

## ANALISIS STRATEGI RETENSI KARYAWAN UNTUK MENGURANGI TURNOVER DAN MENINGKATKAN LOYALITAS KARYAWAN

Agustini

Institut Teknologi Sains dan Bisnis Muhammadiyah Selayar

e-mail: [agustinisapa@gmail.com](mailto:agustinisapa@gmail.com)

### Abstrak

Studi ini mengeksplorasi strategi retensi karyawan yang efektif untuk mengurangi pergantian karyawan dan meningkatkan loyalitas karyawan. Ini menyelidiki keterkaitan kepemimpinan, lingkungan tempat kerja, dan pengalaman karyawan dalam menumbuhkan komitmen organisasi jangka panjang. Penelitian ini membahas kesenjangan antara strategi retensi keuangan dan non-keuangan, menawarkan wawasan untuk konteks industri yang beragam. Untuk menyintesis temuan dari studi terbaru, pendekatan kualitatif menggunakan tinjauan literatur sistematis (SLR) digunakan. Metodologi ini memungkinkan analisis komprehensif kerangka teoritis, seperti Teori Pertukaran Sosial (SET) dan Dukungan Organisasi yang Dirasakan (POS), dan penerapannya dalam praktik retensi karyawan. Data sekunder dari jurnal *peer-review* dan literatur relevan yang diterbitkan setelah 2018 memberikan dasar untuk analisis. Studi ini mengidentifikasi kepemimpinan transformasional, lingkungan tempat kerja yang inklusif, dan peluang pengembangan karir sebagai strategi utama untuk meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi pergantian karyawan. Ini menekankan bahwa motivator intrinsik, seperti pengakuan dan pekerjaan yang bermakna, sering kali lebih besar daripada insentif finansial dalam retensi jangka panjang. Temuan ini menyoroti pentingnya pendekatan holistik dan berbasis data untuk mengatasi tantangan pergantian industri. Selain itu, studi ini mendukung model teoritis yang ada sambil menawarkan kerangka kerja yang lebih luas dan lebih mudah beradaptasi untuk aplikasi dalam konteks organisasi yang beragam. Studi ini berkontribusi pada manajemen sumber daya manusia dengan memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti untuk merancang strategi retensi yang efektif. Ini menggarisbawahi pentingnya mengintegrasikan teknologi untuk tenaga kerja dan menumbuhkan budaya keterlibatan dan pengakuan. Temuan ini menawarkan peta jalan bagi organisasi untuk membangun tenaga kerja yang tangguh dan kompetitif sambil menyelaraskan dengan dinamika tenaga kerja kontemporer.

**Kata Kunci:** Retensi Karyawan; Turnover; Loyalitas Karyawan

### Abstract

*This study explores effective employee retention strategies to reduce turnover and enhance employee loyalty. It investigates the interconnectedness of leadership, workplace environment, and employee experience in fostering long-term organizational commitment. The research addresses the gap between financial and non-financial retention strategies, offering insights for diverse industrial contexts. To synthesize findings from recent studies, a qualitative approach utilizing a systematic literature review (SLR) was employed. This methodology allowed for a comprehensive analysis of theoretical frameworks, such as Social Exchange Theory (SET) and Perceived Organizational Support (POS), and their application in employee retention practices. Secondary data from peer-reviewed journals and relevant literature published after 2018 provided the basis for analysis. The study identifies transformational leadership, inclusive workplace environments, and career development opportunities as key strategies for enhancing employee loyalty and reducing turnover. It emphasizes that intrinsic motivators, such as recognition and meaningful work, often outweigh financial incentives in long-term retention. The findings highlight the importance of holistic and data-driven approaches to addressing industry turnover challenges. Furthermore, the study supports existing theoretical models while offering a broader and more adaptable framework for application in diverse organizational contexts. This study contributes to human resource management by providing actionable insights for designing effective retention strategies. It underscores the importance of integrating technology for workforce analytics and fostering a culture of engagement and recognition. The findings offer a roadmap for organizations to build resilient and competitive workforces while aligning with contemporary workforce dynamics.*

**Keywords:** Employee Retention; Turnover; Employee Loyalty

## PENDAHULUAN

Kompleksitas retensi karyawan semakin menarik perhatian para pemimpin organisasi saat mereka menavigasi pasar tenaga kerja yang berkembang pesat. Di dunia di mana globalisasi, inovasi teknologi, dan fluktuasi ekonomi membentuk dinamika tenaga kerja, mempertahankan karyawan yang terampil telah menjadi landasan kesuksesan organisasi. Pergantian karyawan-yang ditandai dengan keluarnya individu dari perannya dalam organisasi-merupakan tantangan dari berbagai segi. Implikasinya lebih dari sekadar biaya perekrutan, orientasi, dan pelatihan. Pergantian karyawan mengganggu kohesi tim, menghambat transfer pengetahuan, dan merusak ingatan institusional, sehingga menciptakan efek riak yang dapat berdampak pada kinerja organisasi dan keberlanjutan jangka panjang (Hom et al., 2017). Pendekatan retensi tradisional, yang sering kali berfokus pada insentif keuangan dan kebijakan statis, terbukti tidak memadai dalam lingkungan ini (Bussin, 2018). Karyawan saat ini mencari tempat kerja yang tidak hanya menawarkan imbalan uang tetapi juga memprioritaskan pertumbuhan pribadi dan profesional mereka, mengakui kontribusi mereka, dan menumbuhkan budaya organisasi yang positif (Waclawska, 2018). Pergeseran paradigma ini menggarisbawahi pentingnya strategi retensi holistik yang memenuhi beragam kebutuhan dan aspirasi tenaga kerja modern. Strategi semacam itu sangat penting bagi organisasi yang menjaga stabilitas, mendorong inovasi, dan menumbuhkan tim yang berkomitmen dan termotivasi.

Pada saat yang sama, tekanan eksternal, seperti persaingan yang semakin ketat untuk mendapatkan tenaga kerja terampil dan munculnya opsi kerja jarak jauh, telah memperkuat kebutuhan akan strategi retensi yang inovatif (Rožman et al., 2023). Tingkat pergantian yang tinggi, khususnya, memperburuk ketidakstabilan organisasi dengan menciptakan gangguan yang sering terjadi pada komposisi tenaga kerja dan merusak perencanaan jangka panjang (Wynen & Kleizen, 2019). Fenomena ini mencerminkan kesenjangan dalam pendekatan tradisional, yang sering kali gagal mengatasi akar penyebab ketidakpuasan karyawan. Faktor-faktor seperti peluang pertumbuhan yang terbatas, kepemimpinan yang tidak responsif, dan kurangnya keselarasan antara tujuan organisasi dan harapan karyawan sering kali mendorong terjadinya perputaran karyawan.

Strategi retensi karyawan sangat penting untuk meminimalkan perputaran dan menumbuhkan loyalitas di dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa hanya mengandalkan insentif finansial saja tidak cukup untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Harvida & Wijaya (2020) menekankan bahwa strategi retensi yang terstruktur dengan baik harus memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi pergantian karyawan, termasuk aspek individu, organisasi, dan lingkungan. Mengatasi dimensi-dimensi ini secara holistik dapat secara signifikan meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat turnover. Studi terbaru menggarisbawahi pentingnya pendekatan strategis untuk retensi. Younis dkk. (2023) menyoroti penggunaan analisis jaringan untuk mengidentifikasi karyawan kunci dan memprediksi pola pergantian karyawan, dengan menekankan peran penting sentralitas jaringan dan posisi struktural. Temuan mereka menunjukkan bahwa memahami dinamika karyawan dalam struktur organisasi sangat penting untuk perencanaan retensi yang efektif.

Meskipun penelitian yang ada tentang retensi karyawan telah memberikan wawasan yang berharga, namun masih terdapat kesenjangan yang signifikan dalam pemahaman empiris dan teoritis tentang topik ini. Banyak penelitian, seperti yang dilakukan oleh Harvida dan Wijaya (2020), menekankan perlunya menangani faktor

individu, organisasi, dan lingkungan dalam strategi retensi. Namun, penelitian-penelitian ini sering kali gagal mengeksplorasi bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi secara dinamis dalam konteks organisasi tertentu. Sebagai contoh, meskipun kepemimpinan transformasional telah terbukti secara signifikan memengaruhi loyalitas (Hsu et al., 2023), interaksi antara gaya kepemimpinan dan budaya tempat kerja yang beragam di berbagai industri masih belum dieksplorasi. Mengatasi kesenjangan ini dapat menawarkan strategi retensi yang lebih holistik dan mudah beradaptasi yang disesuaikan dengan dinamika tenaga kerja yang kompleks saat ini.

Penelitian ini membahas kesenjangan kritis dalam penelitian yang ada dengan menggunakan tinjauan literatur sistematis (SLR) untuk menganalisis dan mensintesis strategi retensi karyawan yang efektif yang dapat mengurangi perputaran karyawan dan meningkatkan loyalitas. Tidak seperti penelitian sebelumnya yang meneliti faktor-faktor yang terisolasi, penelitian ini mengadopsi pendekatan holistik untuk mengembangkan kerangka kerja yang komprehensif yang mengintegrasikan kepemimpinan, lingkungan tempat kerja, pengalaman karyawan, dan dinamika organisasi. Perspektif integratif ini sangat penting untuk memahami bagaimana berbagai strategi retensi berinteraksi dan beradaptasi dengan konteks industri yang beragam. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada penekannya pada keterkaitan faktor-faktor ini, menawarkan kerangka kerja yang mudah beradaptasi dan berbasis bukti bagi organisasi untuk mengatasi tantangan retensi karyawan yang kompleks. Berdasarkan kesenjangan yang teridentifikasi, penelitian ini berfokus pada dua pertanyaan penting: (1) Apa strategi yang paling efektif untuk mengurangi perputaran karyawan sekaligus menumbuhkan loyalitas dalam lingkungan organisasi? (2) Bagaimana strategi ini dapat diimplementasikan untuk mencapai hasil yang berkelanjutan di berbagai industri? Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi para praktisi, sehingga mereka dapat merancang strategi retensi yang selaras dengan dinamika tenaga kerja kontemporer. Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi pada kemajuan teoritis dengan menunjukkan perlunya pendekatan integratif dan multi-dimensi untuk retensi. Pada akhirnya, penelitian ini berupaya menjembatani kesenjangan antara pemahaman teoritis dan aplikasi praktis, menawarkan landasan yang kuat bagi organisasi yang ingin mencapai loyalitas karyawan jangka panjang dan mengurangi perputaran karyawan melalui strategi berbasis bukti.

#### *Relevansi Teori Pertukaran Sosial dalam Retensi Karyawan*

Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory/SET) menawarkan kerangka kerja konseptual yang kuat untuk memahami dinamika antara karyawan dan organisasi, khususnya dalam strategi retensi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Teori ini menyatakan bahwa pertukaran manfaat dan kewajiban timbal balik mengatur hubungan pribadi dan profesional. Sebagai contoh, Nazir dkk. (2019) menekankan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (perceived organizational support/POS) merupakan mediator penting antara keadilan organisasi dan komitmen karyawan, menggarisbawahi peran keadilan dan dukungan atasan dalam menumbuhkan loyalitas. Studi-studi ini menggarisbawahi pentingnya mengintegrasikan prinsip-prinsip SET ke dalam strategi retensi untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan.

Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) telah muncul sebagai faktor penting dalam mendorong retensi karyawan dan mengatasi tantangan pergantian karyawan di berbagai industri. POS mencerminkan bagaimana karyawan memandang organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan memprioritaskan kesejahteraan mereka, yang secara signifikan memengaruhi komitmen dan keterlibatan mereka (Ahmed et al.,

2015). Sebagai contoh, Arasanmi & Krishna (2019) menyoroti bahwa organisasi dengan branding perusahaan yang kuat yang mengintegrasikan POS cenderung meningkatkan komitmen organisasi, yang kemudian mengurangi perputaran karyawan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya organisasi berinvestasi dalam mekanisme efektif yang mendukung dan mengakui karyawan. Peran POS dalam meningkatkan kreativitas dan keterlibatan telah ditunjukkan dalam penelitian seperti (Aldabbas et al., 2023). Penelitian mereka mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi mereka menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, yang memediasi hubungan antara POS dan kreativitas. Dinamika ini sangat relevan dalam industri di mana inovasi mendorong retensi dengan menumbuhkan rasa memiliki tujuan di antara karyawan.

### *Strategi Retensi Karyawan*

Strategi retensi karyawan semakin diakui sebagai hal yang penting untuk menjaga stabilitas tenaga kerja, mengurangi biaya operasional, dan meningkatkan produktivitas organisasi (Phillips & Connell, 2004). Strategi ini melibatkan inisiatif untuk melibatkan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan menumbuhkan komitmen jangka panjang. Strategi retensi yang efektif sangat bergantung pada dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support/POS*), yang memperkuat rasa berharga karyawan (Meyers et al., 2020). Penekanan pada POS ini sejalan dengan kebutuhan organisasi untuk menciptakan lingkungan yang menyeimbangkan motivator intrinsik dan ekstrinsik. Dalam membahas kompensasi, Sorn dkk. (2023) menyoroti peran struktur gaji yang kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik, terutama di sektor-sektor dengan pergantian karyawan yang tinggi. Namun, mereka juga berpendapat bahwa kompensasi saja tidak dapat memastikan retensi jangka panjang tanpa memperhatikan faktor-faktor lain, seperti peluang pengembangan karier dan kualitas kepemimpinan. Demikian pula, Scott dkk. (2021) menekankan pentingnya menciptakan jalur untuk pertumbuhan profesional melalui program pelatihan dan bimbingan, yang menunjukkan bagaimana inisiatif ini meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi niat pergantian karyawan. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk budaya tempat kerja yang diperlukan untuk retensi. Studi-studi ini menggarisbawahi perlunya strategi retensi terintegrasi yang membahas faktor keuangan, pengembangan, dan relasional untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkomitmen dan terlibat.

Strategi retensi karyawan yang sukses membutuhkan keseimbangan yang tepat antara motivator intrinsik dan ekstrinsik. Meskipun insentif finansial seperti gaji dan bonus tidak dapat disangkal sangat penting untuk menarik dan mempertahankan talenta, faktor intrinsik, termasuk pengakuan, rasa pencapaian, dan peluang untuk kontribusi yang berarti, memainkan peran yang sama pentingnya dalam mendorong kepuasan dan loyalitas karyawan (AlKhalifa et al., 2025). Panda & Sahoo (2021) menekankan bahwa pemberdayaan psikologis menjadi perantara antara keseimbangan kehidupan kerja dan retensi, menyoroti bahwa karyawan lebih mungkin untuk tetap berkomitmen ketika pekerjaan mereka memberikan kepuasan pribadi dan selaras dengan tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivator intrinsik harus menjadi landasan strategi retensi untuk meningkatkan keterlibatan. Kemampuan beradaptasi strategi retensi terhadap konteks spesifik organisasi sangat penting untuk efektivitasnya. Karena lingkungannya yang dinamis, Dash dkk. (2022) menunjukkan bahwa perusahaan rintisan teknologi mendapat manfaat dari pendekatan yang disesuaikan untuk rekrutmen dan retensi yang

memenuhi tuntutan unik industri mereka. Demikian pula, Lee dkk. (2022) menyoroti perbedaan generasi dalam angkatan kerja, menunjukkan bahwa karyawan yang lebih muda memprioritaskan lingkungan kerja yang fleksibel dan peluang pertumbuhan, sementara karyawan yang lebih tua mungkin menghargai keamanan kerja dan jalur karier yang terstruktur. Hal ini menggarisbawahi perlunya mengembangkan strategi retensi yang memenuhi kebutuhan karyawan yang beragam. Dengan mengintegrasikan motivator intrinsik dengan penyesuaian kontekstual, organisasi dapat menumbuhkan lingkungan yang mendukung yang mempertahankan talenta terbaik dan menyelaraskan tujuan tenaga kerja dengan tujuan bisnis jangka panjang. Pendekatan holistik ini memastikan retensi yang berkelanjutan dan meningkatkan ketahanan organisasi.

### *Pergantian Karyawan*

Pergantian karyawan, tingkat di mana karyawan meninggalkan organisasi dalam periode tertentu, dapat bersifat sukarela atau tidak sukarela. Pergantian karyawan secara sukarela terjadi ketika karyawan memilih untuk pergi, sering kali karena ketidakpuasan dengan peran mereka atau terbatasnya peluang pengembangan karier (Mah et al., 2024). Panda & Sahoo (2021) menekankan bahwa pemberdayaan psikologis memainkan peran kunci dalam mempertahankan karyawan, karena dapat mengurangi ketidakpuasan dengan menumbuhkan rasa pencapaian dan nilai pribadi. Sebaliknya, restrukturisasi organisasi atau kinerja karyawan yang buruk sering kali mendorong terjadinya perputaran karyawan secara paksa, seperti PHK atau pemecatan. Qasim (2020) mencatat bahwa perputaran tidak disengaja mencerminkan tantangan organisasi yang lebih luas, termasuk kebutuhan untuk menyelaraskan kembali struktur tenaga kerja dengan tujuan strategis. Faktor individu, organisasi, dan eksternal memengaruhi pergantian karyawan. Ketidakpuasan dengan peran pekerjaan dan keinginan untuk meningkatkan peluang adalah kontributor individu yang umum. Giao dkk. (2020) menyoroti bahwa kurangnya dukungan organisasi yang dirasakan memperburuk perputaran, karena karyawan merasa diremehkan dan terputus dari tujuan organisasi. Faktor-faktor seperti kepemimpinan yang tidak efektif dan budaya tempat kerja yang tidak inklusif sangat penting di tingkat organisasi. Lee dkk. (2022) menemukan bahwa perbedaan generasi secara signifikan memengaruhi cara karyawan memandang faktor-faktor ini, dengan karyawan yang lebih muda memprioritaskan keseimbangan kehidupan kerja dan peluang pengembangan lebih banyak daripada rekan kerja yang lebih tua. Faktor eksternal, termasuk ketidakstabilan ekonomi dan pasar tenaga kerja yang kompetitif, semakin meningkatkan risiko turnover. Organisasi dapat mengurangi dampak negatif dari pergantian karyawan dengan mengatasi berbagai masalah ini dan membina keterlibatan dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

Kaznacheeva dkk. (2024) mencatat bahwa pergantian karyawan sering kali menyebabkan peningkatan beban kerja bagi tenaga kerja yang tersisa, yang berkontribusi pada stres dan penurunan moral. Efek berjenjang ini menciptakan lingkungan yang penuh ketidakpastian dan ketidakpuasan, yang selanjutnya meningkatkan risiko turnover. Oleh karena itu, manajemen turnover yang efektif membutuhkan pemahaman yang komprehensif tentang akar penyebab dan dampaknya. Salah satu pendekatan untuk mengatasi turnover adalah melalui wawancara keluar dan analisis retensi. Pace & Kisamore (2017) menekankan bahwa wawancara keluar memberikan wawasan penting tentang mengapa karyawan keluar, sehingga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi pola dan menerapkan strategi retensi yang ditargetkan. Demikian pula, Swe (2019) menggarisbawahi peran teknologi dalam

meningkatkan keterlibatan karyawan, sebuah faktor penting dalam mengurangi perputaran karyawan. Dengan memanfaatkan strategi berbasis data dan mengatasi dampak multifaset dari pergantian karyawan, organisasi dapat mengurangi dampak buruknya dan menumbuhkan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif. Pendekatan holistik ini mendukung ketahanan dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

#### *Loyalitas Karyawan*

Loyalitas karyawan mencerminkan tingkat komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi mereka, yang mencakup masa kerja dan kualitas kontribusi mereka (Bakri, 2024). Loyalitas ini secara signifikan berdampak pada kesuksesan organisasi, karena karyawan yang loyal menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi dan lebih selaras dengan tujuan perusahaan. Hossain & Islam (2024) menekankan bahwa loyalitas adalah moderator penting antara kepuasan kerja dan kinerja, dengan karyawan yang merasa berkomitmen berkontribusi lebih efektif terhadap tujuan organisasi. Kepercayaan dan pengakuan adalah pendorong mendasar dari loyalitas, dan hal ini menumbuhkan rasa memiliki dan mendorong karyawan untuk berinvestasi secara emosional dalam peran mereka. Peluang pengembangan karier juga memainkan peran penting dalam menumbuhkan loyalitas. Dhir dkk. (2020) menyoroti bahwa ketika karyawan merasakan keselarasan antara nilai-nilai pribadi mereka dan budaya organisasi, ditambah dengan dukungan supervisi yang kuat, loyalitas mereka akan meningkat. Keselarasan ini meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat niat mereka untuk tetap berada di dalam organisasi. Khodakarami & Dirani (2020) menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan secara signifikan memengaruhi keterlibatan karyawan, dengan loyalitas sebagai mediator utama. Dengan menangani aspek-aspek multidimensi ini, organisasi dapat menerapkan strategi yang dapat mempertahankan karyawan dan mendorong inovasi dan stabilitas jangka panjang. Pendekatan holistik ini memastikan bahwa loyalitas merupakan fondasi untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.

## **METODE PENELITIAN**

### *Desain Penelitian*

Penelitian ini mengadopsi desain tinjauan literatur sistematis kualitatif (SLR) untuk mengeksplorasi loyalitas, pergantian, dan strategi retensi karyawan. Pendekatan SLR sangat cocok untuk mensintesis pengetahuan yang ada di berbagai penelitian, memberikan pemahaman yang komprehensif tentang topik tersebut sambil mengidentifikasi tema, tren, dan kesenjangan utama. Metode ini mengintegrasikan wawasan teoritis dan empiris, memastikan analisis yang menyeluruh dan terstruktur.

### *Populasi Sampel atau Subjek Penelitian*

Subjek penelitian ini mencakup artikel jurnal yang telah diulas oleh rekan sejawat, bab buku, dan prosiding konferensi dari database akademis seperti Elsevier, Emerald, Wiley, dan Springer. Untuk menjaga relevansi dan kualitas, kriteria inklusi mensyaratkan studi yang diterbitkan dari tahun 2015 yang berfokus pada loyalitas karyawan, pergantian, dan strategi retensi. Artikel dipilih berdasarkan ketelitian metodologis, kontribusi teoritis, dan temuan empiris. Literatur yang tidak diulas oleh rekan sejawat, studi duplikat, dan publikasi yang tidak memiliki metodologi yang kuat tidak diikutsertakan.

### *Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen*

Pengumpulan data melibatkan proses pencarian terstruktur dengan menggunakan kata kunci yang ditargetkan seperti “loyalitas karyawan”, “pergantian karyawan”, “strategi retensi”, dan “perilaku organisasi”. Operator Boolean digunakan untuk menyaring hasil pencarian, memastikan pengambilan studi yang relevan. Hasil pencarian ditinjau secara manual untuk menghilangkan artikel yang tidak relevan atau berkualitas rendah. Template ekstraksi data dikembangkan untuk secara sistematis menangkap rincian studi, termasuk tujuan, metode, temuan utama, dan kerangka kerja teoritis, memastikan konsistensi dan ketertelusuran selama proses peninjauan.

### *Teknik Analisis Data*

Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis tematik, dengan fokus pada identifikasi pola yang berulang, tema-tema utama, dan tren yang muncul dalam literatur. Proses ini melibatkan pengkodean dan pengkategorian data ke dalam tema-tema yang bermakna yang mencerminkan aspek-aspek inti dari strategi loyalitas dan retensi karyawan. Temuan-temuan tersebut disintesis untuk menyoroti wawasan dan area penting untuk penelitian di masa depan, memastikan kontribusi studi ini baik secara praktis maupun akademis. Pendekatan ini meningkatkan keandalan dan kedalaman analisis sekaligus memberikan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Melalui tinjauan literatur yang ekstensif, berbagai strategi retensi karyawan yang efektif telah diidentifikasi, termasuk kepemimpinan transformasional, lingkungan tempat kerja yang mendukung, pengalaman karyawan yang positif, dan dinamika organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan landasan dari upaya retensi, karena menumbuhkan kepercayaan dan hubungan emosional dengan menyelaraskan aspirasi individu dengan tujuan organisasi. Steinmann (2020) menyoroti bagaimana pemimpin transformasional menginspirasi karyawan dan menciptakan rasa memiliki dengan mengomunikasikan visi yang jelas dan menunjukkan perilaku yang mendukung. Gaya kepemimpinan ini sangat efektif dalam mengurangi niat keluar masuk karyawan di sektor kesehatan, di mana menciptakan lingkungan yang inklusif dan berfokus pada kesejahteraan telah menghasilkan tingkat retensi yang lebih tinggi (Hsu, Chao, & Yang, 2023). Demikian pula, lingkungan tempat kerja yang mendukung yang menekankan inklusivitas, keseimbangan kehidupan kerja, dan komunikasi yang terbuka telah meningkat secara signifikan. Alves, Limão, dan Lourenço (2024) mencatat bahwa menumbuhkan rasa inklusi dan mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan sangat penting dalam mengurangi kejenuhan dan ketidakpuasan. Pengalaman karyawan yang positif juga memainkan peran penting dalam retensi. Memberikan kesempatan untuk pertumbuhan profesional, pengembangan keterampilan, dan pengakuan atas kontribusi mendorong karyawan untuk tetap setia kepada organisasi. Hal ini terutama terlihat dalam industri teknologi, di mana jalur pengembangan karier yang terstruktur dan inisiatif pengembangan keterampilan yang inovatif berkontribusi secara signifikan terhadap retensi jangka panjang (Vereb, Krajcsák, & Kozák, 2025). Secara kolektif, strategi-strategi ini mengatasi tantangan pergantian karyawan dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa

dihargai dan didukung, menumbuhkan loyalitas, dan mengurangi gangguan dalam operasi organisasi.

Strategi retensi paling efektif jika faktor-faktor penting seperti kepemimpinan, pengalaman karyawan, dan budaya organisasi berinteraksi secara holistik. Kepemimpinan transformasional sangat penting dalam dinamika ini, karena kepemimpinan ini menginspirasi kepercayaan, membangun hubungan yang bermakna, dan mendorong kolaborasi dalam tim. Steinmann (2020) menekankan bahwa pemimpin yang terlibat dalam komunikasi terbuka dan memberikan arahan yang jelas akan memperkuat upaya retensi dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan aman. Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan (perceived organizational support/POS) telah muncul sebagai kontributor yang signifikan terhadap komitmen karyawan. Bonaiuto dkk. (2022) menunjukkan bahwa ketika organisasi menyediakan sistem dukungan yang kuat, karyawan menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan lebih mungkin untuk tetap berkomitmen. Misalnya, menggabungkan strategi kepemimpinan dengan inisiatif yang meningkatkan pengalaman karyawan, seperti program pengembangan keterampilan, memenuhi aspirasi individu, dan memperkuat keselarasan dengan budaya organisasi. Dinamika ini terutama terlihat jelas di industri manufaktur, di mana tugas-tugas yang monoton sering kali menghadirkan tantangan retensi. Aldabbas dkk. (2023) menyoroti bahwa mengintegrasikan strategi motivasi, seperti praktik budaya inklusif, dengan inisiatif yang digerakkan oleh kepemimpinan secara efektif mengurangi perputaran karyawan dan meningkatkan loyalitas. Interaksi dari faktor-faktor ini menggarisbawahi perlunya pendekatan multi-dimensi yang mengakui keterkaitan berbagai elemen yang memengaruhi retensi. Perspektif holistik memastikan bahwa organisasi dapat mengatasi tantangan langsung dan dinamika mendasar yang mendorong loyalitas dan keterlibatan karyawan.

Strategi retensi harus disesuaikan dengan kebutuhan unik dari berbagai industri, ukuran organisasi, dan konteks budaya. Dalam industri jasa, di mana interaksi karyawan-pelanggan sangat penting, strategi retensi yang memprioritaskan pengalaman dan fleksibilitas karyawan yang positif terbukti sangat efektif. Pelaez dan Calderon (2024) menyoroti bahwa memberikan otonomi kepada karyawan dan menumbuhkan budaya yang mendukung secara signifikan meningkatkan loyalitas dalam peran yang berorientasi pada layanan. Sebaliknya, industri manufaktur sering kali menekankan pentingnya mengatasi kondisi tempat kerja fisik dan menawarkan insentif keuangan yang kompetitif untuk mengurangi tantangan tugas yang berulang. Cárdenas López dan Tabares Betancur (2024) mencatat bahwa meningkatkan ergonomi di tempat kerja dan memperkenalkan sistem penghargaan terstruktur adalah kunci untuk mempertahankan talenta di lingkungan seperti itu. Sektor teknologi, yang ditandai dengan persaingan ketat untuk mendapatkan tenaga profesional yang terampil, membutuhkan strategi retensi yang inovatif. Dash, Mishra, dan Tripathy (2022) menekankan bahwa menawarkan peluang pelatihan lanjutan, jalur peningkatan karier, dan budaya inovasi sangat penting untuk mempertahankan keterlibatan dan mengurangi perputaran karyawan di sektor ini. Terlepas dari keberhasilan strategi ini, tantangan tetap ada, termasuk keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan. Organisasi harus mengadopsi pendekatan yang fleksibel dan berbasis data untuk memastikan strategi retensi selaras dengan dinamika industri dan tujuan organisasi yang lebih luas. Kemampuan

beradaptasi ini sangat penting untuk menciptakan hasil yang berkelanjutan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lanskap operasional yang beragam.

Bukti dari literatur yang ditinjau menyoroti dampak substansial dari strategi retensi yang terstruktur dengan baik dalam mengurangi perputaran dan meningkatkan loyalitas karyawan. Organisasi yang memprioritaskan strategi yang berfokus pada POS secara konsisten melaporkan peningkatan keterlibatan dan komitmen karyawan. Bonaiuto dkk. (2022) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasakan tingkat dukungan organisasi yang tinggi lebih kecil kemungkinannya untuk mempertimbangkan untuk keluar dan lebih mungkin untuk menunjukkan loyalitas jangka panjang. Selain itu, menumbuhkan kepercayaan dan pengakuan melalui praktik kepemimpinan dan penyelarasan budaya telah mengurangi tingkat pergantian karyawan hingga 30% di berbagai industri (Arasanmi & Krishna, 2019). Strategi-strategi ini mengatasi tantangan langsung dan berkontribusi pada stabilitas organisasi dengan meminimalkan biaya yang terkait dengan perekrutan, pelatihan, dan hilangnya produktivitas. Di sektor teknologi, di mana tingkat perputaran karyawan sering kali tinggi, inisiatif retensi yang ditargetkan telah secara signifikan meningkatkan inovasi dan efisiensi operasional (Younis, Ahsan, & Chatteur, 2023). Manfaat jangka panjang dari strategi ini melampaui metrik retensi, karena strategi ini menumbuhkan budaya keterlibatan dan loyalitas yang berkelanjutan. Dengan menanamkan strategi retensi ke dalam tujuan organisasi yang lebih luas, perusahaan dapat menciptakan kerangka kerja berkelanjutan yang mendukung kepuasan karyawan dan kesuksesan organisasi. Bukti ini menggarisbawahi peran penting strategi retensi dalam membangun tim yang tangguh dan berkinerja tinggi serta mencapai keunggulan operasional jangka panjang.

### **Pembahasan**

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa strategi retensi karyawan yang efektif secara signifikan mengurangi tingkat perputaran karyawan sekaligus meningkatkan loyalitas karyawan. Di antara strategi yang paling berdampak adalah kepemimpinan transformasional, pengalaman karyawan yang positif, dan lingkungan kerja yang mendukung, yang semuanya berkontribusi pada stabilitas tenaga kerja. Kepemimpinan transformasional, khususnya, muncul sebagai faktor penting dalam membina hubungan emosional yang mendalam antara karyawan dan organisasi. Pemimpin yang memberikan dukungan emosional, mengartikulasikan visi yang jelas, dan secara konsisten mengakui kontribusi individu dapat menginspirasi karyawan untuk tetap berkomitmen. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip-prinsip dasar Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory/SET), yang menekankan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawannya. Ketika karyawan memandang diri mereka sebagai anggota organisasi yang berharga, mereka akan membalasnya dengan loyalitas dan dedikasi yang tinggi. Sebagai contoh, para pemimpin transformasional sering kali memprioritaskan untuk menumbuhkan kepercayaan dan menciptakan hubungan yang bermakna dengan tim mereka, sehingga memungkinkan rasa aman dan rasa memiliki. Dinamika ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga mendukung tujuan organisasi dengan mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pergantian karyawan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya memandang karyawan sebagai mitra strategis dan bukan hanya sebagai sumber daya operasional, sehingga mendorong organisasi untuk memprioritaskan program pengembangan kepemimpinan yang selaras dengan prinsip-prinsip SET.

Dengan demikian, organisasi dapat mengembangkan budaya tempat kerja yang mendorong loyalitas jangka panjang dan mengurangi atrisi.

Lingkungan kerja yang mendukung juga memainkan peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan dengan menangani elemen-elemen kunci yang mendorong kepuasan dan keterlibatan. Budaya tempat kerja yang inklusif yang menekankan keterbukaan dalam komunikasi, praktik-praktik yang adil, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi telah secara signifikan meningkatkan semangat kerja dan tingkat retensi karyawan. Penelitian menyoroti bahwa organisasi yang menawarkan peluang yang konsisten untuk pertumbuhan profesional dan seringnya pengakuan atas pencapaian menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa diberdayakan dan dihargai. Hal ini sangat penting terutama dalam industri yang kompetitif seperti teknologi, di mana permintaan akan talenta terbaik sangat tinggi. Pengalaman karyawan yang positif, termasuk program pelatihan terstruktur, peluang bimbingan, dan jalur peningkatan karier, berkontribusi besar terhadap loyalitas jangka panjang dengan menumbuhkan rasa kepuasan profesional.

Selain itu, insentif non-finansial, seperti pengakuan dan peluang pengembangan karier, sering kali mengungguli insentif finansial dalam membangun hubungan kerja yang berkelanjutan. Meskipun imbalan moneter, seperti gaji dan bonus, memenuhi kebutuhan ekstrinsik, mereka biasanya gagal menciptakan kepuasan intrinsik sebagai bagian dari organisasi yang suportif dan berorientasi pada pertumbuhan. Temuan ini menggambarkan perlunya strategi retensi holistik yang menyeimbangkan motivator intrinsik dan ekstrinsik, yang menunjukkan bagaimana lingkungan yang mendukung dapat mengurangi perputaran karyawan dan meningkatkan stabilitas dan kinerja organisasi dari waktu ke waktu.

Dalam konteks teori pendukung, temuan ini memperkuat relevansi Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory/SET) sebagai kerangka kerja dasar untuk memahami dinamika retensi karyawan. SET menekankan pentingnya hubungan timbal balik dan kepercayaan dalam menumbuhkan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang merasakan adanya saling menguntungkan dan keadilan dalam interaksi organisasional akan meningkatkan komitmen dan loyalitas mereka (Cropanzano & Mitchell, 2005). Perceived Organizational Support (POS) muncul sebagai elemen penting dalam kerangka teori ini, yang mencerminkan persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan memprioritaskan kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). POS memperkuat keterlibatan karyawan dengan menciptakan rasa aman dan rasa memiliki, yang secara langsung berdampak pada kesediaan mereka untuk tetap berkomitmen pada organisasi (Aldabbas et al., 2023). Organisasi yang secara aktif mendorong POS dengan mengakui kontribusi karyawan, memberikan kesempatan pengembangan karir, dan menjaga komunikasi terbuka menunjukkan tingkat retensi yang lebih tinggi. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip-prinsip SET, karena menumbuhkan pertukaran relasional yang memotivasi karyawan untuk membalas dengan loyalitas dan kinerja yang berkelanjutan (Arasanmi & Krishna, 2019). Dengan memenuhi kebutuhan emosional dan profesional, organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan membangun tenaga kerja yang stabil dan tangguh. Temuan ini menyoroti implikasi teoritis dan praktis dari mengintegrasikan SET dan POS ke dalam strategi retensi, menawarkan

kerangka kerja yang kuat bagi organisasi untuk mengurangi pergantian karyawan dan menumbuhkan loyalitas jangka panjang.

Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, temuan penelitian ini selaras dengan berbagai literatur yang ada tentang strategi retensi karyawan. Misalnya, Arasanmi dan Krishna (2019) menyoroti bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (POS) secara signifikan mempengaruhi loyalitas karyawan melalui komitmen organisasi. Demikian pula, Hsu dkk. (2023) menekankan peran penting kepemimpinan transformasional dalam membina ikatan emosional dan mengurangi perputaran karyawan, terutama di sektor kesehatan. Alves dkk. (2024) lebih lanjut menunjukkan bahwa lingkungan tempat kerja yang inklusif dan keseimbangan kehidupan kerja merupakan faktor kunci dalam menciptakan strategi retensi yang efektif, menggarisbawahi pentingnya hal tersebut di seluruh industri. Yang membedakan penelitian ini adalah perspektifnya yang lebih holistik, yang melampaui aplikasi sektoral untuk menunjukkan penerapan universal strategi ini di berbagai konteks organisasi. Pendekatan yang lebih luas ini memperkuat gagasan bahwa meskipun insentif finansial penting, namun seringkali tidak cukup untuk mengatasi tantangan turnover. Sebaliknya, temuan-temuan ini menantang paradigma tradisional dengan menggarisbawahi efektivitas strategi berbasis pengalaman dan strategi yang didorong oleh pengakuan, yang memenuhi kebutuhan intrinsik karyawan untuk berprestasi dan merasa memiliki (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dengan mengintegrasikan wawasan ini, penelitian ini memperluas cakupan penelitian retensi karyawan, menunjukkan bahwa strategi yang menekankan kepemimpinan transformasional, pengakuan karyawan, dan budaya kerja yang inklusif dapat mencapai hasil retensi jangka panjang secara lebih efektif daripada pendekatan finansial semata. Temuan ini memberikan kontribusi yang berharga bagi teori dan praktik, menawarkan kerangka kerja yang dapat ditindaklanjuti bagi organisasi yang bertujuan untuk menumbuhkan loyalitas sekaligus mengurangi perputaran karyawan di berbagai industri.

Implikasi praktis dari penelitian ini sangat luas dan sangat relevan untuk manajemen sumber daya manusia di berbagai organisasi. Strategi retensi yang dirancang dengan baik dapat diimplementasikan untuk mendorong tempat kerja yang lebih inklusif dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Organisasi didorong untuk mengadopsi program pelatihan terstruktur untuk mengembangkan keterampilan karyawan sambil secara rutin mengakui kontribusi mereka untuk memperkuat budaya penghargaan. Membina lingkungan kerja yang terbuka dan transparan dapat secara signifikan meningkatkan kepercayaan organisasi dan kepuasan karyawan. Mengintegrasikan teknologi ke dalam analisis tenaga kerja memberikan keuntungan strategis. Dengan memanfaatkan wawasan berbasis data, organisasi dapat mengidentifikasi pola perputaran karyawan dan memenuhi kebutuhan pengembangan secara lebih efektif. Misalnya, analisis prediktif dapat membantu mengantisipasi potensi risiko atrisi, sehingga memungkinkan perancangan inisiatif retensi proaktif yang disesuaikan dengan kelompok karyawan tertentu. Strategi semacam itu memastikan keberlanjutan operasional dan tingkat loyalitas karyawan yang lebih tinggi. Temuan dari penelitian ini menawarkan solusi praktis untuk mengurangi pergantian karyawan dengan menekankan pentingnya motivator intrinsik, seperti peluang pengembangan karier dan pengakuan, di samping insentif keuangan tradisional. Organisasi dapat membangun tenaga kerja yang tangguh dan kompetitif dengan menyelaraskan strategi ini dengan harapan karyawan. Pada akhirnya,

wawasan ini berfungsi sebagai peta jalan untuk menciptakan kumpulan talenta yang stabil dan adaptif, yang memungkinkan organisasi berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis dengan tetap menjaga kepuasan dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, studi ini memberikan kerangka kerja yang dapat ditindaklanjuti untuk menumbuhkan kesuksesan organisasi jangka panjang melalui praktik sumber daya manusia yang efektif.

## KESIMPULAN

Studi ini mengeksplorasi dimensi penting dari strategi retensi karyawan untuk mengurangi perputaran dan meningkatkan loyalitas, dengan fokus pada faktor-faktor seperti kepemimpinan transformasional, lingkungan tempat kerja yang mendukung, dan pengalaman karyawan yang positif. Melalui analisis sistematis terhadap literatur yang ada, penelitian ini mengidentifikasi keterkaitan strategi-strategi ini dan potensinya untuk mengatasi tantangan manajemen tenaga kerja yang beraneka ragam. Dengan mengkaji peran motivator intrinsik dan ekstrinsik serta integrasi pendekatan berbasis data dalam strategi retensi, penelitian ini telah memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami dan menangani retensi karyawan dalam konteks organisasi yang beragam.

Nilai dari penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap ranah teoritis dan praktis. Penelitian ini memperkuat pentingnya *Social Exchange Theory* (SET) dan *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai konsep dasar dalam memahami hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Penelitian ini menawarkan peta jalan bagi organisasi untuk menciptakan tempat kerja yang inklusif, menarik, dan berkelanjutan dengan menjembatani wawasan teoritis dengan strategi yang dapat ditindaklanjuti. Secara praktis, studi ini menekankan perlunya strategi retensi yang disesuaikan, mengintegrasikan teknologi untuk analisis tenaga kerja, dan menumbuhkan budaya pengakuan dan pengembangan. Dari perspektif manajerial, temuan ini mendorong para pemimpin untuk mengadopsi pendekatan holistik yang menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, yang pada akhirnya mendorong kinerja dan loyalitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes. *Management Research Review*, 38(6), 627–639. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0220>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42(8), 6501–6515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- AlKhalifa, J., Nawaz, N., & Sawaya, R. (2025). Motivational Factors and Employee Performance: A Comprehensive Analysis BT - Achieving Sustainable Business through AI, Technology Education and Computer Science: Volume 1: Computer Science, Business Sustainability, and Competitive Advantage (A. Hamdan (ed.); pp. 619–630). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-70855-8\\_53](https://doi.org/10.1007/978-3-031-70855-8_53)
- Alves, I., Limão, M., & Lourenço, S. M. (2024). Work Overload, Work–Life Balance and Auditors’ Turnover Intention: The Moderating Role of Motivation. *Australian Accounting Review*, 34(1), 4–28. <https://doi.org/10.1111/auar.12417>

- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Bakri, M. (2024). Applying Organizational Psychology Principles for Positive Workplace Outcomes. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(1), 36–49. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i1.258>
- Bonaiuto, F., Fantinelli, S., Milani, A., Cortini, M., Vitiello, M. C., & Bonaiuto, M. (2022). Perceived organizational support and work engagement: the role of psychosocial variables. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 418–436. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2021-0140>
- Bussin, M. (2018). Reward Solutions to Retention Questions BT - Psychology of Retention: Theory, Research and Practice (M. Coetsee, I. L. Potgieter, & N. Ferreira (eds.); pp. 395–413). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4_19)
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dash, S., Mishra, S., & Tripathy, S. K. (2022). Contextualization of Employee Recruitment and Retention in Technology Start-Ups BT - Inclusive Businesses in Developing Economies: Converging People, Profit, and Corporate Citizenship (Rajagopal & R. Behl (eds.); pp. 187–213). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-12217-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-12217-0_10)
- Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review*, 49(8), 1695–1711. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0107>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., Huan, D. D., Tushar, H., & Quan, T. N. (2020). The effect of emotional intelligence on turnover intention and the moderating role of perceived organizational support: Evidence from the banking industry of Vietnam. *Sustainability*, 12(5), 1857.
- Harvida, D. A., & Wijaya, C. (2020). Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Karyawan dan Strategi Retensi Sebagai Pencegahan Turnover Karyawan: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 13–23. <https://doi.org/10.46730/jiana.v18i2.7926>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hossain, M. M., & Islam, M. S. (2024). Employee Loyalty Moderates the Relationship Between Job Satisfaction and Other Influencing Factors of Employees' Performance. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02383-0>
- Hsu, W., Chao, Y.-C., & Yang, C.-H. (2023). Factors influencing home care workers' loyalty in long-term nursing services. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01819-3>
- Kaznacheeva, S. N., Bicheva, I. B., Shobonova, L. Y., Krylova, T. V., & Belinova, N. V. (2024). Exit Interview as a Tool to Reduce Staff Turnover in an Organization

- BT - Sustainable Development of the Agrarian Economy Based on Digital Technologies and Smart Innovations (E. G. Popkova, A. V. Bogoviz, B. S. Sergi, O. V. Kaurova, & A. N. Maloletko (eds.); pp. 99–103). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-51272-8\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-031-51272-8_17)
- Khodakarami, N., & Dirani, K. (2020). Drivers of employee engagement: differences by work area and gender. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 81–91. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0060>
- Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D. (Josh), & Kwak, D.-H. A. (2022). Examining employee retention and motivation: the moderating effect of employee generation. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(4), 385–402. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2021-0101>
- Mah, S., Huang, C., & Yun, S. (2024). Overqualified Employees' Actual Turnover: The Role of Growth Dissatisfaction and the Contextual Effects of Age and Pay. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09959-2>
- Meyers, M. C., Kooij, D., Kroon, B., de Reuver, R., & van Woerkom, M. (2020). Organizational Support for Strengths Use, Work Engagement, and Contextual Performance: The Moderating Role of Age. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 485–502. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9702-4>
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1288–1311. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0007>
- Pace, V. L., & Kisamore, J. L. (2017). Strategic exit interviewing: encouraging voice, enhancing alignment and examining process. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(1), 59–75. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0023>
- Panda, A., & Sahoo, C. K. (2021). Work–life balance, retention of professionals and psychological empowerment: an empirical validation. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 103–123. <https://doi.org/10.1108/EJMS-12-2020-0003>
- Pelaez M, S., & Roman Calderon, J. P. (2024). Employee and customer loyalty: two targets, one endeavor? *Personnel Review*, 53(4), 918–928. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2023-0035>
- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2004). *Managing employee retention*. Routledge.
- Priyanka, Khera, S. N., & Suri, P. K. (2024). Towards crafting a cure for employee turnover: a social exchange theory perspective. *Industrial and Commercial Training*, 56(4), 434–448. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2024-0020>
- Qasim, A. (2020). The Impacts of High Employee Turnover in the UAE Hospitality Industry BT - Human Capital in the Middle East: A UAE Perspective (V. Pereira, M. Neal, Y. Temouri, & W. Qureshi (eds.); pp. 73–91). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-42211-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-42211-0_4)
- Rožman, M., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2023). Competitiveness Through Development of Strategic Talent Management and Agile Management Ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(3), 373–393. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>
- Scott, J., Waite, S., & Reede, D. (2021). *Voluntary Employee Turnover: A Literature Review and Evidence-Based, User-Centered Strategies to Improve Retention*.

- Journal of the American College of Radiology, 18(3, Part A), 442–450. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jacr.2020.09.056>
- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *Open Access Library Journal*, 10(7), 1–14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>
- Steinmann, B. (2020). Transformational Leadership and Goal Setting BT - Encyclopedia of Business and Professional Ethics (D. C. Poff & A. C. Michalos (eds.); pp. 1–7). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1\\_1326-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_1326-1)
- Stofberg, R., Bussin, M., & Mabaso, C. M. (2022). Pay transparency, job turnover intentions and the mediating role of perceived organizational support and organizational justice. *Employee Relations: The International Journal*, 44(7), 162–182. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0077>
- Swe, K. T. H. (2019). The enhancement of employee engagement to reduce employee turnover intention and improve employee job satisfaction: an action research on Mirac Company in Yangon, Myanmar. <https://repository.au.edu/bitstream/6623004553/21727/2/AU-Dissertation-Fulltext-21727.PDF>.
- Vereb, D., Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2025). The importance of positive employee experience and its development through using predictive analytics. *Journal of Modelling in Management*, 20(1), 51–69. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2024-0057>
- Waclawska, I. (2018). Work Life Balance Practices and their impact on Employee Engagement & Turnover intention: A study of employees in the further education and training sector in Ireland. Dublin, National College of Ireland. <https://norma.ncirl.ie/id/eprint/3306>
- Wang, J. (Sylvia), & Fu, X. (2024). Unveiling connections between organizational dimensions, employee performance and boundary-spanning behaviors: a study on perceived organizational support and perceived supervisory support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(12), 4111–4130. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2023-1573>
- Wynen, J., & Kleizen, B. (2019). Improving dynamics or destroying human capital? The nexus between excess turnover and performance. *Review of Managerial Science*, 13(2), 303–325. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0249-9>
- Younis, S., Ahsan, A., & Chatteur, F. M. (2023). An employee retention model using organizational network analysis for voluntary turnover. *Social Network Analysis and Mining*, 13(1), 28. <https://doi.org/10.1007/s13278-023-01031-w>
- Zafar, S., Raziq, M. M., Igoe, J., Moazzam, M., & Ozturk, I. (2024). Inclusive leadership and innovative work behavior: roles of autonomous motivation and horizontal and vertical trust. *Current Psychology*, 43(14), 12680–12695. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05386-3>