

## ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RETENSI KARYAWAN PADA KANTOR CABANG BANK CENTRAL ASIA

Oleh:

<sup>1</sup>Surya Hardi Lukita, <sup>2</sup>Ahmad Hidayat Sutawijaya, <sup>3</sup>Siti Mariam,  
<sup>4</sup>Abdul Haeba Ramli

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Esa Unggul

Jl. Arjuna Utara No.9, Duri Kepa, Kec. Kb. Jeruk, Kota Jakarta Barat,  
Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11510

e-mail: suryahardi34@gmail.com<sup>1</sup>, ahmad.hidayat@esaunggul.ac.id<sup>2</sup>, siti.mariam@esaunggul.ac.id<sup>3</sup>,  
abdul.haeba@esaunggul.ac.id<sup>4</sup>

---

### ABSTRACT

*In this era of globalization and intense competition in the business world, retaining qualified and potential employees is an important challenge for many companies, especially banks. However, a high employee turnover rate is one of the main problems that companies often face. BCA as one of the banks that is able to maintain employee retention well, therefore, analyzing factors such as Job Satisfaction, Compensation, Company Culture and Career Development Opportunities which are thought to influence Employee Retention at BCA bank branch offices is important. The research approach used in this research is quantitative research using SPSS software. The population in this study were employees at BCA bank branch offices with the criteria of having permanent employee status, working for more than or equal to three years and domiciled at BCA bank branch offices in JABODETABEK. Determining respondents used a non-probability sampling method with a total of 130 respondents. The results of this research showed that the variables Job Satisfaction, Compensation, Company Culture and Career Development Opportunities simultaneously had a positive effect on Employee Retention at BCA bank branch offices in JABODETABEK. Then it was also found that the results of this research partially showed that Job Satisfaction and Company Culture did not have a positive effect on Employee Retention at BCA bank branch offices in JABODETABEK. Compensation and Career Development Opportunities have a positive effect on Employee Retention at BCA bank branch offices in JABODETABEK.*

**Keywords:** *Job Satisfaction, Compensation, Company Culture, Career Development Opportunities, Employee Retention*

---

### ABSTRAK

Di dalam era globalisasi ini dan persaingan dunia bisnis yang ketat, mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berpotensi menjadi tantangan yang penting bagi banyak perusahaan, khususnya perbankan. Namun tingkat turnover karyawan yang tinggi menjadi salah satu masalah utama yang sering dihadapi perusahaan. BCA sebagai salah satu bank yang mampu mempertahankan Retensi Karyawan dengan baik oleh karena itu, menganalisis terhadap faktor-faktor seperti Kepuasan Kerja, Kompensasi, Budaya Perusahaan, dan Peluang Pengembangan Karir yang diduga memengaruhi Retensi Karyawan pada kantor cabang bank BCA menjadi hal yang penting. Pendekatan riset yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif menggunakan *software* SPSS.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dikantor cabang bank BCA dengan kriteria sudah berstatus karyawan tetap, bekerja lebih dari atau sama dengan tiga tahun dan berdomisili kantor cabang bank BCA di JABODETABEK. Penentuan responden menggunakan metode *non-probability sampling* dengan jumlah responden 130. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa variabel Kepuasan Kerja, Kompensasi, Budaya Perusahaan dan Peluang Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan pada kantor cabang bank BCA di JABODETABEK. Lalu didapatkan juga hasil dari penelitian ini secara parsial Kepuasan Kerja dan Budaya Perusahaan tidak berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan pada kantor cabang bank BCA di JABODETABEK. Kompensasi dan Peluang Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan pada kantor cabang bank BCA di JABODETABEK.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, Kompensasi, Budaya Perusahaan, Peluang Pengembangan Karir, Retensi Karyawan

---

## PENDAHULUAN

Di dalam era globalisasi ini, perusahaan selalu ingin menunjukkan keunggulannya masing-masing. Persaingan yang terus berkembang menuntut perusahaan untuk bertahan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas menjadi salah satu kunci dari keberhasilan dari suatu perusahaan (Pratama & Elistia, 2020). Perusahaan yang mampu bertahan didalam dunia ekonomi bukanlah perusahaan yang hanya mengandalkan keuangan pada perusahaan tersebut, memiliki sumber daya manusia tidak kalah pentingnya. Sebuah Perusahaan agar dapat bertahan didalam dunia persaingan bisnis yang ketat harus memperhatikan 2 (dua) faktor penting, yaitu faktor sumber daya manusia dan teknologi (Rayadi, 2012).

Untuk industri jasa seperti perbankan, karyawan adalah sumber daya yang paling berharga tanpa karyawan yang memiliki komitmen dan loyalitas tinggi, industri tidak dapat memenuhi tanggung jawabnya. Salah satu sektor dengan tingkat pertumbuhan tercepat adalah perbankan, dan pekerjaan di bank sangat diminati selama beberapa tahun terakhir (Almaamari, 2023).

Menurut data hasil survei yang dilakukan Mercer Talent Consulting and Information Solution dikemukakan bahwa tingkat *turnover* karyawan dari seluruh industri yang ada di Indonesia masih tinggi, yaitu ada diangka 8,4% dan untuk industri perbankan memiliki tingkat *turnover* tertinggi diantara industri lainnya, yakni sebesar 16% (Prahadi, 2015)

Bank Centra Asia mencatat di tahun 2020 tingkat turnover karyawan pada angka 3,5% menurun dibandingkan pada tahun 2019 diangka 4,9% (BCA, 2020). Angka ini menunjukkan keberhasilan BCA dalam menjaga retensi karyawan dibandingkan dengan rata-rata sektor perbankan lainnya di Indonesia, dengan data ini penting untuk menguji sejauh mana variabel seperti kepuasan kerja, kompensasi, budaya perusahaan, dan peluang pengembangan karir berkontribusi terhadap retensi karyawan.

Retensi karyawan penting bagi sebuah perusahaan dikarenakan mempengaruhi stabilitas, efisiensi operasional dan keberhasilan sebuah perusahaan (Wahyudi *et al.*, 2023). Karyawan yang memiliki waktu bekerja lama disebuah perusahaan mengetahui pengetahuan lebih mendalam tentang prosedur kerja, nilai, dan budaya yang ada pada perusahaan. Mereka memahami dinamika internal dan eksternal bisnis yang membuat mereka lebih efisien dalam bekerja dibanding karyawan baru pada sebuah perusahaan. Tingkat retensi yang tinggi mampu membantu kestabilan dan konsistensi dalam operasional perusahaan (Das, 2013)

Didalam dunia kerja, kepuasan kerja merupakan peran yang penting karena mempengaruhi berbagai aspek penting dalam organisasi dan kinerja karyawan (Hadi Mousavi, 2020). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Ini penting karena berdampak positif terhadap biaya, efisiensi, dan suasana kerja. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, perusahaan bisa menjaga stabilitas tenaga kerjanya (Maaitah *et al.*, 2021).

Ketika karyawan mendapatkan kompensasi yang dirasa adil dan kompetitif dapat meningkatkan loyalitas mereka kepada sebuah perusahaan, kompensasi yang baik adalah pengakuan sebuah Perusahaan terhadap kontribusi seorang karyawan (Bryant & Allen, 2013). Karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang sepadan dengan tanggung jawab dan tugas yang ia kerjakan diperusahaan lebih kecil kemungkinannya untuk mencari pekerjaan diperusahaan lain (Sorn *et al.*, 2023). Artinya bahwa semakin karyawan merasa komisi yang ia dapatkan adil dan sesuai maka akan semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan tersebut. Untuk meningkatkan produktivitas dan memotivasi karyawan, perusahaan perlu memberikan imbalan kompensasi yang adil agar karyawan yang produktif dan berkualitas berkomitmen setia terhadap perusahaan (Sutawijaya *et al.*, 2020).

Budaya perusahaan yang baik dapat menumbuhkan rasa kebersamaan, sehingga karyawan merasa seperti bagian dari komunitas atau keluarga. Rasa kebersamaan ini memperkuat loyalitas karyawan pada sebuah perusahaan dan menimbulkan perasaan nyaman terhadap Perusahaan (Oktaviana & Saragih, 2016). Budaya yang transparan dan jujur membuat kepercayaan karyawan terhadap manajemen menjadi kuat, dimana karyawan sudah merasa dapat mempercayai pimpinan mereka akan cenderung akan memilih loyal dan memiliki rasa komitmen jangka panjang terhadap sebuah perusahaan (Kelmendi *et al.*, 2024). Konflik di tempat kerja dapat dikurangi dengan adanya lingkungan yang mendorong kolaborasi, komunikasi yang jujur, dan empati di antara anggota karyawan. Karyawan lebih bahagia bekerja dalam lingkungan yang santai dan damai, yang memperkuat loyalitas mereka terhadap sebuah perusahaan (Puspita *et al.*, 2018).

Karyawan didalam dunia kerja yang memiliki tingkat ambisius dan motivasi tinggi, menginginkan peluang dan kesempatan untuk dapat memiliki pengalaman dan keterampilan baru ditempat ia bekerja. Ketika perusahaan dapat menjawab dan menawarkan peluang karir yang jelas, karyawan merasa termotivasi untuk bertahan dan berkembang didalam Perusahaan tersebut karena melihatnya ada jalan untuk berkembang secara karir dalam perusahaan tersebut (Ochurub *et al.*, 2022). Dengan perusahaan menyediakan peluang karir bagi karyawan untuk pengembangan karir, perusahaan dapat menjaga karyawan yang kompeten dan mengurangi biaya perusahaan untuk kebutuhan merekrut dan melatih karyawan baru (Ferdiana *et al.*, 2023). Perusahaan yang mendukung pengembangan karir bagi karyawan memiliki reputasi yang lebih baik dipasar tenaga kerja, reputasi ini tidak hanya membantu perusahaan menarik talenta terbaik namun juga membantu perusahaan mempertahankan karyawan saat ini, yang merasa bangga bekerja diperusahaan yang peduli dengan masa depan karir (Dewa *et al.*, 2020).

Sebagian besar penelitian mengenai retensi karyawan di lingkup perbankan hanya berfokus pada industri perbankan secara umum, tanpa mengkhususkan pada perusahaan tertentu. Bank BCA, sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia (Indriyaniputri, 2024), memiliki kebijakan sumber daya manusia dan budaya perusahaan yang unik, yang dapat memberikan wawasan berbeda dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan. Namun, kajian spesifik pada kantor cabang bank BCA masih jarang ditemukan dalam literatur akademik. Pada penelitian ini menganalisis faktor-faktor kepuasan kerja, kompensasi, budaya perusahaan, peluang pengembangan karir terhadap retensi karyawan.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis dan mengukur sejauh mana pengaruh kepuasan kerja, kompensasi, budaya perusahaan, dan peluang pengembangan karir terhadap retensi karyawan pada kantor cabang Bank Central Asia. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana faktor-faktor tersebut memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan didalam perusahaan, mengevaluasi peran kompensasi dalam meningkatkan loyalitas, serta menjelaskan hubungan antara budaya perusahaan dan peluang pengembangan karir terhadap keberlanjutan hubungan kerja. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai masing-masing faktor yang memengaruhi retensi karyawan disektor perbankan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kepuasan Kerja

Menurut (Egenius *et al.*, 2020), kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang mereka hadapi. Mariam *et al* (2020) menjelaskan kepuasan kerja mencakup aspek evaluatif, afektif dan perseptif, yang berhubungan dengan keadaan emosional positif yang muncul dari penilaian terhadap pekerjaan. Kepuasan Kerja dapat diartikan sebagai sebuah perasaan atas pencapaian dan kesuksesan seorang karyawan. Secara umum diyakini bahwa kepuasan kerja berkaitan langsung dengan produktivitas dan kinerja, serta kesejahteraan pribadi (Dziuba *et al.*, 2020). Sedangkan menurut Arifin *et al.* (2019), kepuasan kerja pada hakikatnya adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang diakibatkan adanya perasaan menyenangkan seseorang setelah seseorang menilai pekerjaan atau pekerjaan yang berkaitan. Lalu Panggabean (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif dan menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan atas hasil kerjanya.

### Kompensasi

Menurut Saman (2020), kompensasi adalah sebuah bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada pekerja yang timbul akibat dari pekerjaan mereka. Suwatno & Priyansa (2013), menyatakan bahwa kompesansi adalah hal yang penting, yaitu dorongan atau motivasi utama seseorang untuk bekerja. Menurut Fulmer *et al.* (2023), kompensasi adalah sebuah bentuk imbalan finansial atau non-finansial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada karyawan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi. Menurut Saman (2020), kompensasi adalah sebuah elemen seperti gaji, insentif, bonus, dan tunjangan yang secara langsung mempengaruhi kesejahteraan karyawan yang berkontribusi pada sebuah perusahaan. Sedangkan menurut Alianto & Anindita (2018), kompensasi ialah seluruh bentuk imbalan yang dikasih oleh suatu perusahaan kepada karyawannya atas bentuk apresiasi terhadap hasil kerja dan kontribusinya. Kompensasi tidak hanya mencakup aspek finansial seperti gaji, bonus, tunjangan, tetapi juga aspek non finansial seperti fasilitas kerja, pengakuan, dan peluangsf pengembangan karir. Lalu Panggabean (2019) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan yang diterima oleh seorang pegawai atas kontribusi kerja terhadap sebuah perusahaan. Kompensasi adalah semua bentuk penghargaan yang diberikan oleh sebuah perusahaan kepada karyawannya sebagai imbalan atas waktu, kontribusi, dan usaha yang karyawan berikan untuk perusahaan.

### Budaya Perusahaan

Menurut Ironymus (2015), Budaya Perusahaan atau *Corporate Culture* merupakan serangkaian nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dijalankan oleh organisasi sebagai panduan perilaku karyawan organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Menurut

Gligorijevic *et al.* (2019), budaya perusahaan adalah paduan untuk berperilaku bagi setiap karyawan disuatu organisasi dalam bekerja dan berinteraksi. Menurut Tutik Winarsih (2022) budaya perusahaan diartikan sebagai sebuah bentuk untuk menciptakan keselarasan antara tujuan suatu organisasi dengan tindakan karyawan, sehingga menghasilkan lingkungan kerja yang terstruktur dan konsisten. budaya organisasi memengaruhi cara karyawan dan bekerja, berinteraksi, dan mengambil sebuah Keputusan. Menurut Andriyanty *et al.* (2021), budaya perusahaan merupakan pedoman penting penting suatu perusahaan dalam membentuk pola kerja karyawan, komunikasi, tindakan seorang karyawan dalam mengambil suatu keputusan disebuah perusahaan. Menurut Alfiana *et al.* (2023) budaya perusahaan adalah sebuah sistem bersama yang dianut oleh setiap anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dari organisasi lain. Menurut Almerri (2023) budaya perusahaan merupakan praktik yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang membentuk perilaku dan interaksi antar karyawan disuatu organisasi. Budaya perusahaan merupakan serangkaian nilai, norma, dan cara berpikir yang biasa terjadi didalam sebuah perusahaan dan menjadi pedoman dalam berperilaku serta mengambil keputusan didalam lingkungan kerja.

### **Peluang Pengembangan Karir**

Menurut Wicaksono *et al.* (2014), mendefinisikan peluang pengembangan karir atau *career development opportunities* sebagai kesempatan yang diberikan oleh sebuah organisasi kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka melalui sebuah pelatihan, pembelajaran, dan promosi serta kesempatan untuk menangani pekerjaan yang lebih menantang. Menurut Hollar *et al.* (2022), peluang pengembangan karir adalah suatu pemberian pengalaman yang relevan yang membuat karyawan dapat memperluas kemampuan mereka dibidang teknis maupun menejerial sebuah perusahaan, Menurut Putu (2020), peluang pengembangan karir adalah serangkaian kesempatan yang dirancang oleh suatu organisasi kepada karyawan yang dinilai berkompeten untuk mencapai potensi penuh mereka. Menurut Novitayanti *et al.* (2020), peluang pengembangan karir adalah kesempatan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk memungkinkan karyawan belajar mengenai kemampuan baru, memperoleh pengetahuan tambahan, dan membangun pengalaman yang dapat memajukan karir karyawan. Menurut Frimayasa (2021) peluang pengembangan karir adalah kesempatan yang diberikan sebuah perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka, sehingga memungkinkan kemajuan karir dimasa depan. Peluang pengembangan karir adalah sebuah kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada setiap karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka untuk mencapai pertumbuhan karir dalam pekerjaan.

### **Retensi Karyawan**

Menurut Llewellyn (2003), Retensi Karyawan adalah sebuah upaya organisasi untuk mempertahankan karyawannya yang memiliki potensi dalam jangka panjang. Menurut Wahyudi *et al.* (2023), retensi karyawan didefinisikan serangkaian kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan loyalitas karyawan pada sebuah organisasi. Menurut Isni *et al.* (2022), retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi untuk meminimalkan tingkat *turnover* karyawan dengan menyediakan kondisi kerja yang mendukung. Sedangkan menurut Kristianto & Handoyo (2020), adalah cerminan upaya sebuah organisasi yang memiliki kinerja baik dengan memberikan dukungan dan menciptakan kondisi kerja yang positif. Panggabean (2019) mendefinisikan retensi karyawan sebagai upaya yang dilakukan sebuah organisasi untuk mempertahankan karyawan agar tetap

bekerja dalam jangka waktu yang lama. Retensi karyawan adalah Keputusan karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan untuk jangka waktu lama.

### **Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan**

Karyawan yang puas dengan hasil kerja akan lebih termotivasi dan menunjukkan rasa loyalitas yang kuat terhadap organisasi, sehingga menurunkan kemungkinan mereka untuk berhenti bekerja di perusahaan tersebut (Suryani & Heryana, 2019). Salah satu alasan keluarnya seorang karyawan dari sebuah organisasi adalah ketidakpuasan dalam bekerja. Sebaliknya, kepuasan kerja memotivasi karyawan untuk bertahan di dalam sebuah organisasi (Iqbal *et al.*, 2017). Ketika karyawan mereka menerima perlakuan yang adil dalam hal kenyamanan dalam bekerja, kepuasan kerja mereka meningkat dan karyawan cenderung bertahan di dalam sebuah organisasi (Violetta & Edalmen, 2020).

Didalam penelitian Lie *et al.* (2015), mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan retensi karyawan pada suatu organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi loyalitas karyawan pada suatu organisasi. Bahrin & Yusuf (2022), menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara persepsi karyawan tentang kepuasan kerja dan retensi karyawan. Disa & Djastuti (2019), menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi retensi karyawan melalui peningkatan komitmen terhadap organisasi.

H1 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan di kantor cabang Bank Central Asia

### **Hubungan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan**

Karyawan membandingkan kompensasi yang diterima dari sebuah organisasi dengan hasil kerja dan kemampuan yang karyawan lakukan di sebuah organisasi (Kadir *et al.*, 2019). Ketika kompensasi dianggap adil karyawan akan cenderung bertahan di dalam organisasi (Panggabean, 2019). Karyawan akan merasa lebih terikat pada suatu organisasi apabila mereka percaya bahwa usaha mereka untuk sebuah organisasi dihargai melalui kompensasi yang layak. Kompensasi yang adil menciptakan rasa kewajiban bagi seorang karyawan untuk tetap berkomitmen terhadap suatu organisasi. Kompensasi yang memadai meningkatkan kepuasan kerja, sehingga memungkinkan mengurangi karyawan mencari peluang kerja di organisasi lain (Bibi *et al.*, 2017).

Dalam penelitian Sumantri & Bahrin (2021), menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang efektif berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya retensi karyawan pada suatu organisasi dengan memberikan penghargaan yang sepadan dengan hasil kerja karyawan. Suwaji & Sabella (2019), Menemukan bahwa adanya hubungan langsung antara kompensasi terhadap retensi karyawan. Frimayasa (2021) Menunjukkan bahwa program kompensasi yang baik dan efektif dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap suatu organisasi dan menurunkan turnover karyawan.

H2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan di kantor cabang Bank Central Asia

### **Hubungan Budaya Perusahaan terhadap Retensi Karyawan**

Budaya perusahaan yang mendukung terciptanya rasa nyaman secara emosional dan keterlibatan karyawan yang tinggi mendorong loyalitas karyawan terhadap organisasi (Amah, 2012). Budaya perusahaan yang positif menciptakan adanya lingkungan kerja yang positif dan menyenangkan dan meminimalkan keinginan karyawan untuk mencari tempat kerja yang lain (Habib *et al.*, 2014). Budaya perusahaan yang terbuka dan menghargai karyawan menciptakan rasa komitmen jangka Panjang karyawan (Madueke & Emerole, 2017).

Dalam penelitian Ghahramani *et al.* (2020) menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang kuat memberikan efek kepada karyawan memiliki perasaan kontinuitas dan stabilitas mereka di lingkungan kerja, yang mendorong mereka untuk tetap bertahan pada suatu organisasi. Dalam Murtiningsih (2020) menyebutkan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi dan terbuka meningkatkan retensi karyawan. Purbasari & Abadi (2022) mengemukakan nilai-nilai organisasi seperti konsistensi dan keterlibatan memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan.

H3 : Budaya Perusahaan berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan di kantor cabang Bank Central Asia

### **Hubungan Peluang Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan**

Menurut Veithzal (2006), ketika karyawan berpikir bahwa hasil kerja mereka akan menghasilkan peluang untuk pertumbuhan karir profesional yang mereka inginkan, karyawan akan cenderung tetap bekerja di organisasi tersebut. Pengembangan karir yang diberikan oleh suatu organisasi menjadi suatu bentuk motivasi yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan pada organisasi tersebut (Cho & Guchait, 2009). Karyawan yang merasa bahwa organisasi peduli terhadap pertumbuhan karir karyawan akan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap suatu organisasi (Nyambura & Kamara, 2017)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Ali *et al.* (2022) bahwa adanya pengaruh yang positif antara variabel peluang pengembangan karir terhadap tingkat retensi karyawan di suatu organisasi. Dalam penelitian Lasanov *et al.* (2023) juga mengemukakan bahwa kurangnya kesempatan karyawan untuk mendapatkan pengembangan karir menjadi alasan utama karyawan mencari peluang kerja di organisasi lain. Sedangkan dalam penelitian Frimayasa (2021) mengemukakan bahwa program pengembangan karir tidak berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

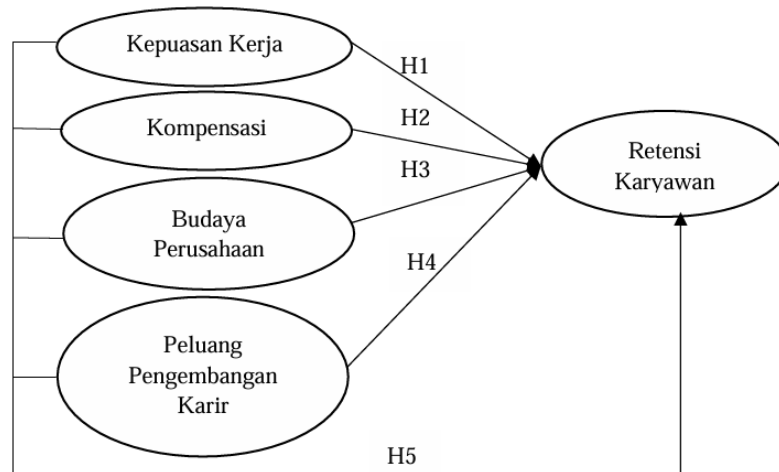
H4 : Peluang Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan di kantor cabang Bank Central Asia

### **Hubungan Kepuasan Kerja, Kompensasi, Budaya Perusahaan, Peluang Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan**

Menurut pendapat Fatima (2011), kinerja organisasi akan dipengaruhi oleh tingkat retensi karyawannya. Menurut Berisha & Kutllovci (2015), terdapat banyak faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk setia terhadap perusahaan. Lie *et al.* (2015) menemukan adanya hubungan antara kepuasan kerja terhadap Tingkat loyalitas dan retensi karyawan. Niam (2021) menunjukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di sebuah organisasi. Pada penelitian Lutfiansyah (2021) menunjukan budaya perusahaan yang dinilai baik akan meningkatkan retensi karyawan. Sodiq & Hakim (2020) mendapatkan hasil bahwa peluang pengembangan karir terdapat pengaruh yang positif terhadap retensi karyawan.

Dalam penelitian terdahulu, terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan pada suatu organisasi diantaranya ada kepuasan kerja, kompensasi, budaya Perusahaan, dan peluang pengembangan karir. Pada penelitian ini, peneliti menganalisis pengaruh secara bersamaan dengan menggabungkan antara kepuasan kerja, kompensasi, budaya Perusahaan, dan peluang pengembangan karir yang dapat meningkatkan retensi karyawan pada suatu organisasi. Menurut Ghazali (2016) uji simultan bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas (independent) secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat (dependen).

H5 : Kepuasan Kerja, Kompensasi, Budaya Perusahaan, dan Peluang Pengembangan Karir bersama-sama berpengaruh positif terhadap Retensi karyawan di kantor cabang Bank Central Asia.



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

Didalam penelitian ini menggunakan pendekatan secara kuantitatif serta memakai jenis data primer. Sesuai dengan Sugiyono (2022) data primer merujuk pada data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti. Pengumpulan data dari responden dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan platform *Google Form* yang disebarakan melalui berbagai media sosial seperti whatsapp, telegram, instagram, dan media sosial lainnya. Skala penilaian dalam penelitian ini mengadopsi skala *likert* dengan lima poin, Nilai 1 berarti sangat tidak setuju (STS), nilai 2 berarti tidak setuju (TS), nilai 3 berarti netral (N), nilai 4 berarti setuju (S), dan nilai 5 berarti sangat setuju (SS).

Pengukuran pernyataan pada variabel kepuasan kerja diadopsi dari penelitian (Panggabea, 2019) terdiri dari 6 pernyataan. Lalu pengukuran pernyataan variabel kompensasi diadopsi dari penelitian (Panggabea, 2019) terdiri dari 5 pernyataan. Lalu pengukuran pernyataan variabel budaya perusahaan diadopsi dari penelitian (Almerri, 2023) terdiri dari 5 pernyataan. Lalu pengukuran pernyataan variabel peluang pengembangan karir diadopsi dari penelitian (Frimayasa, 2021) terdiri dari 5 pernyataan. Dan pengukuran pernyataan variabel retensi karyawan diadopsi dari (Panggabea, 2019) terdiri dari 5 pernyataan.

Populasi dipenelitian ini merupakan karyawan yang sedang bekerja dikantor cabang bank BCA SEJABODETABEK. Penentuan responden menggunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu, seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2022). Dengan demikian, kriteria tambahan bagi responden adalah karyawan yang berstatus karyawan tetap dan sudah bekerja lebih dari atau sama dengan 3 tahun dibank BCA. Jumlah sampel yang digunakan dihitung dengan pendekatan yang disebut oleh (Hair *et al.*, 2019) di mana jumlah sampel minimum adalah lima kali dari jumlah total pertanyaan kuesioner. Dengan adanya 26 pertanyaan, maka jumlah responden yang diperlukan minimal adalah 130 orang.

Pengujian validitas dilakukan menggunakan metode korelasi *Pearson's product moment* dengan nilai validitas dianggap signifikan jika kurang dari 0,5 sesuai dengan penelitian (Morissan, 2017). Sementara itu, uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's alpha*, di mana reliabilitas dianggap baik jika nilai *Cronbach's alpha* lebih dari 0,6. Analisis deskriptif statistik menggunakan metode Indeks *Three Box Method*, yang



digunakan untuk memberikan gambaran tentang data yang telah terkumpul, sesuai dengan penelitian oleh (Ferdinand, 2016). Angka indeks dalam penelitian ini digunakan untuk menentukan tingkat rata-rata respons dari responden terhadap pernyataan yang diajukan, yang kemudian menjadi dasar untuk diskusi dalam penelitian tersebut.

Untuk memastikan bahwa hasil regresi yang diperoleh memenuhi syarat *best linear unbiased estimator (BLUE)*, maka penelitian ini juga melakukan uji asumsi klasik meliputi pengujian normalitas distribusi residu yang dilakukan dengan metode *Kolmogorov-Smirnov* dimana residu dikatakan terdistribusi normal jika nilai  $\text{sig.} > 0,5$ . Selanjutnya, uji multikolinearitas yang dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kesamaan dengan variabel independen lain dalam satu model regresi. Gejala multikolonieritas terindikasi jika nilai VIF melampaui angka 10 atau nilai tolerance  $< 0,10$ . Lalu yang terakhir pengujian yang dilakukan adalah uji heteroskedastisitas untuk menguji unsur ketidaksamaan terhadap varian dari residu untuk setiap variabel bebas yang ada pada penelitian ini.

Uji heteroskedastisitas menggunakan uji *Glejser* dengan kriteria pengambilan keputusan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas jika nilai  $t$  hitung lebih kecil dari  $t$  tabel atau nilai signifikansi (Sig) lebih besar dari 0,05, sesuai dengan pedoman yang dijelaskan. Selanjutnya, dalam pengujian hipotesis, uji  $t$  dilakukan untuk menguji pengaruh secara parsial, dengan ketentuan bisa diterima jika nilai signifikansi variabel kurang dari 0,05. Uji  $f$  dilakukan dengan kondisi bahwa jika nilai signifikansi (Sig) kurang dari titik kritis 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat. Selanjutnya, analisis regresi linear berganda digunakan untuk melakukan analisis inferensial dari model penelitian yang digunakan. Uji koefisien determinasi berganda dilakukan untuk mengevaluasi seberapa baik variabel bebas yang digunakan dapat menjelaskan secara simultan terhadap variabel terikat (Y), sesuai dengan konsep yang dijelaskan oleh (Ghozali, 2016).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Demografi Responden

Hasil dari pengumpulan data penelitian melibatkan 130 responden yang merupakan karyawan Bank BCA dengan kriteria tertentu yang telah ditetapkan, melalui proses penyebaran kuesioner. Beberapa kriteria tersebut mencakup responden yang berstatus karyawan tetap, bekerja sekurangnya atau sama dengan 3 tahun di bank BCA, dan kantor berdomisili di JABODETABEK. Selanjutnya, responden tersebut dikelompokkan berdasarkan karakteristik yang telah disebutkan, seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja.

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah diperoleh, terdapat 52 responden berjenis kelamin laki-laki, mencakup 40% dari total 130 responden, sedangkan 78 responden lainnya berjenis kelamin perempuan dengan persentase 60% dari 130 responden. Maka dari itu bisa disimpulkan bahwa pada penelitian ini mayoritas responden berjenis kelamin perempuan, beberapa posisi yang lebih banyak diisi oleh perempuan dengan tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam penelitian ini, misalnya customer service, teller, dan administrasi. Dilihat dari rentang usia, terdapat 19 responden berusia 17-25 tahun dengan persentase 14.6%, 82 responden berusia 26-32 tahun dengan persentasi 63.1%, 20 responden dengan usia 33-40 tahun dengan persentase 15.4%, dan 9 responden berusia  $> 40$  tahun dengan persentase 6.9% Pada rentang usia ini, banyak karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup tetapi masih dalam tahap pengembangan karier, sehingga

mereka lebih aktif dalam mencari peluang dan mempertimbangkan faktor-faktor yang memengaruhi retensi kerja.

Ditinjau dari tingkat Pendidikan terdapat sebanyak 121 responden berpendidikan S1 dari total 130 responden dengan persentase 93.1%, lalu 8 responden berpendidikan S2 dengan persentase 6.2% dan 1 responden dengan tingkat Pendidikan diploma dengan persentase 0.8%. dari data diatas mayoritas responden kuisioner dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan di jenjang S1, sebagian besar perusahaan perbankan, terutama di posisi staf, teller, customer service, dan analis, mensyaratkan minimal pendidikan S1 sebagai kualifikasi untuk karyawan tetap. Dari segi lama waktu bekerja, sebanyak 32 responden dengan persentase 24.6% bekerja < 5 tahun dari total 130 responden, sebanyak 75 responden dengan persentase 57.7% bekerja 5-10 tahun, sebanyak 14 responden dengan persentase 10.8% bekerja 11-15 tahun, dan 9 responden dengan persentase 6.9% bekerja >16 tahun artinya karyawan dengan masa kerja 5-10 tahun biasanya sudah melewati tahap adaptasi awal dan mulai stabil dalam pekerjaannya. Mereka sering berada di posisi *middle-level*, seperti *supervisor* atau *senior staff*, yang masih dalam tahap pengembangan karir.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada penelitian ini, untuk menilai keabsahan pernyataan yang akan diajukan, peneliti membandingkan nilai r hitung dengan rtabel, dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5%, dan melibatkan 30 responden. Pada pengujian validitas terhadap variabel kepuasan kerja, kompensasi, budaya perusahaan, peluang pengembangan karir, dan retensi karyawan menggunakan metode Korelasi *Pearson Product Moment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap pernyataan dalam kuesioner dianggap valid karena semua variabel tersebut menunjukkan nilai signifikansi di bawah 0,05.

Lalu peneliti mengevaluasi tingkat reliabilitas dengan memeriksa apakah nilai koefisien *Cronbach Alpha* melebihi nilai 0,6 untuk menilai konsistensi internal alat ukur yang digunakan. Pada variabel kepuasan kerja nilai *Cronbach Alpha* menunjukan hasil sebesar 0,679. Variabel kompensasi nilai *Cronbach Alpha* menunjukan hasil sebesar 0,731. Variabel budaya perusahaan nilai *Cronbach Alpha* menunjukan hasil sebesar 0,797. Variabel peluang pengembangan karir nilai *Cronbach Alpha* menunjukan hasil sebesar 0,870. Variabel retensi karyawan nilai *Cronbach Alpha* menunjukan hasil sebesar 0,834 dapat disimpulkan semua variabel yang digunakan pada penelitian ini menunjukan tingkat reliabilitas diatas 0,6.

### Uji Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif statistik dalam penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran yang sistematis dan mendalam terhadap data kuisioner, untuk memperoleh pemahaman yang akurat tentang permasalahan yang sedang diteliti. Proses analisis ini menggunakan teknik indeks untuk menggambarkan persepsi responden terhadap isi dari kuisioner, sebagaimana dijelaskan oleh (Ferdinand, 2016) dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* 1 sampai 5, dimana 1 adalah poin minimal dan 5 poin maksimal. Untuk indeks jawaban responden dilakukan dengan perhitungan rumus sebagai berikut:

$$\text{Indeks} : ((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5))/5$$

#### Keterangan

F 1 = Responden yang berpendapat sangat tidak setuju

F 2 = Responden yang berpendapat tidak setuju

F 3 = Responden yang berpendapat netral

F 4 = Responden yang berpendapat setuju

F 5 = Responden yang berpendapat sangat setuju

Untuk pernyataan setiap variabel dalam penelitian ini, dilakukan analisis *Three Box Method*. Berdasarkan jumlah total responden yaitu 130 responden dengan skala *likert* 1 sampai dengan 5 maka perhitungannya adalah sebagai berikut:

1. Angka indeks terendah yaitu  $130 \times 1 = 130 / 5 = 26$
2. Angka indeks tertinggi yaitu  $130 \times 5 = 650 / 5 = 130$
3. Interval kelas = nilai tertinggi – nilai terendah,  $130 - 26 = 104 / 4 = 34,6$

Tabel 1. Indeks Three Box Method

| Nilai       | Keterangan |
|-------------|------------|
| 26 - 60,6   | Rendah     |
| 60,6 - 95,2 | Sedang     |
| 95,2 - 130  | Tinggi     |

Sumber: Data yang Diolah Penulis (2025)

Tabel 2. Ringkasan Hasil Three Box Method

| Variabel                   | Nilai Terendah | Nilai Tertinggi | Rata- Rata | Keterangan |
|----------------------------|----------------|-----------------|------------|------------|
| Kepuasan Kerja             | 107            | 114,4           | 110,733    | Tinggi     |
| Kompensasi                 | 87,4           | 111,8           | 106,56     | Tinggi     |
| Budaya Perusahaan          | 108            | 112,8           | 110,64     | Tinggi     |
| Peluang Pengembangan Karir | 107,6          | 111,8           | 109,52     | Tinggi     |
| Retensi Karyawan           | 102,6          | 114,2           | 112,2      | Tinggi     |

Sumber: Data yang Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan data hasil *Three Box Method* hasil jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja yaitu dengan rata-rata nilai sebesar 110,73. Indeks tertinggi pada pernyataan saya merasa pekerjaan saya penting dalam hidup saya artinya responden merasa bahwa bekerja di kantor cabang BCA merupakan pekerjaan yang penting dalam hidupnya dan merasa puas terhadap pekerjaannya. Untuk variabel kompensasi mendapatkan nilai rata-rata sebesar 106,56 dengan indeks tertinggi pada pernyataan saya merasa gaji yang saya terima mendorong saya untuk saya meningkatkan kualitas pekerjaan. Artinya, responden merasa gaji yang mereka dapatkan memotivasi mereka untuk meningkatkan kualitas hasil kerja mereka untuk perusahaan. Untuk variabel budaya perusahaan mendapatkan nilai rata-rata sebesar 110,64 dengan indeks tertinggi pada pernyataan saya merasa kolaborasi dan kerja tim adalah bagian dari perusahaan kami. Artinya, perusahaan yang memiliki budaya kolaborasi dan kerja sama tim yang baik akan membuat karyawannya memiliki perasaan yang baik terhadap perusahaan.

Pada variabel peluang pengembangan karir mendapatkan hasil rata-rata sebesar 109,52 dengan indeks tertinggi pada pernyataan saya merasa penilaian kerja bersifat adil. Artinya ketika didalam perusahaan bersifat adil terhadap penilaian dan pengembangan karir karyawan akan menimbulkan perasaan yang positif karyawan tersebut. Sedangkan variabel retensi karyawan mendapatkan hasil rata-rata sebesar 112,2 dengan indeks tertinggi pada pernyataan saya merasa memiliki ikatan kuat pada kantor ini artinya responden merasa memiliki ikatan yang kuat pada kantor tempat mereka bekerja.

## Uji Asumsi Klasik

Tabel 3. Ringkasan Uji Asumsi Klasik

| No | Uji Asumsi Klasik   | Hasil                                                                 | Analisis          | Kesimpulan                        |
|----|---------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|
| 1  | Normalitas          | Nilai Sig<br>0,781                                                    | Nilai Sig > 0,05  | Data berdistribusi normal         |
| 2  | Multikolinearitas   | VIF<br>X1 : 1.273<br>X2 : 1.270<br>X3 : 1.274<br>X4 : 1.179           | VIF < 10          | Tidak ada multikolinearitas       |
| 3  | Heteroskedastisitas | Nilai Sig<br>X.1 : 0.911<br>X.2 : 0.094<br>X.3 : 0.118<br>X.4 : 0.620 | Nilai Sig. > 0,05 | Tidak terjadi heteroskedastisitas |

Sumber: Data yang Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan uji asumsi klasik pada tabel 3, sebagai syarat sebelum melakukan uji analisis regresi berganda. Hasil pengujian normalitas menggunakan sampel *Kolmogorov-Smirnov Test* mendapatkan nilai signifikansi sebesar 0,781 dimana hasil tersebut > 0,05 yang berarti bahwa nilai residual berdistribusi normal. Dalam hasil uji multikolinearitas variabel kepuasan kerja (X1) mendapatkan hasil VIF 1.273 , variabel kompensasi (X2) mendapatkan hasil VIF 1.270, variabel budaya perusahaan (X3) mendapatkan hasil VIF 1.274 dan variabel peluang pengembangan karir (X4) mendapatkan hasil VIF 1.179. Seluruh variabel dalam penelitian ini mendapatkan hasil VIF < 10 dimana dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel.

Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji dan menganalisa apabila terdapat ketidaksesuaian varian residual pada model regresi antar pengamatan dengan menggunakan uji Glejser. Dalam pengujian tersebut didapat hasil variabel kepuasan kerja (X1) memperoleh nilai sig sebesar 0.911, variabel kompensasi (X2) memperoleh hasil sig 0.094, variabel budaya perusahaan memperoleh hasil sig 0.118, dan variabel peluang pengembangan karir memperoleh hasil sig 0.620. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel independen dalam penelitian ini memperoleh nilai sig > 0,05 yang berarti tidak ada terjadinya heteroskedastisitas.

## Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

| Hipotesis                | Unstandarized Coefficient ( B ) | Sig.  | Keterangan               |
|--------------------------|---------------------------------|-------|--------------------------|
| <b>Uji t (parsial)</b>   |                                 |       |                          |
| H1                       | 0.088                           | 0.338 | Hipotesis tidak didukung |
| H2                       | 0.374                           | 0.001 | Hipotesis didukung       |
| H3                       | 0.016                           | 0.844 | Hipotesis tidak didukung |
| H4                       | 0.290                           | 0.001 | Hipotesis didukung       |
| <b>Uji F ( Simultan)</b> |                                 |       |                          |
| H5                       | -                               | 0.001 | Hipotesis didukung       |

Sumber: Data yang Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan pada data didalam tabel 4 mengenai hasil pengujian hipotesa penelitian. Didapatkan bahwa pada variabel kepuasan kerja (X1) memiliki hasil nilai koefisien sebesar 0.088 dan nilai signifikansi > 0.05 yang artinya hipotesa ditolak atau variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Variabel kompensasi (X2)

memperoleh nilai koefisien sebesar 0.374 yang berarti apabila variabel kompensasi mengalami peningkatan sebesar 0.374, maka retensi karyawan akan naik pula sebesar 0.374. Variabel budaya perusahaan (X3) memiliki nilai koefisien sebesar 0.016 dan nilai signifikansi  $> 0.05$  yang artinya hipotesa ditolak atau variabel budaya perusahaan tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Variabel peluang pengembangan karir (X4) memperoleh nilai koefisien sebesar 0.290 yang berarti apabila variabel peluang pengembangan karir mengalami peningkatan sebesar 0.290, maka retensi karyawan akan naik pula sebesar 0.290.

Tabel 5. Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.      |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-----------|
| 1     | Regression | 185.084        | 4   | 46.271      | 14.436 | $<.001^b$ |
|       | Residual   | 400.647        | 125 | 3.205       |        |           |
|       | Total      | 585.731        | 129 |             |        |           |

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan

b. Predictors: (Constant), Peluang Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Kompensasi, Budaya Perusahaan

Sumber: Data yang Diolah Penulis (2025)

Uji F dilakukan untuk menguji apakah variabel independen yaitu kepuasan kerja, kompensasi, budaya perusahaan dan peluang pengembangan karir bersama-sama mempengaruhi variabel dependen yaitu retensi karyawan pada kantor cabang bank BCA. Hasil dari Uji F menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar  $< 0.001$ . Hasil ini menunjukkan nilai  $< 0.005$ . Hal ini mengidentifikasikan bahwa variabel independen yaitu kepuasan kerja, kompensasi, budaya perusahaan dan peluang pengembangan karir bersama-sama memiliki pengaruh yang positif terhadap retensi karyawan di kantor cabang bank BCA.

## Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Tabel 6. Hasil Koefisien Determinasi

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .562 <sup>a</sup> | .316     | .294              | 1.790                      |

a. Predictors: (Constant), Peluang Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Kompensasi, Budaya Perusahaan

Sumber: Data yang Diolah Penulis (2025)

Analisis koefisien determinasi dilakukan untuk menilai dampak sejumlah faktor variabel independen terhadap satu variabel dependen. Hasil pengujian menunjukkan nilai R-square sebesar 0.316 atau setara dengan 31,6%. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor seperti kepuasan kerja, kompensasi, budaya perusahaan dan peluang pengembangan karir memiliki dampak sekitar 31,6% terhadap retensi karyawan di kantor cabang bank BCA. Dan sebesar 68,4%, kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Retensi karyawan di beberapa kantor cabang Bank BCA di JABODETABEK dipengaruhi oleh kombinasi beberapa faktor, terutama kompensasi dan peluang pengembangan karir. Namun, kepuasan kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap retensi karyawan. Artinya, keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan tidak bergantung pada tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Semakin baik kompensasi yang diterima, semakin besar kemungkinan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Sebaliknya, budaya perusahaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan. Artinya, keputusan karyawan untuk bertahan tidak dipengaruhi oleh faktor budaya perusahaan. Sementara itu, peluang pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kesempatan yang diberikan perusahaan bagi karyawan untuk berkembang dalam organisasi mendorong mereka untuk bertahan lebih lama di perusahaan.

Secara simultan variabel kepuasan kerja, kompensasi, budaya perusahaan, dan peluang pengembangan karir bersama-sama berpengaruh terhadap retensi karyawan di beberapa kantor cabang bank BCA. Berdasarkan pada hasil penelitian yang didapat variabel kompensasi memiliki pengaruh yang paling besar, responden berpendapat bahwa kompensasi yang mereka terima atas hasil kerja mereka memberikan dorongan bagi mereka untuk tetap bertahan didalam perusahaan dan berkomitmen pada perusahaan.

Setiap penelitian memiliki batasan yang harus diakui, tidak terkecuali pada penelitian ini. Peneliti ingin dengan jujur mengidentifikasi beberapa temuan batasan yang mempengaruhi validitas dan generalisasi hasil penelitian. Pertama, pada penelitian ini terdapat batasan wilayah dimana di penelitian ini dibatasi pada kantor cabang bank BCA yang berada di JABODETABEK sehingga hasil penelitian mungkin tidak dapat digeneralisasikan terhadap keseluruhan wilayah kantor bank BCA. Kedua, data yang dikumpulkan pada penelitian ini hanya mencakup periode ditahun 2025, sehingga hasilnya mencerminkan kondisi pada saat pengumpulan data dan mungkin tidak sepenuhnya relevan untuk periode waktu yang berbeda. Ketiga, penelitian ini hanya menguji pengaruh faktor antara lain, kepuasan kerja, kompensasi, budaya perusahaan, dan peluang pengembangan karir, sehingga tidak memperhitungkan faktor-faktor yang lain yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan didalam suatu perusahaan.

Keterbatasan dalam penelitian ini memberikan saran untuk peneliti berikutnya untuk menjelaskan lebih detail dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi retensi karyawan. Pertama jika dilihat dari *Rsquare* Sebesar 0,316 atau setara dengan 31.6% artinya bahwa masih ada faktor-faktor diluar variabel yang diteliti di penelitian ini yang mempengaruhi terhadap retensi karyawan. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menganalisis variabel lain seperti kondisi ekonomi, tingkat persaingan kerja, motivasi karyawan. Kedua, pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan diwilayah yang lebih luas dengan jumlah responden yang lebih banyak untuk memastikan konsistensi dan keseragaman faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di kantor cabang bank BCA. Ketiga pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti dibeberapa subjek responden seperti kelompok generasi X dan Z, karena pada penelitian ini mendapatkan mayoritas generasi Y atau generasi milenial pada responden penelitian, karena perbedaan generasi ini memungkinkan terdapatnya perbedaan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan komitmen karyawan disuatu perusahaan.

## Saran

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi manajerial baik bagi perusahaan untuk meningkatkan tingkat Retensi Karyawan didalam perusahaan. Bagi bank BCA dapat dilihat dari variabel Kompensasi yang memiliki pengaruh paling besar terhadap Retensi Karyawan, sebaiknya perusahaan tetap mempertahankan tingkat Retensi Karyawan didalam perusahaan dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja karyawan dan kompensasi berbasis kinerja. Ketika karyawan merasa gaji yang mereka peroleh sesuai dengan hasil kerja yang mereka lakukan mereka cenderung akan memilih untuk bertahan didalam suatu perusahaan.

Peluang pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan di beberapa kantor cabang bank BCA, sebaiknya perusahaan tetap memperhatikan kesempatan-kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka didalam perusahaan dengan memberikan pelatihan dan promosi jabatan yang akan mempengaruhi keputusan karyawan yang berpotensi untuk tetap bertahan didalam perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfiana, P. A., Netania Emilisa, & Tiara Puspa. (2023). Pengaruh Corporate Culture, Employee Motivation, Dan Organizational Innovation Terhadap Organizational Effectiveness Pada Karyawan Di Perusahaan Sektor Kesehatan Jakarta. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2195–2206. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i2.16889>
- Ali, M. A., KIRIMI (PhD), D. E., & MUEMA (PhD), D. W. (2022). Relationship Between Employee Career Development and Employee Retention Among State Corporations in Mombasa County. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 9(2). <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v9i2.2313>
- Alianto, A., & Anindita, R. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Stres Kerja. *Esa Unggul*, 1(1), 1–18.
- Almaamari, Q. A. (2023). Factors Influencing Employee Turnover in Banking Sector. *Studies in Systems, Decision and Control*, 470(May), 987–997. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-28314-7\\_83](https://doi.org/10.1007/978-3-031-28314-7_83)
- Almerri, H. S. H. (2023). Investigating The Impact of Organizational Culture on Employee Retention: Moderating Role of Employee Engagement. *Journal of System and Management Sciences*, 13(4), 488–507. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0429>
- Amah, E. (2012). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness : A Study of the Nigerian Banking Industry*. 4(8), 212–229.
- Andriyanty, R., Komalasari, F., & Rambe, D. (2021). Reny Andriyanty, Farida Komalasari, Delila Rambe 522. *Journal of Applied Management (JAM)*, 19(3). <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.03.06>
- Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.26737/ij-mds.v2i1.948>

- Bahrin, K., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Selamat Group Kota Bengkulu). (*JEMS) Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 3(2), 260–271. <https://doi.org/10.36085/jems.v3i2.3399>
- BCA. (2020). *Tingkat Perputaran Pekerja (Employee Turnover)*. [https://www.bca.co.id/-/media/Feature/Report/File/Sustainability-Index/GRI/GRI-401-1-Perekrutan-karyawan-baru-dan-penggantian-karyawan.pdf?funnel\\_source=searchresult](https://www.bca.co.id/-/media/Feature/Report/File/Sustainability-Index/GRI/GRI-401-1-Perekrutan-karyawan-baru-dan-penggantian-karyawan.pdf?funnel_source=searchresult)
- Berisha, A., & Kutllovci, E. (2015). The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Human Resource Management*, Vol 2015/2, No. 2, Pp 47-61., 2015/2(No. 2), 47–61.
- 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. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 378–391.
- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation and Benefits Review*, 45(3), 171–175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- Cho, J., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Das, B. L. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2), 08–16. <https://doi.org/10.9790/487x-1420816>
- Devina Ningsih, D. (2024). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Dipt Artha Devata Utama. *Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Dipt Artha Devata Utama*, 5(1), 1–11.
- Dewa, I., Sari, A., & Gustiayumanuatidewi, I. (2020). The Effect of Career Development, Work Environment, And Organizational Commitment To Employee Retention. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 6, 129–134. [www.ajhssr.com](http://www.ajhssr.com)
- Disa, L., & Djastuti, I. (2019). Analisis Pengaruh Penghargaan dan Pengembangan Karier terhadap Retensi karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Perum LPPNPI AirNav Indonesia Kota Tangerang). *Diponegoro Journal of Management*, 8(1), 81–95. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>
- Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' Job Satisfaction and Their Work Performance As Elements Influencing Work Safety. *System Safety: Human - Technical Facility - Environment*, 2(1), 18–25.



<https://doi.org/10.2478/czoto-2020-0003>

- Egenius, S., Triatmanto, B., & Natsir, M. (2020). The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 480. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.1891>
- Fatima, H. (2011). Does Employee retention affect Organizational Competence? *Industrial Engineering*, 1(1), 24–39.
- Ferdiana, S., Khan, Z., & Ray, S. (2023). Investigating the Impact of Career Development, Organizational Commitment, and Organizational Support on Employee Retention. *Journal of Management Studies and Development*, 2(02), 117–128. <https://doi.org/10.56741/jmsd.v2i02.108>
- Ferdinand, A. (2016). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*.
- Frimayasa, A. (2021). Effect of Compensation, Career Development and Work Environment on Employee Retention (Study on Employees of PT Telkom Witel Tangerang BSD). *Journal of Research in Business, Economics and Education*, 3(1), 1716–1730. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Kim, J. H. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. *Personnel Psychology*, 76(2), 687–718. <https://doi.org/10.1111/peps.12583>
- Ghahramani, S., Nabavi, S., & Karimi, Z. (2020). The Impact of Workplace Environment on Employee Performance: An Empirical Study. *Journal of Workplace Learning*, 32(5), 315–330. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no12.0541>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23*.
- Gligoričević, N., Robajac, D., & Nedić, O. (2019). The Role Of Organizational Culture To Build Employee Loyalty. *Биохимия*, 84(10), 1511–1518. <https://doi.org/10.1134/s0320972519100129>
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215–222. <https://doi.org/10.13189/aeb.2014.020601>
- Hadi Mousavi, M. D. N. (2020). A new decade for social changes. *Technium Social Sciences Journal*, 6(December), 101–105.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hollar, N., Kuchinka, D., & Feinberg, J. (2022). Professional Development Opportunities

- and Job Satisfaction: a Systematic Review of Research. *Journal of International Management Studies*, 22(1), 10–19. <https://doi.org/10.18374/jims-22-1.2>
- Indriyaniputri, C. (2024). *Daftar 10 Bank Terbesar di Indonesia Tahun 2024*. <https://www.inilah.com/>. <https://www.inilah.com/daftar-bank-terbesar-di-indonesia>
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention. *Review of Public Administration and Management*, 05(03). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>
- Ironymus. (2015). Corporate culture. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 50(12), 922. <https://doi.org/10.55927/ajma.v2i3.4911>
- Isni, S. N. F., Amalia, L., & Anindita, R. (2022). Pengaruh Pembagian Waktu Kerja Terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 19(2), 68–83. <https://doi.org/10.21831/jim.v19i2.52563>
- Kadir, A., Humaid AlHosani, A., Ismail, F., & Sehan, N. (2019). *The Effect of Compensation and Benefits Towards Employee Performance*. January 2019. <https://doi.org/10.4108/eai.30-7-2019.2287551>
- Kelmendi, J., Shala, V., Krasniqi, D., & Beqiri, A. (2024). The influence of organizational culture and communication on leadership style. *Quality - Access to Success*, 25(201), 215–224. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.23>
- Kristianto, N. A., & Handoyo, S. (2020). Pengaruh Employer Branding Terhadap Employee Retention Dengan Employee Engagement Sebagai Mediator Pada Generasi Milenial Di Industri E-Commerce. *Jurnal Psikologi*, 18, 1–19.
- Lasanov, R. A., Intan, O. A., Shella, Y. A., & Anita, M. (2023). The Relationship Between Work Environment and Career Development on Employee Retention with Job Satisfaction as a Mediating Variable in State-Owned Enterprises in the Insurance Sector. *Jurnal Manajemen*, 14(3), 405–419. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v14i3.14599>
- Lie, D., Butarbutar, M., & Wijaya, A. (2015). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada pt bumi sari prima pematangsiantar*. 1(1), 30–38.
- Llewellyn, M. (2003). Employee retention. *Quarry Management*, 30(1), 39–42. <https://doi.org/10.1145/1376142.1376139>
- Lutfiansyah, A. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap retensi yang dimediasi kepuasan kerja (studi pada karyawan PT. Sumber Abadi Bersama di Ketawang Gondanglegi). *Conference on Economic and Business Innovation (CEBI)*, 1352–1361.
- Maaitah, D. A. A., Al-Maaitah, T. A. M., & Alkharabsheh, O. H. M. (2021). The impact of job satisfaction on the employees turnover intention at public universities (Northern Border University). *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 8(5),

53–58. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.05.006>

- Madueke, C., & Emerole, I. (2017). *Saudi Journal of Business and Management Studies Organizational Culture and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State*. 244–252. <https://doi.org/10.21276/sjbms.2017.2.3.16>
- Mariam, S., Nurdiansyah, R., Ameido, M. A., & Ramli, A. H. (2020). Work Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance. *Business and Entrepreneurial Review*, 20(2), 153–162. <https://doi.org/10.25105/ber.v20i2.8006>
- Morissan. (2017). *Metode Penelitian Survei Morissan* (p. 166).
- Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33–50. <https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>
- Niam, A. F. (2021). Model Peningkatan Retensi Karyawan Melalui Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi (2021). 2021, 1–121.
- Novitayanti, D., Ab, M. D., & Nasution, N. (2020). The Effect of Career Development and Motivation of Employee Performance in Syariah Mandiri Bank Regional III Office Jakarta 46 | Dita Novitayanti, Muhammad Doddy AB, Nursanita Nasution: The Effect of Career Development and Motivation of Employee Perform. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(1).
- Nyambura, K. N., & Kamara, M. (2017). Influence of Career Development Practices on Employee Retention Inpublic Universities in. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 4(2).
- Ochurub, M., Jeremiah, A., & Iipumbu, S. (2022). The influence of career development practices on employee retention in the mining industry in Namibia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 6(6), 2454–6186. [www.rsisinternational.org](http://www.rsisinternational.org)
- Oktaviana, Y., & Saragih, R. (2016). *The Effect Of Organizational Culture On Employee Loyalty*. 4(3), 1–23.
- Panggabean, M. S. (2019). Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif pada Beberapa Rumah Sakit di DKI Jakarta. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14. [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBERTUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBERTUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Prahadi, Y. Y. (2015). *Turnover Talent Tinggi, Ini Dia Pemicunya* (Vol. 2020, pp. 10–12). <https://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>

- Pratama, G., & Elistia, E. (2020). Analisis Motivasi Kerja, terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi*, 11(2), 144–152.
- Purbasari, T., & Abadi, F. (2022). *Jurnal Fair Value Leadership Style on Employee Experience Has an*. 4(3), 1254–1266.
- Puspita et al., 2020. (2018). The Influence of Organizational Culture and Work Engagement Over Employee Performance Mediated by Employee Loyalty Nadya. *Archives of Anesthesiology and Critical Care*, 4(4), 527–534.
- Putu, P. K. S. K. D. (2020). the Effect of Career Development on Employee Performance Through Work Satisfaction As a Variable of Mediation. *International Journal of Business, Economics and Law*, 22(1), 1.
- Rayadi. (2012). Rayadi, 2012 Faktor Sumber Daya Manusia yang Meningkatkan Kinerja karyawan dan Perusahaan di Kalbar. Panca Bakti. Pontianak. *AMIK Panca Bhakti Pontianak*, 8(2), 114–119.
- Saman, A. (2020). Effect of Compensation on Employee Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(01), 185–190. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i01.947>
- Sodiq, A., & Hakim, L. (2020). *Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan pada PT. Matahari Department Store*. [http://eprints.ums.ac.id/id/eprint/84539%0Ahttp://eprints.ums.ac.id/84539/1/Naskah Publikasi Perpus.pdf](http://eprints.ums.ac.id/id/eprint/84539%0Ahttp://eprints.ums.ac.id/84539/1/Naskah%20Publikasi%20Perpus.pdf)
- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The Effectiveness of Compensation in Maintaining Employee Retention. *OALib*, 10(07), 1–14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>
- Sugiyono. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Sumantri, L. D., & Bahrin, K. (2021). Pengaruh dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Selamat Group Kota Bengkulu). (*JEMS*) *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 3(1), 11–21. <https://doi.org/10.36085/jems.v3i1.1943>
- Suryani, R., & Heryana, A. (2019). Faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention karyawan di rumah sakit hermina daan Mogot tahun 2018. *Journal Universitas Esa Unggul*, 5(6), 1–8. <https://digilib.esaunggul.ac.id/faktorfaktor-yang-mempengaruhi-turnover-intention-karyawan-pada-rs-hermina-daan-mogot-tahun-2018-12706.html>
- Sutawijaya, A. H., Vizano, N. A., Utami, W., Johanes, S., Herawati, A., Aima, H., Purwanto, A., Supono, J., Rahayu, P., Setiyani, A., & Catur Widayati, C. (2020). Effect of compensation and organization commitment on turnover intention with work satisfaction as intervening variable in Indonesian industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 287–298. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.46>

- Suwaji, R., & Sabella, R. I. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pt. Aerofood Acs Kota Surabaya. *Jurnal Mitra Manajemen*, 3(10), 976–990. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v3i10.290>
- Suwatno, & Priyansa, D. (2013). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*.
- Tutik Winarsih, A. H. (2022). The Influence of Organizational Culture and Motivation. *International Jurnal Of Economics, Business and Accounting Research ( IJEBAR )*, 2022(1), 94–103. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i2.4331>
- Veithzal, R. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik / Veithzal Rivai* (Ed. 1, Cet).
- Violetta, V., & Edalmen, E. (2020). Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(4), 1086. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i4.9894>
- Wahyudi, A. S., Syauki, A. Y., Sunaeni, Judijanto, L., & Irfan, M. (2023). Strategies for Enhancing Employee Retention: A Qualitative Study on Modern Human Resource Management Practices. *International Journal of Science and Society*, 5(5), 566–573. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v5i5.917>
- Wicaksono, S., Bieantri, H. A., & Nugroho, A. (2014). Pengaruh Career Development Opportunities, Support Work-Life Policies Dan Reward Terhadap Komitmen Afektif Karyawan Di Artotel Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 2(1), 1–20.