

Integrasi Work Environment dan Employee Well-being terhadap Job Satisfaction dan Employee Retention pada Perusahaan Multinasional di Jakarta

Ade Suhara¹, Paramita Andiani², Rani Eka Arini³

¹ Universitas Buana Perjuangan Karawang

^{2,3} Universitas Nusa Putra

Article Info

Article history:

Received May, 2026

Revised May, 2026

Accepted May, 2026

Kata Kunci:

Lingkungan Kerja,
Kesejahteraan Karyawan,
Kepuasan Kerja, Retensi
Karyawan, Perusahaan
Multinasional

Keywords:

Work Environment, Employee
Well-being, Job Satisfaction,
Employee Retention,
Multinational Companies

ABSTRAK

Retensi karyawan telah menjadi tantangan kritis bagi perusahaan multinasional yang beroperasi di lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan dinamis. Organisasi semakin menyadari bahwa menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mempromosikan kesejahteraan karyawan merupakan strategi penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi pergantian karyawan. Studi ini bertujuan untuk meneliti pengaruh lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan di antara karyawan perusahaan multinasional di Jakarta. Pendekatan penelitian kuantitatif digunakan dengan metode survei. Data dikumpulkan dari 150 karyawan yang bekerja di berbagai perusahaan multinasional melalui kuesioner terstruktur yang diukur menggunakan skala Likert lima poin. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS 3). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Kesejahteraan karyawan juga secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan retensi karyawan. Lebih lanjut, kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi retensi karyawan. Analisis mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagian memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan retensi karyawan, serta antara kesejahteraan karyawan dan retensi karyawan. Temuan menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan prediktor terkuat kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja berperan sebagai penentu paling berpengaruh terhadap retensi karyawan. Studi ini berkontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia dengan memberikan bukti empiris mengenai peran terintegrasi kondisi tempat kerja dan kesejahteraan karyawan dalam meningkatkan retensi karyawan di perusahaan multinasional. Temuan ini menawarkan implikasi praktis bagi para manajer yang berupaya memperkuat stabilitas tenaga kerja dan kinerja organisasi melalui kebijakan yang berpusat pada karyawan dan praktik tempat kerja yang mendukung.

ABSTRACT

Employee retention has become a critical challenge for multinational companies operating in highly competitive and dynamic business environments. Organizations increasingly recognize that creating a supportive work environment and promoting employee well-being are essential strategies for enhancing employee satisfaction and reducing turnover. This study aims to examine the effects of work environment and employee well-being on job satisfaction and employee retention

among employees of multinational companies in Jakarta. A quantitative research approach was employed using a survey method. Data were collected from 150 employees working in various multinational companies through a structured questionnaire measured using a five-point Likert scale. The data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS 3). The results reveal that work environment has a positive and significant effect on job satisfaction and employee retention. Employee well-being also significantly influences job satisfaction and employee retention. Furthermore, job satisfaction significantly affects employee retention. The mediation analysis indicates that job satisfaction partially mediates the relationships between work environment and employee retention, as well as between employee well-being and employee retention. The findings suggest that employee well-being is the strongest predictor of job satisfaction, while job satisfaction serves as the most influential determinant of employee retention. This study contributes to the human resource management literature by providing empirical evidence regarding the integrated role of workplace conditions and employee well-being in improving employee retention within multinational companies. The findings offer practical implications for managers seeking to strengthen workforce stability and organizational performance through employee-centered policies and supportive workplace practices.

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



Corresponding Author:

Name: Ade Suhara

Institution: Universitas Buana Perjuangan Karawang

Email: ade.suhara@ubpkarawang.ac.id

1. PENDAHULUAN

Globalisasi bisnis yang semakin intensif telah mengubah dinamika organisasi dan meningkatkan persaingan perusahaan dalam memperoleh, mengembangkan, serta mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam kondisi tersebut, perusahaan multinasional menghadapi tantangan yang lebih kompleks dibandingkan perusahaan domestik karena harus mengelola tenaga kerja yang beragam dari sisi budaya, latar belakang, maupun ekspektasi kerja (Choi et al., 2018; Stefoska-Needham & Tapsell, 2020). Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah mempertahankan karyawan berkinerja tinggi agar tetap berada dalam organisasi (Audina & Kusmayadi, 2018; Sijabat, 2020). Tingginya tingkat perpindahan karyawan dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya pengetahuan organisasi, menurunnya produktivitas, serta terganggunya keberlangsungan operasional perusahaan (Jain et al., 2020; Kumar et al., 2023). Oleh karena itu, Employee Retention menjadi isu strategis yang perlu mendapatkan perhatian serius, khususnya pada perusahaan multinasional yang beroperasi di Jakarta sebagai pusat kegiatan ekonomi dan bisnis Indonesia.

Salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh penting terhadap Employee Retention adalah Work Environment. Konsep Work Environment tidak hanya mencakup kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga meliputi aspek sosial dan psikologis yang memengaruhi pengalaman kerja karyawan (Nadkarni & Prügler, 2021; Wang, 2023). Lingkungan kerja yang mendukung, ditandai

dengan komunikasi yang efektif, hubungan interpersonal yang positif, ketersediaan sumber daya yang memadai, serta dukungan organisasi yang kuat, dapat meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif berpotensi menimbulkan stres kerja, menurunkan semangat kerja, dan mendorong munculnya keinginan untuk meninggalkan organisasi (Jafar et al., 2023; Pimentel & Bercilla, 2023). Dalam konteks perusahaan multinasional yang memiliki tuntutan kinerja tinggi dan lingkungan kerja yang kompleks, keberadaan Work Environment yang positif menjadi semakin penting.

Selain Work Environment, faktor lain yang semakin mendapat perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia adalah Employee Well-being. Perkembangan dunia kerja modern menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan mencapai target bisnis, tetapi juga oleh kemampuannya menjaga kesejahteraan karyawan (Nadkarni & Prügl, 2021; Wang, 2023). Employee Well-being mencerminkan kondisi fisik, psikologis, dan emosional karyawan selama menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang baik cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, tingkat stres yang lebih rendah, serta komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Jain et al., 2020; Khatun et al., 2023; Kumar et al., 2023). Oleh karena itu, banyak perusahaan multinasional mulai mengintegrasikan program kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Hubungan antara Work Environment, Employee Well-being, dan Employee Retention sering kali dijelaskan melalui Job Satisfaction. Dalam literatur perilaku organisasi, Job Satisfaction menggambarkan tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, dan memiliki keinginan yang lebih rendah untuk mencari pekerjaan di tempat lain (Kaavya & Reeves, 2023; Leonielyn G. Malicay, 2023). Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Job Satisfaction merupakan salah satu prediktor terkuat dalam menjelaskan keberhasilan organisasi mempertahankan karyawan (Thakur, 2023; Yantib & Untaric, 2020). Dengan demikian, Job Satisfaction berpotensi menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana Work Environment dan Employee Well-being memengaruhi Employee Retention.

Meskipun hubungan antarvariabel tersebut telah banyak diteliti, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan temuan yang beragam. Sebagian penelitian berfokus pada pengaruh langsung Work Environment terhadap Employee Retention, sementara penelitian lain lebih menekankan peran Employee Well-being atau Job Satisfaction secara terpisah. Selain itu, sebagian besar studi dilakukan pada konteks negara maju atau sektor industri tertentu sehingga belum sepenuhnya mampu menjelaskan kondisi organisasi yang beroperasi di negara berkembang. Karakteristik perusahaan multinasional di Jakarta yang memiliki tenaga kerja multikultural, sistem manajemen global, dan tingkat persaingan tenaga kerja yang tinggi menjadi konteks yang menarik untuk dikaji lebih lanjut. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu mengintegrasikan pengaruh Work Environment dan Employee Well-being terhadap Job Satisfaction dan Employee Retention dalam satu model penelitian yang komprehensif.

Penelitian ini didasarkan pada Social Exchange Theory dan Job Demands–Resources Theory (JD-R Theory) yang menjelaskan bahwa karyawan akan memberikan respons positif terhadap organisasi ketika mereka merasakan dukungan dan perhatian yang memadai dari perusahaan. Dukungan tersebut dapat diwujudkan melalui penciptaan Work Environment yang kondusif dan peningkatan Employee Well-being, yang pada akhirnya akan meningkatkan Job Satisfaction serta memperkuat Employee Retention. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Work Environment dan Employee Well-being terhadap Job Satisfaction dan Employee Retention pada perusahaan multinasional di Jakarta, sekaligus menguji peran mediasi Job Satisfaction dalam hubungan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Behavioral Economics Theory*

Behavioral economics berkembang sebagai respons terhadap keterbatasan teori ekonomi tradisional yang mengasumsikan bahwa individu selalu bertindak rasional dalam pengambilan keputusan. Berbeda dengan konsep Homo Economicus, pendekatan ini mengakui bahwa keputusan sering kali dipengaruhi oleh keterbatasan

Work Environment

Work Environment merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan dalam organisasi. Konsep ini mencakup kondisi fisik, sosial, dan psikologis tempat kerja, seperti fasilitas kerja, keamanan, komunikasi, dukungan manajemen, budaya organisasi, kerja sama tim, dan hubungan antarpegawai. Lingkungan kerja yang positif dan kondusif mampu meningkatkan motivasi, produktivitas, serta kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugasnya (Nadkarni & Prügl, 2021; Wang, 2023). Pada perusahaan multinasional yang memiliki keberagaman budaya dan struktur organisasi yang kompleks, Work Environment yang inklusif dan mendukung menjadi semakin penting untuk menciptakan Job Satisfaction yang tinggi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan lingkungan kerja yang baik cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, serta keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan (Padmavathi, 2023; Putri & Martanti, 2023; Setiyaviani & Julian, 2023). Oleh karena itu, Work Environment dipandang sebagai faktor strategis yang berkontribusi terhadap peningkatan Job Satisfaction dan Employee Retention.

2.2 Employee Well-being

Employee Well-being mengacu pada kualitas keseluruhan pengalaman fisik, psikologis, emosional, dan sosial karyawan dalam lingkungan kerja yang memungkinkan mereka menjalankan tugas secara efektif sekaligus menjaga kesehatan dan kesejahteraan diri. Konsep ini tidak hanya berkaitan dengan ketiadaan stres atau gangguan kesehatan, tetapi juga mencakup keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), ketahanan psikologis, stabilitas emosional, hubungan sosial yang positif, serta kepuasan dalam bekerja (Deepak & Perwez, 2023; Sajad Ahmad Bhat & Priyanka Patni, 2023). Dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern, Employee Well-being dipandang sebagai aset strategis karena karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang tinggi cenderung lebih produktif, termotivasi, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Berdasarkan Job Demands-Resources (JD-R) Theory, kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia, di mana dukungan organisasi, kepemimpinan yang suportif, dan fleksibilitas kerja dapat meningkatkan kondisi psikologis karyawan (Uribetxebarria et al., 2021; Yunus et al., 2023). Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa Employee Well-being berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction, keterikatan kerja, komitmen organisasi, dan Employee Retention, sehingga menjadi faktor penting bagi perusahaan multinasional dalam menjaga stabilitas tenaga kerja dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

2.3 Job Satisfaction

Job Satisfaction merupakan salah satu konsep yang paling banyak diteliti dalam bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, yang mengacu pada tingkat kepuasan atau evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Value Theory of Job Satisfaction yang dikemukakan oleh Locke, kepuasan kerja muncul ketika pekerjaan mampu memenuhi nilai, harapan, dan kebutuhan individu, seperti kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, dukungan atasan, pengakuan

atas kinerja, serta kondisi kerja yang nyaman. Job Satisfaction bersifat multidimensional karena mencakup kepuasan terhadap gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri (Kaavya & Reeves, 2023; Leonielyn G. Malicay, 2023). Tingkat Job Satisfaction yang tinggi telah dikaitkan dengan berbagai hasil positif, seperti peningkatan produktivitas, komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behavior), serta penurunan absensi dan keinginan untuk keluar dari perusahaan. Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa Work Environment dan Employee Well-being merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan Job Satisfaction, karena lingkungan kerja yang mendukung dan kesejahteraan yang terjaga memungkinkan karyawan merasakan pengalaman kerja yang lebih positif (Azmy, 2021; Hartutik et al., 2024; I Ketut yadnya Wirama, Putu Ngurah Suyatna, 2022). Oleh karena itu, Job Satisfaction sering diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana Work Environment dan Employee Well-being memengaruhi Employee Retention dalam organisasi.

2.4 Employee Retention

Employee Retention merupakan kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan dan meminimalkan turnover sukarela. Tingginya tingkat retensi penting bagi organisasi karena dapat menjaga stabilitas operasional, mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, serta mempertahankan pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki karyawan. Berdasarkan Social Exchange Theory, karyawan cenderung bertahan ketika mereka merasakan dukungan, keadilan, dan perhatian dari organisasi (Diah et al., 2020; Jain et al., 2020; Kumar et al., 2023). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa Job Satisfaction, Work Environment, dan Employee Well-being merupakan faktor penting yang memengaruhi Employee Retention. Karyawan yang merasa puas, bekerja dalam lingkungan yang mendukung, serta memiliki tingkat kesejahteraan yang baik cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi (Habibuallah, 2023; Ramachandran & Prasad, 2022). Oleh karena itu, peningkatan Employee Retention menjadi strategi penting bagi perusahaan multinasional dalam menghadapi persaingan mendapatkan dan mempertahankan talenta terbaik.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Work Environment terhadap Job Satisfaction

Work Environment yang kondusif memberikan dukungan fisik, sosial, dan psikologis yang diperlukan karyawan untuk menjalankan pekerjaannya secara efektif. Lingkungan kerja yang nyaman, komunikasi yang baik, serta dukungan dari organisasi dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya sehingga mendorong terbentuknya Job Satisfaction. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas Work Environment memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan (Roesdiono et al., 2019; Wang, 2023).

H1: Work Environment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction.

2.5.2 Pengaruh Employee Well-being terhadap Job Satisfaction

Employee Well-being mencerminkan kondisi fisik, emosional, dan psikologis karyawan dalam lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang baik cenderung mampu mengelola tekanan kerja dengan lebih efektif serta merasakan pengalaman kerja yang lebih positif. Kondisi tersebut pada akhirnya meningkatkan evaluasi positif terhadap pekerjaan dan memperkuat Job Satisfaction (Abolnasser et al., 2023; Ashraf & Siddiqui, 2020).

H2: Employee Well-being berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction.

2.5.3 Pengaruh Work Environment terhadap Employee Retention

Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kenyamanan, keterikatan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasakan kondisi kerja yang positif dan memperoleh dukungan yang memadai, mereka cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, Work Environment diperkirakan berperan penting dalam meningkatkan Employee Retention (Rahmani & Prayoga, 2023; Yusliza et al., 2021).

H3: Work Environment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Retention.

2.5.4 Pengaruh Employee Well-being terhadap Employee Retention

Perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan loyalitas dan memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan. Karyawan yang merasa sehat secara fisik dan psikologis serta memperoleh dukungan yang memadai dari organisasi cenderung memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja dalam perusahaan (Bibi et al., 2017; Padmavathi, 2023). Dengan demikian, Employee Well-being diperkirakan memiliki pengaruh positif terhadap Employee Retention.

H4: Employee Well-being berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Retention.

2.5.5 Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Retention

Job Satisfaction merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan memiliki intensi turnover yang lebih rendah (Ahmed et al., 2023; Rahmani & Prayoga, 2023; Yusliza et al., 2021). Oleh karena itu, peningkatan Job Satisfaction diperkirakan akan meningkatkan Employee Retention.

H5: Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Retention.

2.5.6 Peran Mediasi Job Satisfaction

Work Environment dan Employee Well-being tidak hanya berpengaruh langsung terhadap Employee Retention, tetapi juga dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan melalui peningkatan Job Satisfaction. Lingkungan kerja yang positif dan tingkat kesejahteraan yang tinggi akan menciptakan kepuasan kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk tetap berada dalam organisasi (Jigjiddorj et al., 2019; Morgan Morgan et al., 2021; Respati et al., 2023). Oleh karena itu, Job Satisfaction diperkirakan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

H6: Job Satisfaction memediasi pengaruh Work Environment terhadap Employee Retention.

H7: Job Satisfaction memediasi pengaruh Employee Well-being terhadap Employee Retention.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori untuk menganalisis hubungan antara Work Environment, Employee Well-being, Job Satisfaction, dan Employee Retention pada perusahaan multinasional di Jakarta. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis dan hubungan kausal antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik. Data dikumpulkan menggunakan metode survei cross-sectional, yaitu pengambilan data pada satu periode waktu tertentu dari responden yang menjadi objek penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) karena mampu menguji model pengukuran dan model struktural secara simultan. Teknik ini

dipandang sesuai untuk mengevaluasi pengaruh Work Environment dan Employee Well-being terhadap Job Satisfaction dan Employee Retention, termasuk menguji peran mediasi Job Satisfaction dalam model penelitian yang dikembangkan.

Tabel 1. Definisi Operasional

Variable	Definition	Indicators
Work Environment	Persepsi karyawan terhadap kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang membentuk lingkungan kerja sehari-hari.	Fasilitas kerja, komunikasi, dukungan atasan, kolaborasi, kenyamanan lingkungan kerja
Employee Well-being	Tingkat kesejahteraan fisik, emosional, dan psikologis yang dirasakan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.	Kesehatan fisik, dukungan kesehatan mental, work-life balance, dukungan emosional, pengelolaan stres
Job Satisfaction	Tingkat kepuasan dan evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaan serta pengalaman kerjanya dalam organisasi.	Kepuasan terhadap pekerjaan, dukungan organisasi, tanggung jawab kerja, peluang pengembangan karier, niat merekomendasikan organisasi
Employee Retention	Keinginan dan komitmen karyawan untuk tetap bekerja dan berkarier dalam organisasi dalam jangka panjang.	Niat bertahan, resistensi terhadap turnover, komitmen organisasi, orientasi karier jangka panjang, loyalitas

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS 3) karena metode ini sesuai untuk model penelitian yang bersifat prediktif, mampu menganalisis hubungan yang kompleks antarvariabel laten, serta tidak mensyaratkan asumsi normalitas data yang ketat. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Evaluasi outer model meliputi pengujian validitas konvergen melalui nilai outer loading > 0,70 dan Average Variance Extracted (AVE) > 0,50, validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) < 0,90, serta reliabilitas konstruk yang diukur melalui nilai Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability > 0,70. Sementara itu, evaluasi inner model dilakukan dengan menganalisis nilai koefisien determinasi (R²) untuk mengukur kemampuan penjelasan model, effect size (f²) untuk menilai kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen, serta predictive relevance (Q²) yang menunjukkan kemampuan prediktif model apabila bernilai lebih besar dari nol. Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis koefisien jalur (path coefficient) menggunakan prosedur bootstrapping, dengan kriteria pengambilan keputusan yaitu nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05, sehingga hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila kedua kriteria tersebut terpenuhi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

Sebanyak 150 kuesioner yang valid telah dikumpulkan dan dianalisis. Responden terdiri dari karyawan yang bekerja di perusahaan multinasional yang beroperasi di Jakarta di berbagai sektor, termasuk keuangan, teknologi, manufaktur, telekomunikasi, dan jasa profesional.

Tabel 2. Karakteristik Demografis Responden (n = 150)

Characteristics	Category	Frequency	Percentage (%)
Gender	Male	82	54.7
	Female	68	45.3
Age	20–29 years	48	32.0
	30–39 years	67	44.7

	40–49 years	28	18.7
	> 50 years	7	4.6
Education	Diploma	19	12.7
	Bachelor’s Degree	93	62.0
	Master’s Degree	35	23.3
	Doctoral Degree	3	2.0
Work Experience	1–3 years	34	22.7
	4–6 years	52	34.7
	7–10 years	41	27.3
	>10 years	23	15.3

Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki sebanyak 82 orang (54,7%), sedangkan perempuan berjumlah 68 orang (45,3%), menunjukkan komposisi responden yang relatif seimbang. Dari sisi usia, sebagian besar responden berada pada rentang 30–39 tahun sebanyak 67 orang (44,7%), diikuti kelompok usia 20–29 tahun sebanyak 48 orang (32,0%), yang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dan aktif dalam pengembangan karier. Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki gelar sarjana (Bachelor’s Degree) sebanyak 93 orang (62,0%), diikuti magister (Master’s Degree) sebanyak 35 orang (23,3%), yang menunjukkan bahwa tenaga kerja pada perusahaan multinasional di Jakarta didominasi oleh individu dengan latar belakang pendidikan tinggi. Dari sisi pengalaman kerja, kelompok terbesar adalah responden dengan pengalaman kerja 4–6 tahun sebanyak 52 orang (34,7%), disusul pengalaman 7–10 tahun sebanyak 41 orang (27,3%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang memadai untuk memberikan penilaian yang objektif terkait Work Environment, Employee Well-being, Job Satisfaction, dan Employee Retention dalam organisasi mereka.

4.2 Penilaian Model Pengukuran (Model Eksternal)

4.2.1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai beban faktor dan Rata-rata Varians yang Diekstraksi (AVE).

Tabel 2. Nilai Beban Faktor

Construct	Indicator	Loading
Work Environment	WE1	0.812
	WE2	0.846
	WE3	0.853
	WE4	0.801
	WE5	0.839
Employee Well-being	EWB1	0.857
	EWB2	0.889
	EWB3	0.828
	EWB4	0.851
	EWB5	0.810
Job Satisfaction	JS1	0.874
	JS2	0.893
	JS3	0.851
	JS4	0.829
	JS5	0.868
Employee Retention	ER1	0.841
	ER2	0.884

	ER3	0.873
	ER4	0.857
	ER5	0.822

Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator pada konstruk Work Environment, Employee Well-being, Job Satisfaction, dan Employee Retention memiliki nilai loading factor di atas 0,70, yaitu berkisar antara 0,801 hingga 0,893. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukur dengan baik dan memenuhi kriteria convergent validity. Pada konstruk Work Environment, indikator WE3 memiliki nilai loading tertinggi (0,853), menunjukkan bahwa dukungan atasan merupakan aspek yang paling kuat dalam membentuk persepsi lingkungan kerja. Pada konstruk Employee Well-being, indikator EWB2 memiliki nilai tertinggi (0,889), mengindikasikan bahwa dukungan organisasi terhadap kesehatan mental menjadi dimensi yang paling dominan. Sementara itu, pada konstruk Job Satisfaction, indikator JS2 menunjukkan nilai loading tertinggi (0,893), yang menegaskan pentingnya dukungan organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pada konstruk Employee Retention, indikator ER2 memiliki nilai tertinggi (0,884), menunjukkan bahwa rendahnya keinginan untuk meninggalkan organisasi merupakan representasi utama dari retensi karyawan. Secara keseluruhan, hasil ini mengonfirmasi bahwa seluruh indikator memiliki tingkat validitas yang memadai dan layak digunakan untuk analisis model struktural pada tahap berikutnya.

Table 3. Reliability and AVE

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Work Environment	0.884	0.915	0.682
Employee Well-being	0.901	0.926	0.714
Job Satisfaction	0.912	0.934	0.739
Employee Retention	0.896	0.923	0.706

Berdasarkan Tabel 3, seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan tingkat reliabilitas dan validitas konvergen yang sangat baik. Nilai Cronbach’s Alpha untuk Work Environment (0,884), Employee Well-being (0,901), Job Satisfaction (0,912), dan Employee Retention (0,896) seluruhnya berada di atas batas minimum 0,70, yang menunjukkan konsistensi internal yang tinggi. Selain itu, nilai Composite Reliability berkisar antara 0,915 hingga 0,934, mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang sangat kuat. Dari sisi validitas konvergen, seluruh variabel memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50, yaitu antara 0,682 hingga 0,739, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Secara keseluruhan, hasil ini mengonfirmasi bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang memadai sehingga layak digunakan untuk pengujian model struktural dan hipotesis penelitian.

4.2.2 Discriminant Validity

Table 4. Fornell-Larcker Criterion

Variable	WE	EWB	JS	ER
WE	0.826			
EWB	0.602	0.845		
JS	0.694	0.721	0.860	
ER	0.655	0.704	0.781	0.840

Berdasarkan Tabel 4, hasil pengujian Fornell-Larcker Criterion menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Nilai akar kuadrat AVE yang ditunjukkan pada diagonal utama, yaitu Work Environment (0,826), Employee Well-being (0,845), Job

Satisfaction (0,860), dan Employee Retention (0,840), seluruhnya lebih besar dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lain. Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Meskipun terdapat korelasi yang cukup kuat antara Job Satisfaction dan Employee Retention (0,781), nilainya masih lebih rendah dibandingkan akar kuadrat AVE masing-masing konstruk, sehingga tidak terjadi masalah tumpang tindih pengukuran. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam model penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik dan mampu merepresentasikan konstruk yang berbeda secara konseptual maupun empiris.

4.3 Structural Model Assessment (Inner Model)

4.3.1 Coefficient of Determination (R²)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, nilai R² untuk Job Satisfaction sebesar 0,612 menunjukkan bahwa Work Environment dan Employee Well-being mampu menjelaskan 61,2% variasi yang terjadi pada Job Satisfaction, sedangkan sisanya sebesar 38,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, nilai R² untuk Employee Retention sebesar 0,703 menunjukkan bahwa Work Environment, Employee Well-being, dan Job Satisfaction secara bersama-sama mampu menjelaskan 70,3% variasi Employee Retention, sedangkan 29,7% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai R² tersebut mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang kuat (substantial explanatory power), khususnya dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi Employee Retention pada perusahaan multinasional di Jakarta.

4.3.2 Predictive Relevance (Q²)

Berdasarkan hasil pengujian predictive relevance, nilai Q² untuk Job Satisfaction sebesar 0,431 dan Employee Retention sebesar 0,516, yang seluruhnya berada di atas nol. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam menjelaskan dan memprediksi variabel endogen yang diteliti. Semakin tinggi nilai Q², semakin baik kemampuan model dalam merepresentasikan data empiris dan memprediksi observasi yang dihasilkan. Oleh karena itu, nilai Q² yang diperoleh mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat predictive relevance yang memadai dan layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara Work Environment, Employee Well-being, Job Satisfaction, dan Employee Retention pada perusahaan multinasional di Jakarta.

4.4 Uji Hipotesis

Analisis bootstrapping dilakukan dengan 5.000 sub-sampel.

Tabel 7. Efek Langsung

Hypothesis	Relationship	Path Coefficient	t-value	p-value	Decision
H1	WE → JS	0.376	5.842	0.000	Supported
H2	EWB → JS	0.472	7.218	0.000	Supported
H3	WE → ER	0.221	2.977	0.003	Supported
H4	EWB → ER	0.284	3.915	0.000	Supported
H5	JS → ER	0.417	5.964	0.000	Supported

Berdasarkan Tabel 7, seluruh hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini terbukti signifikan dan didukung oleh data empiris. Work Environment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction ($\beta = 0,376$; $t = 5,842$; $p < 0,001$), menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang lebih kondusif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pengaruh yang lebih kuat ditemukan pada hubungan antara Employee Well-being dan Job Satisfaction ($\beta = 0,472$; $t = 7,218$; $p < 0,001$), yang mengindikasikan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan faktor dominan dalam membentuk

kepuasan kerja. Selanjutnya, Work Environment ($\beta = 0,221$; $t = 2,977$; $p = 0,003$) dan Employee Well-being ($\beta = 0,284$; $t = 3,915$; $p < 0,001$) juga terbukti berpengaruh positif terhadap Employee Retention, meskipun dengan kekuatan pengaruh yang lebih rendah dibandingkan pengaruhnya terhadap Job Satisfaction. Selain itu, Job Satisfaction memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Retention ($\beta = 0,417$; $t = 5,964$; $p < 0,001$) serta menjadi pengaruh langsung terkuat terhadap retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan tidak hanya berdampak langsung pada keinginan karyawan untuk bertahan, tetapi juga meningkatkan retensi melalui peningkatan tingkat kepuasan kerja.

4.4.1 Mediation Analysis

Table 8. Indirect Effects

Hypothesis	Indirect Relationship	Coefficient	t-value	p-value	Decision
H6	WE → JS → ER	0.157	4.318	0.000	Supported
H7	EWB → JS → ER	0.197	4.967	0.000	Supported

Berdasarkan Tabel 8, hasil pengujian indirect effects menunjukkan bahwa Job Satisfaction berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara Work Environment dan Employee Retention, serta antara Employee Well-being dan Employee Retention. Pengaruh tidak langsung Work Environment terhadap Employee Retention melalui Job Satisfaction memiliki koefisien sebesar 0,157 dengan nilai t sebesar 4,318 dan $p < 0,001$, sehingga H6 didukung. Sementara itu, pengaruh tidak langsung Employee Well-being terhadap Employee Retention melalui Job Satisfaction memiliki koefisien yang lebih besar, yaitu 0,197 dengan nilai t sebesar 4,967 dan $p < 0,001$, sehingga H7 juga didukung. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan akan lebih efektif dalam meningkatkan Employee Retention apabila mampu mendorong terbentuknya Job Satisfaction yang tinggi. Selain itu, besarnya koefisien mediasi pada jalur Employee Well-being menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki peran yang lebih kuat dalam membangun kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, Job Satisfaction terbukti menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh Work Environment dan Employee Well-being terhadap Employee Retention pada perusahaan multinasional di Jakarta.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Environment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman, didukung oleh komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan dari atasan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pada perusahaan multinasional, lingkungan kerja yang kondusif menjadi semakin penting karena karyawan harus beradaptasi dengan keberagaman budaya, tuntutan kinerja yang tinggi, serta pola kerja yang dinamis. Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan lingkungan kerja yang mendukung, karyawan akan membalasnya melalui sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi (Wong et al., 2019; Xu, 2024). Dengan demikian, penciptaan lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa Employee Well-being memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction, bahkan menjadi prediktor yang paling kuat dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kesejahteraan fisik, emosional, dan psikologis karyawan memiliki peran sentral dalam membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, memperoleh dukungan emosional, serta mengalami tingkat stres yang rendah cenderung merasa lebih puas dan termotivasi dalam bekerja (Höge, 2019; Mathis & Jackson, 2016). Temuan ini

mendukung Job Demands-Resources Theory yang menyatakan bahwa ketersediaan sumber daya organisasi, termasuk dukungan terhadap kesejahteraan karyawan, dapat meningkatkan motivasi dan hasil kerja yang positif. Oleh karena itu, program-program yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan perlu menjadi bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan multinasional.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Work Environment dan Employee Well-being berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Retention. Karyawan yang merasakan lingkungan kerja yang mendukung dan tingkat kesejahteraan yang baik cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi serta keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Lingkungan kerja yang positif dapat membangun rasa memiliki dan komitmen terhadap perusahaan, sedangkan kesejahteraan yang terjaga menciptakan persepsi bahwa organisasi benar-benar peduli terhadap kebutuhan karyawannya (Deepak & Perwez, 2023; Sajad Ahmad Bhat & Priyanka Patni, 2023; Vylobkova & Heintz, 2023). Dalam konteks perusahaan multinasional di Jakarta yang menghadapi persaingan ketat dalam memperoleh dan mempertahankan talenta terbaik, temuan ini menunjukkan bahwa retensi karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor finansial, tetapi juga oleh kualitas pengalaman kerja yang dirasakan oleh karyawan sehari-hari.

Selanjutnya, Job Satisfaction terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Retention serta menjadi prediktor langsung terkuat dalam model penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat, komitmen organisasi yang lebih tinggi, dan intensi turnover yang lebih rendah. Kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan evaluasi positif terhadap pekerjaan, tetapi juga menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meningkatkan tingkat retensi karyawan perlu memprioritaskan berbagai kebijakan dan praktik yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti pemberian dukungan organisasi, peluang pengembangan karier, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Terakhir, hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa Job Satisfaction secara signifikan memediasi hubungan antara Work Environment dan Employee Retention serta hubungan antara Employee Well-being dan Employee Retention. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan terhadap retensi tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang baik dan memiliki tingkat kesejahteraan yang tinggi akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa Employee Well-being merupakan faktor yang paling kuat dalam meningkatkan Job Satisfaction, sedangkan Job Satisfaction merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan Employee Retention. Oleh karena itu, perusahaan multinasional perlu menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang holistik dengan mengintegrasikan peningkatan kualitas lingkungan kerja, kesejahteraan karyawan, dan kepuasan kerja untuk mencapai retensi tenaga kerja yang berkelanjutan.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Work Environment dan Employee Well-being terhadap Job Satisfaction dan Employee Retention pada perusahaan multinasional di Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Environment dan Employee Well-being berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction, dengan Employee Well-being menjadi faktor yang memiliki pengaruh paling kuat. Selain itu, Work Environment, Employee Well-being, dan Job Satisfaction juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Retention, di mana Job Satisfaction merupakan prediktor langsung yang paling dominan dalam meningkatkan retensi karyawan. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa Job Satisfaction mampu memediasi secara signifikan pengaruh Work Environment dan Employee Well-being terhadap Employee

Retention, sehingga lingkungan kerja yang kondusif dan tingkat kesejahteraan yang tinggi tidak hanya meningkatkan retensi secara langsung tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan multinasional perlu menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan menitikberatkan pada penciptaan lingkungan kerja yang positif, peningkatan kesejahteraan karyawan, dan penguatan kepuasan kerja guna mempertahankan talenta terbaik serta meningkatkan keberlanjutan kinerja organisasi. Meskipun demikian, penelitian ini masih terbatas pada perusahaan multinasional di Jakarta dengan desain penelitian cross-sectional, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel, melibatkan sektor industri yang lebih beragam, serta menggunakan pendekatan longitudinal untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi Employee Retention dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3609.
- Ahmed, M. M., Khudari, M., Hussein, A. M., & Jais, J. (2023). Quality of Work Life, Job Enrichment and their Impact on Employee Retention: Exploratory Research in Private Colleges in Baghdad. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 848–858. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.78>
- Ashraf, T., & Siddiqui, D. A. (2020). The Impact of Employee Engagement on Employee Retention: The Role of Psychological Capital, Control at Work, General Well-Being and Job Satisfaction. *Human Resource Research*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.5296/hrr.v4i1.16477>
- Audina, V., & Kusmayadi, T. (2018). Pengaruh Job Insecurity dan Job Stress Terhadap Turnover Intention (Studi pada Staff Industri Farmasi Lucas Group Bandung). *Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi*, 10(1), 85–101.
- Azmy, A. (2021). The Effect of Employee Engagement and Job Satisfaction on Workforce Agility Through Talent Management in Public Transportation Companies. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 36(2), 212. <https://doi.org/10.24856/mem.v36i2.2190>
- Bibi, P., Pangil, F., Johari, J., & Ahmad, A. (2017). The impact of compensation and promotional opportunities on employee retention in academic institutions: The moderating role of work environment. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 11(1), 378–391.
- Choi, J. H., Kim, S., & Yang, D. H. (2018). Small and medium enterprises and the relation between social performance and financial performance: Empirical evidence from Korea. *Sustainability (Switzerland)*, 10(6), 15–19. <https://doi.org/10.3390/su10061816>
- Deepak, S., & Perwez, S. K. (2023). Environment of Inclusion and Diversity Management on Perceived Diversity Climate. In *Developing Diversity, Equity, and Inclusion Policies for Promoting Employee Sustainability and Well-Being* (pp. 153–165). IGI Global.
- Diah, A. M., Hasiara, R. L. O., & Irwan, M. (2020). Employee retention of pharmaceutical firms in Indonesia: Taking investment in employee development and social and economic exchange as predictors. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 564–572.
- Habibuallah, S. J. (2023). The Role of Professional Development in Employee Retention (Asiacell Communications Company in Sulaymaniyah Governorate-Iraq as a Model). *Journal of Kurdistan for Strategic Studies*, 5.
- Hartutik, D., Lastri, N., Suherman, S., & Musdiana, A. D. (2024). Job Satisfaction with The Performance of Employees of PT. Pos Indonesia (Persero) Dumai Branch. *Golden Ratio of Data in Summary*, 4(2), 180–186.
- Höge, T. (2019). Workplace flexibility and employee well-being; proposing a life-conduct perspective on subjectified work. *Psychol Everyday Act*, 12, 9–19.
- I Ketut yadnya Wirama, Putu Ngurah Suyatna, I. B. U. P. (2022). The Role of Organizational Commitment as a Mediation of the Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Industrial Psychology*.
- Jafar, M. A., Trimulato, T., & Gani, I. (2023). The Influence Of Leadership And Motivation On Employee Performance Moderated By Work Environment. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 4(1), 20–34.
- Jain, P. K., Jain, M., & Pamula, R. (2020). Explaining and predicting employees' attrition: a machine learning approach. *SN Applied Sciences*, 2(4), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2519-4>
- Jigjiddorj, S., Tsogbadrakh, T., Choihil, E., & Zanabazar, A. (2019). The mediating effect of employee loyalty on

- the relationship between job satisfaction and organizational performance. *Economics, Management and Technology in Enterprises 2019 (EMT 2019)*, 197–202.
- Kaavya, S. V., & Reeves, A. G. (2023). A Study on Recruitment and Selection in a Multi-Specialty Hospital. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(2), 1–7. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i02.2672>
- Khatun, M., Rahman, S. N., & Khatun, M. (2023). IMPACT OF DEVELOPMENT OPPORTUNITIES AND COMPENSATION ON EMPLOYEE RETENTION: A COMPARATIVE STUDY ON BANKING INDUSTRY OF BANGLADESH. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 8(1).
- Kumar, A., Dogar, H., Mangi, Q. A., Shaikh, S., & Bhutto, S. (2023). A Quantitative Analysis of Organizational Silence and Turnover Intention: An Outcome with CB-SEM. *Journal of Social Sciences Advancement*, 4(2), 7–14. <https://doi.org/10.52223/jssa23-040202-64>
- Leonielyn G. Malicay. (2023). The Role of Mentorship and Coaching in Professional Education: Analyzing the Benefits and Effectiveness of Mentoring Relationships and Coaching Programs in Professional Development. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 829–835. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-11966>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). Human Resource Management : Personnel Human Resource Management. In *Harvard Business Review* (Vol. 13, Issue January 2019).
- Morgan Morgan, O., Emu, W., Amadi, C., Okon, E., & Njama, P. (2021). The mediating effect of job satisfaction on health and safety policy management and employee productivity in manufacturing firms. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 104–117.
- Nadkarni, S., & Prüggl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233–341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Padmavathi, T. (2023). Does Sustainable Work Environment Influence Work Engagement, Job Satisfaction and Employee Retention? Perspectives From E-Commerce Industry. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 17(4), 1–13. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n4-002>
- Pimentel, N. R., & Bercilla, L. C. (2023). Work Environment as A Predictor of Job Satisfaction Among DOH Deployed Human Resources for Health. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 7(4), 1135–1141.
- Putri, F. E., & Martanti, I. F. R. (2023). The Influence of the Work Environment on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Surabaya Region III Airport Authority Employees. *AURELIA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 2(2), 1328–1335.
- Rahmani, S., & Prayoga, C. (2023). Employee Retention Model with Variables of a Supportive Work Environment Mediated By Organizational Involvement (Study at PT. Carana Bunga Persada). *Journal of Scientific Research, Education, and Technology (JSRET)*, 2(1), 211–219.
- Ramachandran, A., & Prasad, D. (2022). Factors associated with employee retention. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 4(2), 21–24.
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. (2023). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Performa Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 179. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i02.5363>
- Roesdiono, E., Saptandari EP, P., & Suminar, D. R. (2019). Employee retention at 'Precious' English language course in Surabaya. *Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik*, 32(1), 95. <https://doi.org/10.20473/mkp.v32i12019.95-104>
- Sajad Ahmad Bhat, & Priyanka Patni. (2023). A review: Impact of motivation and toxic work around job culture. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 17(3), 747–751. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.17.3.0463>
- Setiyaviani, S. P. A., & Julian, L. (2023). Evaluasi Lingkungan Pengendalian dengan Kerangka Pengendalian Internal COSO di KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan. *Owner : Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 7(4 SE-), 3350–3364. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i4.1674>
- Sijabat, R. (2020). Gender Difference On The Modeling Of Turnover Intention Behavior. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 15(1), 167–182.
- Stefoska-Needham, A., & Tapsell, L. (2020). Considerations for progressing a mainstream position for sorghum, a potentially sustainable cereal crop, for food product innovation pipelines. *Trends in Food Science & Technology*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0924224419306752>
- Thakur, M. V. (2023). Interpersonal Communication in the Workplace: An Exploratory Analysis. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(3), 1–7. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i03.3699>
- Uribetxebarria, U., Garmendia, A., & Elorza, U. (2021). Does employee participation matter? An empirical study

- on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, 29(4), 1397–1425.
- Vylobkova, V., & Heintz, S. (2023). *Are flexible employees also happy employees? A multi-study investigation of the relationships between flexibility and employee well-being.*
- Wang, F. (2023). Exploring the Relationship between Personality Traits and Job Satisfaction among Selected Employees in a Non-Governmental Organization (NGO). *APJAET - Journal Asia Pacific Journal of Advanced Education and Technology*, 2(2), 46–56. <https://doi.org/10.54476/apjaet/51919>
- Wong, I. A., Xu, S., Chan, S. H. G., & He, M. (2019). A cross-level investigation of the role of human resources practices: Does brand equity matter? *Tourism Management*, 75, 418–426. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.013>
- Xu, Q. (2024). Study on the Impact of Employee Diversity and Inclusive Management on Organizational Performance. *Scientific Journal of Economics and Management Research*, 6(7), 9–13. <https://doi.org/10.54691/q1zzq579>
- Yantib, N., & Untaric, M. T. (2020). Turnover intention: The impact of ethical climate, job satisfaction and organizational commitment. *Human Resources*, 3(1), 75–89.
- Yunus, S., Whitfield, K., & Sayed Mostafa, A. M. (2023). High-performance HR practices, job demands and employee well-being: The moderating role of managerial support. *Stress and Health*, 39(5), 1106–1123.
- Yusliza, M. Y., Noor Faezah, J., Ali, N., Mohamad Noor, N. M., Ramayah, T., Tanveer, M. I., & Fawehinmi, O. (2021). Effects of supportive work environment on employee retention: the mediating role of person–organisation fit. *Industrial and Commercial Training*, 53(3), 201–216.