Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 33027-33037

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EMPLOYEE RETENTION PADA GENERASI MILENIAL DI PT CITRA ANUGERAH BAHARI

Jefri Adi Berutu[1], Silvia Sofyan[2], Huliman[3]

[1]Mahasiswa STMB Multi Sarana Manajemen Administrasi dan Rekayasa Teknologi
[2,3]Dosen STMB Multi Sarana Manajemen Administrasi dan Rekayasa Teknologi

Email: blackhole@devnull.com

Published: Juni , 2026

ABSTRAK

Transformasi digital menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang adaptif dan kompetitif. Namun, pelaksanaan program pelatihan pada berbagai organisasi masih sering dilakukan tanpa analisis kebutuhan yang sistematis sehingga hasil pelatihan belum optimal. Penelitian ini bertujuan menganalisis desain program pelatihan SDM yang efektif berbasis kebutuhan organisasi dan evaluasi berkelanjutan. Penelitian menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan analisis tematik terhadap artikel ilmiah terbit tahun 2020–2026. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain pelatihan efektif terdiri atas lima tahapan utama yaitu training needs analysis, perumusan tujuan instruksional, penyusunan kurikulum adaptif, pemilihan metode pembelajaran hibrida, dan evaluasi berkelanjutan. Penelitian ini menghasilkan model konseptual desain pelatihan SDM integratif berbasis teknologi dan kebutuhan organisasi. Temuan ini berkontribusi dalam pengembangan strategi pelatihan SDM yang adaptif terhadap perubahan era digital.

Kata kunci: Training Needs Analysis; Pengembangan SDM; Evaluasi Pelatihan; Digital Learning

ABSTRACT

Digital transformation requires organizations to possess adaptive and competitive human resources. However, training programs in many organizations are still frequently implemented without a systematic needs assessment, resulting in suboptimal training outcomes. This study aims to analyze the design of effective human resource training programs based on organizational needs and continuous evaluation. The study employs a Systematic Literature Review (SLR) approach with thematic analysis of scientific artides published between 2020 and 2026. The findings indicate that an effective training design consists of five main stages: training needs analysis, formulation of instructional objectives, development of an adaptive curriculum, selection of hybrid learning methods, and continuous evaluation. The study proposes a conceptual model of an integrative human resource training design that is technology-driven and aligned with organizational needs. These findings contribute to the development of human resource training strategies that are adaptable to the challenges and opportunities of the digital era.

Keywords: Training Needs Analysis; Human Resource Development; Training Evaluation; Digital Learning.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan asset penting dalam keberhasilan perusahaan. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan modal, tetapi juga kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan berkualitas. Employee retention menjadi salah sat strategi perusahaan untuk mengurangi tingkat turnover serta menjaga stabilitas organisasi.(Dessler., 2020).

Generasi milenial memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi milenial lebih memperhatikan work-life balance, peluang pengembangan karier, lingkungan kerja nyaman, kompensasi, dan gaya kepemimpinan yang nyaman, dan gaya kepemimpinan yang suportif. Menurut Deloitter Global Millennial Survey (2020) menyatakan bahwa sebagaian besar generasi milenial memiliki keinginan berpindah kerja apabila perusahaan tidak mampu memberikan kesempatan berkembang.

Employee retention merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan potensial agar tetap bekerja dalam jangka panjang (Kossivi et al., 2016). Tingginya tingkat turnover karyawan dapat menimbulkan dampak negatif seperti meningkatnya biaya rekrutmen, terganggunya produktivitas, serta menurunnya moral kerja karyawan. Allen et al. (2010) menyatakan bahwa biaya kehilangan satu karyawan dapat mencapai 50–200% dari total gaji tahunan karyawan tersebut.

Fenomena turnover semakin menarik dikaji pada generasi milenial. Generasi yang lahir antara tahun 1981–1996 ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti mengutamakan work-life balance, fleksibilitas kerja, pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang suportif (Ng et al., 2018). Namun, generasi milenial juga dikenal memiliki tingkat loyalitas yang lebih rendah terhadap perusahaan. Deloitte Global Millennial Survey (2022) menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan milenial berencana meninggalkan perusahaan apabila tidak memperoleh kesempatan berkembang.

PT Citra Anugerah Bahari merupakan perusahaan yang bergerak di bidang logistik ekspor dan impor. Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan peneliti terhadap karyawan generasi milenial, ditemukan beberapa permasalahan seperti gaya kepemimpinan yang kurang terbuka, Hasil pra-survei pada menunujukkan gaya kepemimpinan bahwa persepsi generasi milenial masih belum sepenuhnya positif. Hal ini menunjukkan bahwa ketidaksetujuan pada pertanyaan mengenai keterbukaan atasan terhadap saran dan masukan karyawan sebesar 76%. Selain itu, 72% menyatakan bahwa atasan belum memberikan dukungan dan motivasi yang optimal menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan masih kurang efektif oleh karyawan. Menurut Northouse (2018), yang menyatakan bahwa efektifvitas gaya kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, beriskap adil, serta membangu komunikasi yang terbuka dengan bawahan.

Hal pra survey menyatakan ketidaksetujuan 76% yang menunjukan bahwa kompensasi yang diterima belum sesuai dengan harapan karyawan generasi milenial. Selain itu, sebanyak 68% menyatakan bahwa kompensasi belum mampu memotivasi mereka untuk bertahan di perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *employee retention,* dimana kompensasi yang kompetitif dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Jurnal Manajemen dan Muamalah *Evidence from an IT Companny Based in* shah Alam Malaysia.

Berdasarkan hasi pra-survey menunjukkan bahwa karyawan menyatakan tidak setuju terhadap seluruh pernyataan yang berkaitan dengan pengembangan karir di perusahaan. Terdapat pada pernyataan bahwa pengembangan karir memotivasi karyawan untuk bertahan sebesar 76%. Selain itu, 72% menyatakan belum memiliki kejelasan karir pada karyawan di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir masih di persepsikan kurang optimal oleh karyawan dan diduga berpengaruh terhadap rendahnya minat karyawan untuk bertahan di perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2019), yang menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan faktor penting dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan tidak hanya melihat adanya peluang pertumbuhan dan kemajuan karir cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah serta keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Berdasarkan hasil pra-survey pada karyawan generasi milenial menyatak tidak setuju terhadap keinginan untuk bertahan di perusahaan. Karena hal ini menunjukkan bahwa belum merasa nyaan untuk melanjutkan karir di perusahaan dan masih memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain bahwa tingkat employee retention masih relative rendah dan menjadi perhatian penting bagi perusahaan.

Menurut penelitian dalam *journal of organizational behavior* menemukan bahwa karyawan yang merasa tidak memperoleh dukungan karir yang memadai cenderung memiliki turnover intention yang tinggi dan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Oleh sebab itu, masih diperlukan penelitian yang secara khusus menganalisis **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Retention* Pada Generasi Milenial di PT Citra Anugerah Bahari,** agar hasilnya dapat digunakan untuk menyusun strategi manajemen SDM yang lebih relevan dengan kebutuhan perusahaan.

1.2. Batasan Masalah

Dalam peneltian ini, batasan ruang linkup penelitian berfokus pada analisis empat variabel indepen yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi, *work-life balance,* dan perkembangan karier pada *employee retention* milenial pada generasi milenial di PT Citra Anugerah Bahari. Penelitian ini fokus pada faktor internal yang mempengaruhi *employee retention* dan tidak mempertimbangkan kontenks eksternal.

1.3. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang ditemukan pada latar belakang dapat dirumuskan, menjadi, yaitu :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap employee retention pada generasi milenial di PT Citra Anugerah Bahari.
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap employee retention pada generasi milenial di PT Citra Anugerah Bahari.
3. Apakah work-life balance berpengaruh terhadap employee retention pada generasi milenial di PT Citra Anugerah Bahari.
4. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap employee retention pada generasi milenial di PT Citra Anugerah Bahari.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee retention* pada generasi milenial di PT Citra Anugerah Bahari.
2. Pengaruh kompensasi terhadap *employee retention* pada generasi milenial di PT Citra Anugerah Bahari.
3. Pengaruh *work-life balance* terhadap *employee retention* pada generasi milenial di PT Citra Anugerah Bahari.
4. Pengaruh pengembangan karier terhadap *employee retention* pada generasi milenial di PT Citra Anugerah Bahari.
5. Pengaruh gaya kepimpinan, kompensasi, *work-life balance* dan pengembangan karier terhadap *employee retention* pada generasi milenial di PT Citra Anugerah Bahari.

TINJAUAN PUSTAKA

Kajian Teoritik

Faktor-faktor yang mempengaruhi *employee retention* adalah berbagai aspek yang dapat meningkatkan atau menurunkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi. faktor yang mempengaruhi retensi karyawan mencakup seluruh kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk mempertahankan karyawan berprestasi agar tetap loyal terhadap organisasi (**Mathis dan Jackson, 2011).** Employee retention adalah penggunaan kebijakan, praktik, dan strategi sumber daya manusia yang dirancang untuk memastikan karyawan yang berbakat dan bernilai tinggi tetap bertahan dalam organisasi (Armstrong & Taylor**, 2017)**.

Gaya kepimpinan adalah cara seorang menjadi pemimpin mempengaruhi, mengarahankan dan memotivasi pada karyawan untuk mencapai tujuan organisai. Gaya kepemimpinan yang efektiff, terutama kepemimpinan transformasional. Meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya

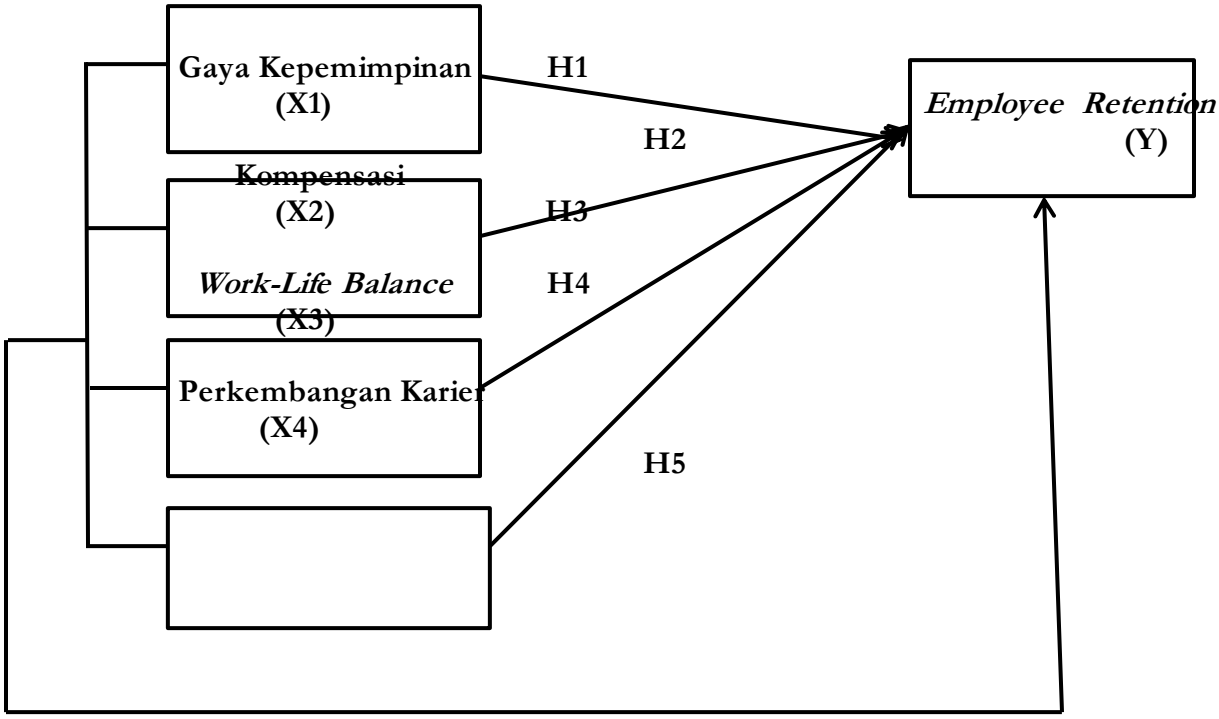
meningkatkan kinerja karyawan (Sari & Rokhmi Fuadati, 2022).

Kompensasi adalah seluruh bentuk penghargaan atau kinerja yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap organasi. Kompensasi terdiri dari dua yaitu kompensasi finansial maupu non-finansial (Armstrong & Taylor, 2017).

Work-life balance atau keseimbangan kehidupan kerja adalah kondisi dimana seorang karyawan menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan jika bisa mengendalikan sesuai harapan. Seorang karyawan yang telah mencapai kondisi keseimbangan dalam bekerja atau kondisi work-life balance keselarasan dalam menjalankan pekerjaan sehingga apa yang dilakukan dalam pekerjaan tidak mempengaruhi aspek di luar pekerjaan, begitu juga sebaliknya (Sismawati & Lataruva, 2020).

Pengembangan karir adalah langkah-langkah sistematis yang diambil setiap individu atau lembaga guna meningkatkan kemampuan, skill, serta pengalaman kerja yang dibutuhkan dalam meraih karir yang diinginkan dalam jangka panjang. Pengembangan karir diperlukan untuk mengelola SDM secara efektiff dan efesien bagi seseorang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan memiliki peluang untuk berkembang dan mengembangkan dalam pekerjaanya (Rulianti, E & Nurpribadi, G, 2023).

2.2. Kerangka Berpikir



Sumber: Hasil Penelitian 2026 (Data Diolah)

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

Berdasarkan penjelasan kerangka berpikir adanya hubungan yang terjadi antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan tinjauan pustaka serta penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka konseptual dalam penelitian ini.

Gaya kepimpinan adalah cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengawasi anggota kelompok atau bawahannya untuk memcapai tujuan organisasi atau kelompok. Gaya kepimpinan dalam generasi milenial dapat didefinisikan sebagai pendekatan atau strategi yang mereka gunakan untuk bertindak dan mendorong untuk mengikuti arahan untuk mencapai tujuan tertentu. (Alden Nelso & Trinani Apriyana, 2024).

Hubungan gaya kepemimpinan menghubungkan terhadap *employe retention* seperti semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi *employee retention*

Kompensasi adalah seluruh bentuk imbalan finansial dan nonfinansial yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi dan kinerjanya. Kompensasi didefinisikan sebagai semua bentuk pembayaran atau penghargaan yang diterima karyawan, baik langsung maupun tidak

langsung, sebagai hasil dari hubungan kerja mereka dengan Perusahaan (Dessler, 2020).
Hubungan kompensasi menghubungkan terhadap *employee retention* seperti semakin baik dan adil kompensasi yang diberikan, semakin tinggi *employee retention*.

Work-life balance pada generasi milenial adalah mengacu pada kemampuan individu dari kelompok usia milenial untuk menyimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi, sosial, dan keluarga mereka sesuai dengan nilai serta gaya hidup yang mereka jalani. Hasil yang dilakukan oleh (Deloite, 2018) tentang faktor penentu generasi milenial dalam memilih pekerjaan menemukan bahwa faktor utamanya adalah work-life balance sangat penting.
Hubungan *work-life balance* menghubungkan terhadap *employee retention* seperti semakin baik *work-life balance* yang dirasakan karyawan contoh generasi milenial, semakin tinggi *employee retention*

Pengembangan karir yang lebih ditunjukkan kepada milenial adalah keterampilan tingkat lanjut, kemampuan dan perencanaan karir yang dilampau dengan menimbang kembali karakter, nilai dan harapan milenial di lingkungan kerja. Generasi milenial memiliki karakteristik khas dalam pekerjaan dan pengembangan karir mengingikan fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas serta inovasi (Y, Badrianto & K, Riyanto, 2025).
Hubungan Perkembangan karier menghubungan terhadap *employee retention* seperti semakin baik peluang perkembangan karier yang diberikan perusahaan, semakin tinggi *employee rentention*.

2.3. Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka berpikir diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Employee Retention* di PT Citra Anugerah Bahari.
H2 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Retention* di PT Citra Anugerah Bahari.

H3 : Work-life balance berpengaruh signifikan terhadap *Employee Retention* di PT Citra Anugerah Bahari. H4 : Perkembangan karier berpengaruh signifikan terhadap *Employee Retentio* di PT Citra Anugerah Bahari.
H5 : Gaya kepemimpinan, Kompensasi, Work-life balance dan Perkembangan karier berpengaruh signifikan terhadap Employee Retention di PT Citra Anugerah Bahari.

METODOLOGI PENELITIAN

Objek dari penelitian adalah karyawan terutama generasi di PT Citra Anugerah Bahari.

Variabel-variabel terbagi menjadi dua yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu gaya kepemimpinan sebagai (X1), kompensasi sebagai (X2), *work-life balance* sebagai (X3), dan perkembangan karier (X4). Adapun variabel dependen yaitu *employee retention* sebagai (Y).

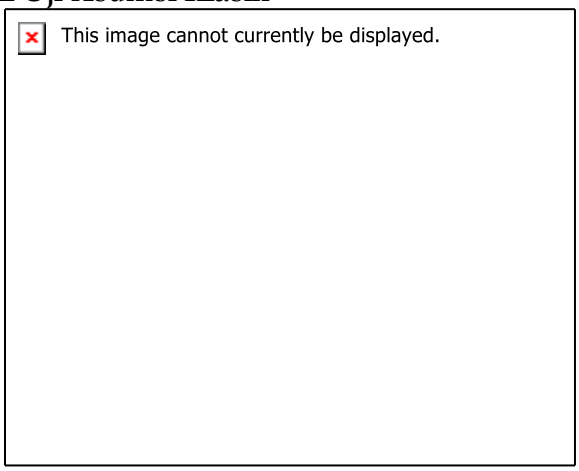
Populasi dan Sampel

Populasi adalah **keseluruhan objek atau subjek** yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi titik perhatian peneliti untuk diteliti. Populasi dapat berupa manusia, perusahaan, dokumen, peristiwa, nilai, atau objek lainnya yang relevan dengan tujuan penelitian. Menurut IK Swarjana (2020) populasi adalah keseluruhan kelompok individu-individu, kelompok, atau objek dimana anda ingin menggeneralisasikan hasil penelitian.

Sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampling. Disini sampel harus benar benar bisa mencerminkan keadaan populasi, artinya kesimpulan hasil penelitian yang diangkat dari sampel harus merupakan kesimpulan atas populasi. (Munandar, 2022). **Sampel** adalah sebagian dari populasi yang diambil untuk diteliti dan dianggap dapat mewakili seluruh karakteristik populasi.

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Asumsi Klasik



Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data Diolah)

Gambar 4.1 Grafik Histogram

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa gambar histogram di atas berbentuk lonceng yang berarti bahwa sebaran data dalam penelitian ini memiliki penyebaran dan distribusi mendekati normal

Uji Multikolinearitas

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4.20 Uji Multikolinearitas

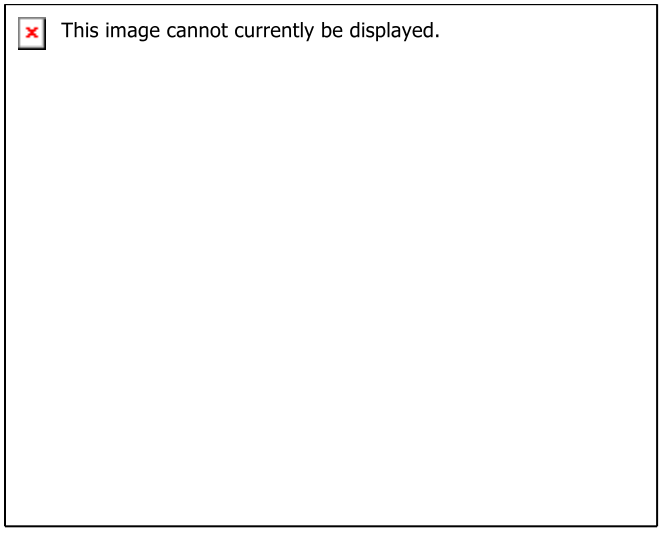
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.439	3.353		3.622	.020		
	Gaya Kepemimpinan	.232	.256	.201	2.907	.005	.898	1.114
	Kompensasi	.000	.246	.000	2.001	.009	.839	1.192
	Work Life Balance	.172	.333	.127	2.518	.010	.723	1.382
	Perkembangan Karier	.204	.190	.275	2.073	.006	.670	1.493

a. Dependent Variable: Employee Retention

Sumber : Hasil Penelitian, 2026 Data diolah)

Tabel 4.20. menunjukkan bahwa nilai tolerance lebih besar 0.1 untuk variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, work-life balance dan perkembangan karier dan VIF variabel < 10. Dari hasil ini memenuhi kriteria uji multikolinearitas sehingga mempunyai arti antara variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, work-life balance, dan perkembangan karier tidak mempunyai hubungan.



Sumber : Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Gambar 4.2. Grafik Scatterplot

Gambar 4.2. bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y sehingga disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam penelitian ini.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 4.21. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.439	3.353		3.622	.020
	Gaya Kepemimpinan	.232	.256	.201	2.907	.005
	Kompensasi	.000	.246	.000	2.001	.009
	Work Life Balance	.172	.333	.127	2.518	.010
	Perkembangan Karier	.204	.190	.275	2.073	.006

a. Dependent Variable: Employee_Retention

Sumber : Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Employee Retention= 5,439 + 0,232 Gaya kepemimpinan + 0,000 Kompensasi + 0,172 Work-life Balance + 0,204 Perkembangan Karier

Makna dari penjelasan analisis regresi linear berganda diatas adalah:

1. Niai constant sebesar 5,439 mengartikan apabila gaya kepemimpinan, kompensasi, *work-life balance* dan perkembangan karier mengalami kondisi tetap atau tidak mengalami peningkatan maka *employee retention* sebesar 5,439.
2. Koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,232 menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka *employee retention* akan mengalami peningkatan sebesar 0,232, dengan asumsi variabel kompensasi, *work-life balance*, dan perkembangan karier dalam kondisi tetap.
3. Koefisien regresi untuk variabel kompensasi sebesar 0,000 menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap *employee retention* dengan asumsi variabel lain tetap.

4. Koefisien regresi untuk variabel *work-life balance* sebesar 0,172 menunjukkan bahwa apabila *work-life balance* mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka *employee retention* akan mengalami peningkatan sebesar 0,172, dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan perkembangan karier

dalam kondisi tetap.
5. Koefisien regresi untuk variabel perkembangan karier sebesar 0,204 menunjukkan bahwa apabila perkembangan karier mengalami peningkatan sebesar satu satuan maka *employee retention* akan mengalami peningkatan sebesar 0,204 dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan *work-life balance* dalam kondisi tetap.

Hasil Pengujian Hipotesis secara Parsial (Uji T)

Tabel 4.22. Hasil Pengujian Hipotesis secara Parsial (Uji T)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.439	3.353		3.622	.020
	Gaya Kepemimpinan	.232	.256	.201	2.907	.005
	Kompensasi	.000	.246	.000	2.001	.009
	Work Life Balance	.172	.333	.127	2.518	.010
	Perkembangan Karier	.204	.190	.275	2.073	.006

a. Dependent Variable: Employee_Retention
Sumber : Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Tabel 4.22. menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis secara parsial (Uji T) diatas:
Nilai Ftabel antara lain:
t_{tabel} = df = n – k – 1 t_{tabel} = 20
t_{tabel} = 25 - 4 – 1 t_{tabel} = 2,08596
1. Variabel gaya kepemimpinan menghasilkan nilai t_{hitung} sebesar 2,907 lebih besar dari t_{tabel} 2,08596 dan nilai signifikansi sebesar 0,005 lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan berdasarkan hasil tersebut diperoleh hipotesis pertama (H_1) diterima yang berarti gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* di PT Citra Anugerah Bahari.
2. Variabel kompensasi menghasilkan nilai t*hitung* sebesar 2,001 dan nilai signifikansi sebesar 0,009 lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan berdasarkan hasil tersebut diperoleh hipotesis kedua (H_2) diterima yang berarti kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* di PT Citra Anugerah Bahari
3. Variabel work-life balance menghasilkan nilai t_{hitung} sebesar 2,518 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2,08596 dan nilai signifikansi sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan berdasarkan hasil tersebut diperoleh hipotesis (H3) diterima yang berarti work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention di PT Citra Anugerah Bahari.
4. Variabel pengembangan karier menghasilkan nilai thitung sebesar 2,073 dan nilai signifikansi sebesar 0,006 lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan berdasarkan hasil tersebut diperoleh hipotesis keempat (H4) diterima yang berarti perkembangan karier berpengaruh terhadap employee retention di PT Citra Anugerah Bahari.

Pengujian Hipotesis secara Simultan (Uji F)

Tabel 4.23. Hasil Pengujian Hipotesis secara Simultan (Uji F)

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.170	4	1.542	6.700	.001[a]
	Residual	44.070	20	2.204		
	Total	50.240	24			

a. Predictors: (Constant), Perkembangan Karier, Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Work Life Balance

b. Dependent Variable: Employee Retention

Sumber : Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Hasil pengujian hipotesis secara simultan (uji F) diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 6,700 lebih besar dari F_{tabel} sebesar 2,87 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima. Artinya gaya kepemimpinan, kompensasi, *work-life balance,* dan perkembangan karier secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 4.24. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.650[a]	.523	.453	1.484

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan, Kompensasi, Work-Life Balance, Perkembangan Karier

Tabel 4.24. berdasarkan tabel Model Summary diperoleh nilai R Square sebesar 0,523 atau 52,3%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, *work-life balance*, dan perkembangan karier mampu menjelaskan variabel employee retention sebesar 52,3%, sedangkan sisanya sebesar 47,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Adapun kesimpulan dalam penelitian ini yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Employee Retention* pada di PT Citra Anugerah Bahari.
2. Kompensasi berpengaruh terhadap *Employee Retention* pada di PT Citra Angerah Bahari.
3. *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Employee Retention* pada di PT Citra Anugerah Bahari.
4. Perkembangan Karier berpengaruh terhadap *Employee Retention* pada di PT Citra Anugerah Bahari.
5. Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, *Work-Life Balance* dan Perkembangan Karier secara Simultan berpengarh terhadap *Employee Retention* pada di PT Citra Anugerah Bahari.

Saran

Dalam penelitian ini, terdapat beberapan saran yang dapat meningkatkan Employee Retention pada di PT Citra Anugerah Bahari, yaitu:

1. PT Citra Anugerah Bahari dapat melakukan perbaikan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih baik melalui komunikasi yang terbuka antara atasan dan karyawan. Pimpinan diharapkan mampu memberikan arahan, motivasi, serta apresiasi kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan sehingga karyawan merasa dihargai dan nyaman dalam bekerja.
2. PT Citra Anugerah Bahari juga dapat meningkatkan kompensasi yang diberikan kepada karyawan,

seperti pemberian gaji, bonus, insentif, dan tunjangan yang sesuai dengan beban kerja dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan.
3. PT Citra Anugerah Bahari juga dapat menciptakan work-life balance yang baik dengan memberikan waktu kerja yang seimbang, mengurangi beban kerja yang berlebihan, serta menyediakan waktu istirahat yang cukup agar karyawan tidak mudah mengalami stres dan kelelahan kerja.
4. PT Citra Anugerah Bahari dapat memberikan kesempatan perkembangan karier kepada karyawan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, serta jenjang karier yang jelas sehingga karyawan memiliki motivasi untuk berkembang dan tetap bertahan di perusahaan.
5. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti atau melanjutkan penelitian ini, disarankan untuk dapat meneruskan penelitian ini dengan mencari variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi employee retention selain dari gaya kepemimpinan, kompensasi, work-life balance, dan perkembangan karier, seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, beban kerja, stres kerja, pelatihan kerja, dan loyalitas karyawan sehingga hasil penelitian selanjutnya dapat menjadi lebih luas dan lebih baik.

REFERENCES

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidencen-based strategies. Academy of Management Perspectives, 24(2), 48-64.
Allen, I. E., & Seaman, C. A (2007). Likert scales and data analyses. Quality Progress 40(7), 64-65.
Azhar, A., et al. (2021). Employee retention and its impact on organizational performance. Journal of Human Resource Managament, 9(2), 45-56.
Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, and Mixed Methods Approaches.
Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. Internasional Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7) , 792-806.
Memon, M. A., et al. (2014). Training, carrer development and employee retention. Journal of Global Entrepreneurship Research, 4(21), 1-14.
Putri, R. A., & Puspitasari, D. (2021). Retensi karyawan generasi milenial. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 5(1), 33-44.
Azhar, A., Prasetyo, E., & Nugroho, B. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap employee retention. Jurnal Manajamen dan Bisnis, 18(2), 101-112.
Badrianto, Y., & Riyanto, K. (2025). Pengembangan karier generasi milenial di lingkungan kerja modern. Jurnal Manajamen SDM Indonesia, 7(1), 22-35.
Chairuddin, C., HIidayat, R., & Nurdin, A. (2015). Work engagement dan kinerja karyawan. Jurnal Aplikasi Manajemen, 13(3), 401-410.
Devi, E. K., & Nugraheni, R. (2020). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Jurna Ilmiah Manajemen, 8(2), 95-108.
Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2013). Faktor-faktor yang mempengaruhi employee retention. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, 15(1), 45-60.
Handayani, R., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh kompensasi dan work-life balance terhadap kinerja karyawann. Jurnal keuangan dan Perbankkan, 24(3), 412-425.
Junita, H. (2023). Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawann. Jurnal Manajemen Bisnis, 20(1), 88-97.
Memon, M. A., Ting, H., & Salleh, R. (2014). Pengaruh pengembangan karier terhadap employee retention. Jurnal Aplikasi Manajemen, 12(4), 635- 644.
Rahmanti, N., & Fadillah, A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan work-life balance terhadap kinerja karyawan. Jurnal Manajemen Strategi, 6(1), 1-15.
Siagian, S.P., & Wasiman. (2023). Kompensasi dan kepuasan kerja karyawan. Jurnal Administrasi Bisnis, 11(2), 77-89.
Sismawati, & Laturava, E. (2020). Work-life balance dan kinerja karyawan. Diponegoro Journal of Management, 9(3), 1-10.
Victuria, D., & Hidayat, A. (2022). Karakteristik kompensasi generasi milenial. Jurnal Manajemen Modern, 8(2), 40-52. Wijaya, S. (2020). Strategi employee retention di perusahaan

jasa. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 19(1), 15-27.
Ananda, R., & Sunuharyo, B.S. (2020). Pengaruh kompensasi dan kepuasaan kerja terhadap retensi terhadap retensi karyawan. Jurnal Administrasi Bisni, 74(1), 60-68.
Fauzi, A., & Widodo, S. (2021). Pengaruh work-lide balance dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 23(2), 120-131.
Haryono, S., & Arafat, Y. (2020). Gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 17(3), 210-221.
Indrawati, A., & Lestari, W. (2022). Pengaruh pengembangan karier dan kompensasi terhadap employee retention. Jurnal Manajamen Sumber Daya Manusia, 14(1), 1-12.
Kurniawan, D., & Saputra, A. (2021). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan generasi milenial. Jurnal Manajamen Strategi, 5(2), 89-101.
Maulana, R., & Pratama, H. (2023). Peran kepuasan kerja dalam meningkatkan retensi karyawan. Jurnal Manajemen Modern, 9(1), 15-26.
Nurhadi, & Prasetyo, A. (2020). Kompensasi, motivasi, dan loyalitas karyawan Jurnal Administrasi Bisni, 10(1), 44-45.
Victor, Ferry, & Lubis, D. A. (2026). Pengaruh Work Load, Work Life Balance Dan Job Satisfaction Terhadap Burnout Pada Pengajar Di Xyz Central Medan. Bata Ilyas Educational Management Review, 6(1), 210 - 225.
Victor, Sinaga, T. M., & Manalu, T. (2024). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Purna Karya Pertamina Medan. *Jurnal Ekutivalensi*, 10(2).
Victor, Denni, & Anggara, V. (2024). Analysis of the Influence of Work Effectiveness and Culture Work on Employee Performance at PT. Widya Techno Abadi Medan. *International Journal of Management Research and Economics*, 2(2). P-ISSN: 2987-6311, E-ISSN: 2986-7398.