Braganza, A. Hamdan, & W. Chen (Eds.), *Business sustainability with artificial intelligence (AI): Challenges and opportunities* (pp. 425–433). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71318-7_40
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (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). <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Paniran, P., Noor, J., Soleh, S., & Wahyudi, M. (2024). The impact of human resource management practices on employee satisfaction: Hospitality contex. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 10(3), 813–826. <https://doi.org/10.17358/jabm.10.3.813>
- Parent-Lamarche, A., Dextras-Gauthier, J., & Julien, A.-S. (2023). Toward a new model of human resource management practices: Construction and validation of the High Wellbeing and Performance Work System Scale. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1151781. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1151781>
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors affecting employee's retention: Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 872105. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>

Yuliantini, T., Rahmat, A., Marlapa, E., Malihah, F. D., & Endri. (2024). The effects of employee relations, workplace well-being, and compensation on turnover intentions: The mediation role of work stress. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 10(3), 931. <https://doi.org/10.17358/jabm.10.3.931>