

# Hubungan Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja dengan Retensi Karyawan PT. Putra Bhineka Perkasa


<sup>1)</sup>Maggie Berlin\*, <sup>2)</sup>Raden Panji Yohanes Udik Esbiantoro, <sup>3)</sup>Sayekti Sartono

<sup>1,2,3)</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo, Indonesia

Email Corresponding: [panji@ciputra.ac.id](mailto:panji@ciputra.ac.id)

INFORMASI ARTIKEL	ABSTRAK
<b>Kata Kunci:</b> Retensi Karyawan Kepemimpinan Motivasi Lingkungan Kerja Manajemen Sumber Daya Manusia	Tingginya tingkat turnover di PT. Putra Bhineka Perkasa menimbulkan peningkatan biaya rekrutmen, kehilangan pengetahuan organisasi, dan gangguan keberlangsungan operasional. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan melibatkan seluruh populasi karyawan (129 responden) dan pengolahan data menggunakan SmartPLS untuk menguji validitas konstruk, reliabilitas, serta hubungan antarvariabel dalam model struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dengan kepemimpinan sebagai faktor paling dominan ( $\beta = 0,46$ ; $p < 0,001$ ), diikuti motivasi ( $\beta = 0,32$ ; $p < 0,001$ ) dan lingkungan kerja ( $\beta = 0,29$ ; $p = 0,001$ ). Dengan demikian, model yang dibangun mampu menjelaskan 68% variasi retensi karyawan ( $R^2 = 0,68$ ). Kesimpulannya, penelitian ini secara teoritis memperkaya literatur retensi karyawan berbasis faktor psikologis dan situasional pada industri manufaktur Indonesia serta secara praktis memberikan landasan empiris bagi perusahaan untuk memperkuat kepemimpinan, sistem motivasi, dan lingkungan kerja guna menekan turnover dan menjaga keberlanjutan organisasi secara berkelanjutan.
<b>Keywords:</b> Employee Retention Leadership Motivation Work Environment Human Resource Management	<b>ABSTRACT</b> High employee turnover at PT. Putra Bhineka Perkasa increases recruitment costs, erodes organizational knowledge, and disrupts operational stability. This study aims to analyze the influence of leadership, motivation, and work environment on employee retention. A quantitative approach was employed involving the entire population of 129 employees, and data were analyzed using SmartPLS to test construct validity, reliability, and structural relationships among variables. The results show that leadership, motivation, and work environment have a positive and significant effect on retention, with leadership being the most dominant factor ( $\beta = 0.46$ ; $p < 0.001$ ), followed by motivation ( $\beta = 0.32$ ; $p < 0.001$ ) and work environment ( $\beta = 0.29$ ; $p = 0.001$ ). Thus, the model explains 68% of the variance in employee retention ( $R^2 = 0.68$ ). In conclusion, this study theoretically enriches the literature on retention by examining psychological and situational factors in Indonesian manufacturing, and practically provides empirical guidance for organizations to strengthen leadership, motivation systems, and the work environment to reduce turnover.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## I. PENDAHULUAN

Retensi karyawan merupakan isu strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama di tengah dinamika pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif (Fajriyani et al., 2023). Tingginya turnover meningkatkan biaya rekrutmen, pelatihan, dan adaptasi, mengikis pengetahuan organisasi, menurunkan produktivitas, serta mengganggu stabilitas operasional, sehingga strategi retensi menjadi kunci keberlangsungan perusahaan, terutama pada industri yang bergantung pada tenaga kerja terampil dan pengalaman jangka panjang (Firda & Gunawan, 2023). Tingkat turnover yang tinggi tidak hanya meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga menghilangkan pengetahuan organisasi, menurunkan produktivitas, dan mengganggu stabilitas proses bisnis (Fajriah, 2025). Oleh karena itu, strategi retensi yang efektif menjadi

salah satu prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia modern (Haque, 2023; Vijayalakshmi, 2024).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan, karena pemimpin yang komunikatif, suportif, dan memberi arah kerja yang jelas dapat meningkatkan komitmen, keterikatan, loyalitas, dan rasa aman karyawan dalam organisasi (Purba & Yanti, 2025). Studi Anisa et al. (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap retensi, sementara stres kerja memiliki dampak sebaliknya. Temuan Xuecheng et al. (2022) memperkuat pandangan tersebut melalui integrasi teori kepemimpinan situasional dan social exchange theory, yang menunjukkan bahwa interaksi positif antara pemimpin dan karyawan meningkatkan loyalitas serta niat bertahan.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi faktor fundamental dalam keputusan karyawan untuk tetap bertahan. Shah & Asad (2018) menyatakan bahwa karyawan yang mendapat dukungan motivasional, baik intrinsik maupun ekstrinsik, cenderung lebih mempertahankan hubungan kerja dibandingkan mereka yang kebutuhan psikologisnya tidak terpenuhi. Temuan ini sejalan dengan Sinaga & Sijabat (2022) bahwa motivasi meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan keinginan berpindah sehingga memperkuat retensi karyawan, sementara lingkungan kerja yang aman dan nyaman turut mendukung kesejahteraan psikologis, kepuasan, dan keterikatan karyawan pada perusahaan. (Rattu & Tielung, 2018). Secara keseluruhan, faktor motivasi kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja membentuk pengalaman kerja karyawan dan memengaruhi keberlanjutan hubungan antara karyawan dan organisasi (Muzaki et al., 2023; Taplo et al., 2024).

Meskipun sejumlah studi telah membahas ketiga faktor tersebut, literatur sebelumnya sebagian besar meninjau variabel secara parsial. Penelitian mengenai kepemimpinan menekankan hubungan antara gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan, namun tidak mempertimbangkan simultanitas motivasi dan lingkungan kerja sebagai faktor pendukung. Studi lain berfokus pada pengaruh motivasi terhadap retensi, tetapi tidak memasukkan peran kepemimpinan sebagai faktor psikologis yang dapat membentuk iklim kerja. Penelitian mengenai lingkungan kerja pun sebagian besar hanya mengukur pengaruhnya terhadap kepuasan, tanpa melihat keterkaitannya dengan kondisi motivasional atau dinamika kepemimpinan internal organisasi. Dengan demikian, belum terdapat penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja dalam satu model retensi karyawan, khususnya pada konteks industri manufaktur Indonesia yang memiliki karakteristik operasional berbeda dibanding sektor jasa atau retail.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap retensi karyawan; (2) menguji pengaruh motivasi terhadap keputusan karyawan untuk bertahan; dan (3) menilai kontribusi lingkungan kerja dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Selain itu, penelitian ini berupaya mengidentifikasi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi retensi, sehingga dapat memberikan landasan empiris bagi perumusan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif di PT. Putra Bhineka Perkasa.

## II. MASALAH

Tingkat turnover karyawan di PT. Putra Bhineka Perkasa terus meningkat dalam dua tahun terakhir, sehingga menambah beban operasional karena perusahaan harus berulang kali merekrut, melatih, dan mengadaptasi karyawan baru. Pergantian tenaga kerja tidak hanya meningkatkan biaya rekrutmen, tetapi juga melemahkan kontinuitas produksi, mengganggu ritme kerja tim, dan menghilangkan pengetahuan tacit karyawan berpengalaman. Situasi ini berdampak pada penurunan produktivitas, keterlambatan target produksi, dan inefisiensi operasional yang menghambat stabilitas bisnis perusahaan. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa penyebab turnover tidak bersifat tunggal, melainkan multidimensional dan terkait dengan dinamika internal organisasi. Dari perspektif karyawan, terdapat keluhan tentang arahan kerja yang tidak jelas, sulitnya komunikasi dengan atasan, dan minimnya dukungan psikologis dalam kerja sehari-hari menunjukkan ketidakefektifan praktik kepemimpinan operasional. Selain itu, sistem penghargaan dan pengembangan karier belum diterapkan secara konsisten, sehingga sebagian karyawan merasa usaha dan kinerja mereka tidak diikuti oleh bentuk apresiasi yang memadai. Persepsi ini berkontribusi pada menurunnya motivasi kerja dan menguatnya intensi untuk mencari peluang di tempat lain yang dipandang lebih menjanjikan.

Selain itu, lingkungan kerja dinilai tidak selaras dengan ekspektasi karyawan, ditandai rendahnya kenyamanan fisik, beban kerja yang tidak seimbang, serta relasi interpersonal yang kurang mendukung kolaborasi dan rasa aman, sehingga memicu tekanan psikologis, menurunkan kepuasan kerja, dan melemahkan keterikatan emosional terhadap perusahaan.

Ketiga aspek tersebut saling berkelindan dan menunjukkan situasi internal yang belum optimal dalam menopang keberlanjutan tenaga kerja; seiring meningkatnya turnover, PT. Putra Bhineka Perkasa berisiko kehilangan SDM berpengalaman dan menanggung biaya adaptasi serta pelatihan yang kian tinggi, sehingga diperlukan identifikasi empiris faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar agar strategi retensi dapat disusun lebih tepat dan kontekstual.



Gambar 1. PT. Putra Bhineka Perkasa

### III. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran hubungan antarvariabel secara objektif dan menghasilkan generalisasi berbasis data numerik, sehingga sesuai dengan tujuan penelitian yang menekankan pengujian hubungan kausal.

Populasi penelitian terdiri dari seluruh 129 karyawan PT. Putra Bhineka Perkasa. Teknik sensus digunakan agar seluruh anggota populasi dijadikan responden, dengan pertimbangan ukuran populasi relatif kecil dan karakter fenomena turnover yang bersifat menyeluruh. Metode ini memastikan representasi data penuh, mengurangi sampling error, dan menghasilkan gambaran yang komprehensif terkait faktor internal organisasi.

Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur dengan skala Likert 1–5. Skala ini dipilih karena mampu mengukur persepsi psikologis dan sikap kerja secara multidimensional. Indikator variabel disusun berdasarkan konstruk teoritis yang telah tervalidasi: kepemimpinan berdasarkan transformational leadership (Bass & Riggio, 2006), motivasi mengacu pada teori (Herzberg, 1966; Ryan & Deci, 2000), sedangkan lingkungan kerja mengikuti model karakteristik pekerjaan (Hackman et al., 2015). Indikator retensi karyawan disesuaikan dengan konteks organisasi manufaktur yang memiliki risiko turnover tinggi.

Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4.0. PLS-SEM dipilih karena mampu menguji model kompleks dengan variabel laten, tidak mensyaratkan data berdistribusi normal, serta efektif untuk ukuran sampel relatif moderat.

Tahap pertama meliputi evaluasi model pengukuran berupa uji validitas konvergen melalui Average Variance Extracted ( $AVE \geq 0,50$ ) dan reliabilitas melalui Composite Reliability serta Cronbach's Alpha ( $\geq 0,70$ ). Tahap kedua mencakup evaluasi model struktural dengan menilai koefisien jalur ( $\beta$ ), nilai t-statistik, dan p-value untuk menentukan signifikansi pengaruh variabel. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur proporsi variansi retensi yang dijelaskan oleh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja. Aspek etika dijaga melalui kerahasiaan identitas responden, persetujuan partisipasi sukarela, serta penggunaan data hanya untuk tujuan akademik. Pengumpulan data dilakukan selama jam kerja operasional perusahaan agar respon karyawan merefleksikan pengalaman kerja aktual.

Pendekatan kuantitatif PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan simultan antar variabel laten, mengidentifikasi kontribusi dominan kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap retensi, serta menjelaskan fenomena turnover secara empiris sebagai dasar penyusunan strategi retensi di PT. Putra Bhineka Perkasa.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Composite Reliability  $\geq 0,70$ , sedangkan validitas konvergen terpenuhi apabila nilai AVE  $\geq 0,50$  (Hair et al., 2019). Nilai R<sup>2</sup> menunjukkan proporsi varians pada variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen.

Tabel 1. Model Pengukuran

Variabel	R <sup>2</sup>	Composite Reliability	AVE
Retensi Karyawan	0.68	0.91	0.63
Pimpinan	–	0.88	0.61
Motivasi	–	0.86	0.59
Lingkungan Kerja	–	0.90	0.65

Seluruh variabel memiliki nilai Composite Reliability di atas 0,80, yang mengindikasikan konsistensi internal instrumen yang sangat baik. Nilai AVE seluruh variabel berada di atas 0,50, menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan lebih dari 50% varian konstruk, sehingga validitas konvergen terpenuhi. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,68 pada variabel retensi karyawan mengindikasikan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara simultan mampu menjelaskan 68% varians retensi. Nilai R<sup>2</sup> 0,68 menunjukkan model memiliki daya prediksi yang tinggi, sesuai klasifikasi substantial dalam literatur PLS-SEM.

Hasil ini lebih tinggi dibandingkan studi (Anisa et al., 2025), yang hanya menjelaskan 52% varians retensi pada sektor jasa, serta penelitian (Rattu & Tielung, 2018) yang mencatat R<sup>2</sup> sebesar 47% pada konteks organisasi retail. Perbedaan ini menunjukkan bahwa dalam struktur organisasi manufaktur yang lebih hierarkis, kombinasi faktor psikologis dan struktural memiliki kontribusi prediktif yang lebih dominan dibanding sektor jasa yang relatif lebih fleksibel.

##### Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural menilai hubungan kausal antarvariabel laten berdasarkan koefisien jalur ( $\beta$ ), nilai t-statistik, dan nilai p. Hubungan dianggap signifikan apabila  $p < 0,05$  dan t-statistik  $\geq 1,96$  (Hair et al., 2019).

Tabel 2. Model Struktural

Hubungan	Koefisien Jalur ( $\beta$ )	t-Statistik	Nilai-p	Hasil
Kepemimpinan → Retensi Karyawan	0.46	6.212	0.000	Signifikan
Motivasi → Retensi Karyawan	0.32	4.583	0.000	Signifikan
Lingkungan Kerja → Retensi Karyawan	0.29	3.994	0.001	Signifikan

##### 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Retensi

Kepemimpinan menunjukkan pengaruh paling dominan ( $\beta = 0,46$ ;  $p < 0,001$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas interaksi pemimpin–bawahan merupakan faktor utama yang membentuk keputusan karyawan untuk bertahan. Pemimpin yang memberi dukungan emosional, kejelasan peran, dan arahan operasional menumbuhkan rasa aman psikologis dan sense of belonging. Temuan ini selaras dengan *social exchange theory* (Blau, 1986), di mana hubungan interpersonal positif memicu kewajiban timbal balik (*reciprocity*) yang memperkuat loyalitas. Hasil ini konsisten dengan penelitian (Purba & Yanti, 2025; Xuecheng et al., 2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif merupakan determinan utama retensi pada industri berbasis tenaga kerja dan kualitas pertukaran pemimpin–bawahan menurunkan intensi turnover melalui persepsi keadilan interpersonal serta kepercayaan organisasi.

Pada PT Putra Bhineka Perkasa, kerja manufaktur yang berisiko dan sarat instruksi membuat karyawan bergantung pada supervisi langsung, sehingga kepemimpinan menjadi sumber utama koordinasi, kejelasan kerja, dan perlindungan psikologis yang tak tergantikan oleh sistem motivasi atau kondisi fisik.. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi sumber kejelasan kerja, validasi profesional, serta perlindungan psikologis—yang tidak dapat digantikan oleh sistem motivasi atau lingkungan fisik semata.

##### 2. Pengaruh Motivasi terhadap Retensi

Motivasi memiliki pengaruh positif signifikan ( $\beta = 0,32$ ;  $p < 0,001$ ). Pemenuhan kebutuhan penghargaan, prestasi, dan pengembangan diri meningkatkan keterikatan terhadap pekerjaan. Temuan ini mendukung Two-Factor Theory (Herzberg, 1966), di mana faktor motivator intrinsik menciptakan kepuasan yang lebih stabil dibanding faktor hygiene. Hasil ini sejalan dengan (Sinaga & Sijabat, 2022), yang menemukan bahwa persepsi peluang karier dan pengakuan kinerja memperkuat komitmen kerja. Namun, berbeda dengan studi (Shah & Asad, 2018) Pada sektor perbankan motivasi bukan faktor dominan, sedangkan pada manufaktur peluang promosi yang terbatas dan berbasis masa kerja membuat dampak motivasional lebih bergantung pada interaksi supervisor daripada sekadar sistem reward.

### 3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi

Lingkungan kerja menunjukkan pengaruh signifikan ( $\beta = 0,29$ ;  $p = 0,001$ ). Aspek kenyamanan fisik, keamanan kerja, dan kualitas interaksi tim menurunkan kecemasan operasional dan burnout. Hal ini sesuai dengan *job characteristics theory* (Hackman et al., 2015), yang menyatakan bahwa kondisi kerja yang ergonomis dan relasi interpersonal sehat meningkatkan meaningfulness, responsibility, dan kepuasan kerja.

Temuan ini berbeda dari penelitian (Rattu & Tielung, 2018), yang menjumpai pengaruh lingkungan kerja relatif kecil pada industri ritel, berbeda dengan manufaktur yang padat prosedur, bergantung pada koordinasi teknis, dan berisiko keselamatan tinggi, sehingga kualitas lingkungan menentukan kenyamanan, rasa aman, dan kelangsungan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor paling dominan dalam retensi karyawan dibanding motivasi dan lingkungan kerja, karena secara psikologis membangun kepercayaan, rasa dihargai, dan sense of belonging, sementara secara struktural di industri manufaktur karyawan sangat bergantung pada supervisor untuk keselamatan, umpan balik teknis, ritme kerja, dan penyelesaian konflik. Dengan posisi sentral ini, pemimpin tidak hanya langsung memengaruhi retensi, tetapi juga mengendalikan iklim kerja serta memperkuat pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap keputusan karyawan untuk bertahan.

Temuan ini berbeda dengan studi (Anisa et al., 2025) pada sektor jasa, yang menemukan motivasi sebagai faktor dominan karena otonomi interpersonal membuat sistem reward lebih efektif; sebaliknya, pada manufaktur yang hierarkis, padat prosedur, dan membutuhkan arahan teknis, kepemimpinan menjadi determinan utama stabilitas psikologis dan loyalitas karyawan.

Studi ini menutup celah metodologis penelitian yang hanya menguji variabel secara parsial dengan mengintegrasikan kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja dalam satu model kausal, yang menunjukkan bahwa retensi bukan monofaktorial, melainkan hasil interaksi simultan variabel psikologis dan struktural.

## V. KESIMPULAN

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor paling dominan dalam membentuk retensi karyawan pada industri manufaktur, bukan karena sistem insentif atau fasilitas fisik, tetapi karena sifat operasional sektor ini menuntut hubungan interpersonal yang intens antara atasan dan bawahan serta ketergantungan tinggi pada supervisi teknis. Motivasi dan lingkungan kerja tetap berpengaruh signifikan, namun efeknya baru menjadi stabil ketika difasilitasi oleh kepemimpinan yang suportif dan komunikatif. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada integrasi ketiga variabel dalam satu model prediktif, yang sebelumnya banyak dikaji secara parsial pada konteks jasa atau retail, sehingga memberikan bukti empiris baru bahwa mekanisme retensi dalam industri manufaktur bersifat relationship-driven, bukan reward-driven. Secara praktis, temuan ini mengarahkan perusahaan untuk memprioritaskan penguatan kompetensi kepemimpinan operasional melalui pelatihan supervisor, coaching berbasis kinerja, serta peningkatan kualitas komunikasi tim, bukan hanya peningkatan kompensasi atau perbaikan fasilitas. Penelitian selanjutnya dapat memperkaya model ini dengan memasukkan variabel moderasi seperti komitmen organisasi atau budaya kerja, serta menguji konsistensi temuan di sektor industri lain untuk menghasilkan generalisasi yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anisa, R. N., Ruliana, R., Putri, S., Sugiarti, S., & Syah, T. A. (2025). The Effect of leadership style and work stress on employee retention at Mulia Godean Convenience Store. *AJIRSS: Asian Journal of Innovative Research in Social Science*, 4(3), 177–188. <https://doi.org/10.53866/ajirss.v4i3.1038>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and Power in Social Life* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>

- Fajriyani, D., Fauzi, A., Devi Kurniawati, M., Yudo Prakoso Dewo, A., Fahri Baihaqi, A., & Nasution, Z. (2023). Tantangan kompetensi SDM dalam menghadapi era digital (literatur review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1004–1013. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1631>
- Hackman, R., Lawler, E., & Oldham, G. (2015). Job characteristics theory. In *Organizational Behavior 1* (pp. 75–93). Routledge.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis eight edition* (8th ed.). Cengage Learning EMEA. [www.cengage.com/highered](http://www.cengage.com/highered)
- Haque, Saw. Mu. S. (2023). Building lasting bonds: Exploring effective employee retention techniques in contemporary organizations. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 7(1). <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v7i1.1561>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man* (6th ed.). World Publishing Company. <https://books.google.co.id/books?id=0nZCAAAIAAJ>
- Muzaki, F. I., Ulfa Sari, W., Kharisma Putri, I., Septian Arianto, R., & Putra, R. S. (2023). Factors affecting performance employees: Motivation, leadership, environment work, organizational culture, and achievement work. *GREENOMIKA*, 5(1), 52–60. <https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2022.05.1.5>
- Purba, E. F., & Yanti, E. D. (2025). The influence of leadership style, work motivation, and organisational culture on employee retention At SPD communication. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 6(2), 13. <https://doi.org/10.53697/emak.v6i2.2326>
- Rattu, R. R., & Tielung, M. V. J. (2018). Influence of work environment and employee motivation on employee retention at Siloam Hospital Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(3).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Shah, M., & Asad, M. (2018). Effect of motivation on employee retention: Mediating role of perceived organizational support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), pp-511.
- Sinaga, O., & Sijabat, R. (2022). Analisis pengaruh employee motivation, employee empowerment, work life balance terhadap employee retention dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi pada PT XYZ. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1), 87–96. <https://doi.org/https://doi.org/10.35797/jab.v12.i1.87-96>
- Taplo, Y., Kambuaya, B., Rante, Y., Syauta, J. H., & Erari, A. (2024). The influence of leadership and work environment on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation in Pegunungan Bintang Regency's regional apparatus organizations. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 50(6), 391–405. <https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i61421>
- Vijayalakshmi, D. (2024). Strategies for enhancing employee retention in multinational organizations: A Comprehensive review and analysis. *Shanlax International Journal of Management*, 11(iS1-Jan), 178–182. <https://doi.org/10.34293/management.v11iiS1-Jan.7161>
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors affecting employee's retention: Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>