

Pengaruh Sistem Reward, Work Life Balance, Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Kasus di PT Yeon Heung Megasari)

Lilis Setiyani^{1*}, Slamet Bambang Riono², Andi Yulianto³, Hendri Sucipto⁴, Azizah Indriyani⁵

¹⁻⁵Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhamadiyah Setiabudi, Indonesia

E-mail: setiyanililis311@gmail.com^{1*}, sbriono@gmail.com², andiyulianto@gmail.com³,
hendrisucipto313@gmail.com⁴, azizahindriyani0@gmail.com⁵

Alamat: Jl. Pangeran Diponegoro, KM2 Pesantunan, Brebes, Kec. Brebes, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah, Indonesia 52252
^{*}Penulis Korespondensi

Abstract. This study aims to analyze the influence of reward systems, work-life balance, and career development on employee retention, with organizational commitment as a mediating variable at PT Yeon Heung Megasari Brebes. The main issue addressed in this research is the low employee retention rate caused by dissatisfaction with the reward system, imbalance between work and personal life, and limited career development opportunities. This research employs a quantitative approach using a survey method by distributing questionnaires to company employees. The collected data were analyzed using path analysis with Partial Least Squares (PLS). The results indicate that reward systems, work-life balance, and career development have a positive and significant effect on organizational commitment and employee retention. Furthermore, organizational commitment was found to mediate the relationship between the three independent variables and employee retention. These findings suggest that companies should strengthen their reward strategies, work-life balance practices, and career development programs to enhance employee loyalty and workforce sustainability. This research provides theoretical contributions to human resource management and practical recommendations for corporate policy-making.

Keywords: Career Development; Employee Retention; Organizational Commitment; Reward System; Work-Life Balance.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem reward, work life balance, dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada PT Yeon Heung Megasari Brebes. Permasalahan utama dalam penelitian ini mencakup rendahnya tingkat retensi karyawan yang dipengaruhi oleh ketidakpuasan terhadap sistem reward, ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta terbatasnya kesempatan pengembangan karier. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan. Data yang diperoleh dianalisis dengan teknik analisis jalur (path analysis) menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem reward, work life balance, dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan retensi karyawan. Selain itu, komitmen organisasi terbukti memediasi hubungan antara ketiga variabel independen tersebut dengan retensi karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu memperkuat strategi penghargaan, keseimbangan kerja dan kehidupan, serta program pengembangan karier untuk meningkatkan loyalitas dan keberlanjutan tenaga kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan memberikan rekomendasi praktis bagi pengambil kebijakan di perusahaan.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi; Pengembangan Karier; Retensi Karyawan; Sistem Reward; Work Life Balance.

1. PENDAHULUAN

PT YHM merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang export dan import garment pakaian. Perusahaan ini menerapkan standar kualitas yang ketat untuk memastikan produk yang dihasilkan memenuhi ekspektasi pasar. SDM yang memiliki kontribusi

serta peran dalam menjalankan perusahaan dan tentunya manajer setiap bagian perlu untuk melakukan persiapan, pengelolaan dan cara mempertahankan SDM yang dimilikinya, yang dalam hal ini dikenal dengan sebutan retensi karyawan. Retensi karyawan berperan sebagai kebijakan dan pengimplementasian yang dilakukan oleh perusahaan dengan maksud agar karyawan tidak keluar dari pekerjaannya (Riono, 2025). Retensi karyawan merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan berkualitas dalam jangka waktu yang panjang. Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi perusahaan, seperti peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya produktivitas, serta terganggunya stabilitas operasional (Riono, 2021).

Urgensi penelitian yang dilakukan mengingat adanya karyawan sering merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak sebanding dengan kontribusi, kurangnya peluang pengembangan karier, ketidaksesuaian antara penghargaan yang diberikan dengan kontribusi nyata karyawan, serta lingkungan kerja yang kurang efisiensi. Solusinya, yaitu organisasi dapat menerapkan strategi retensi seperti sistem penghargaan yang adil, pengembangan karier yang terstruktur, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup dan kerja. Pendekatan ini tidak hanya akan mengurangi angka *turnover* tetapi juga meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Salah satu faktor yang berperan penting dalam retensi karyawan adalah sistem *reward* yang diterapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pada saat observasi pada karyawan PT YHM mengeluhkan bahwa *sistem reward* yang diterapkan kurang adil dan tidak transparan. Beberapa karyawan merasa bahwa kontribusi mereka tidak dihargai dengan baik dan *reward* yang diberikan tidak sebanding dengan usaha yang telah mereka lakukan.

Setiap perusahaan harus memperhatikan *work life balance* dari setiap karyawannya. Menurut (Asiva Noor Rachmayani, 2022), *work life balance* adalah suatu bentuk kepuasan pada individu dalam mencapai keseimbangan kehidupan dalam pekerjaannya. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pada saat observasi pada karyawan PT YHM mengeluhkan bahwa *work life balance* juga menjadi isu yang signifikan. Banyak karyawan yang merasa kesulitan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Tuntutan pekerjaan yang tinggi dan jam kerja yang panjang menyebabkan tingkat stres yang tinggi dan berkurangnya waktu untuk keluarga dan aktivitas pribadi. Pengembangan karier juga menjadi sorotan dalam wawancara yang telah dilakukan pada saat observasi pada karyawan di PT YHM, karyawan menyatakan bahwa kesempatan untuk berkembang dan naik jabatan sangat terbatas. Program pelatihan dan pengembangan yang ada dirasa kurang memadai dan tidak terstruktur dengan baik. Hal ini menyebabkan karyawan merasa kurang termotivasi untuk

mencapai potensi maksimal mereka.

Komitmen organisasi adalah identifikasi karyawan terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi (Riono & Syaifulloh, 2024). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, lebih termotivasi, dan kurang cenderung untuk mencari peluang kerja di tempat lain (Khristian et al., 2022). Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pada saat observasi pada karyawan PT YHM mengeluhkan bahwa komitmen organisasi juga dianggap kurang optimal, karyawan merasa bahwa manajemen kurang memberikan perhatian dan dukungan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan baik. Komunikasi antara karyawan dan manajemen seringkali terputus, sehingga menimbulkan rasa ketidakpuasan dan kurangnya keterlibatan karyawan..

2. KAJIAN TEORITIS

Sistem Reward

Menurut (Suparmi & Vicy, 2023) *reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Menurut (Pinandita Faiz, 2022) *reward* adalah sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang professional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan. Menurut (Noviyani & Guspul, 2021) *reward* adalah sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu. Dapat disimpulkan bahwa *Reward* adalah pemberian balas jasa atau penghargaan yang diterima karyawan baik secara finansial maupun non finansial.

Menurut Pokhrel (2024), indikator yang digunakan untuk mengukur *sistem reward* dalam penelitiannya meliputi Upah sebagai bentuk imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, gaji yang diberikan secara periodik sesuai kontrak kerja, isentif sebagai tambahan kompensasi untuk memotivasi karyawan, tunjangan yang mencakup berbagai fasilitas kesejahteraan, penghargaan interpersonal berupa pengakuan atau penghormatan atas kinerja, serta promosi yang diberikan sebagai bentuk penghargaan atas prestasi kerja dan peningkatan tanggung jawab.

Work Life Balance

Menurut (Asiva Noor Rachmayani, 2022), *work life balance* adalah suatu bentuk kepuasan pada individu dalam mencapai keseimbangan kehidupan dalam pekerjaanya. *Work life balance* umumnya merupakan hubungan antara keseimbangan jumlah waktu dan usaha yang dikhurasikan untuk pekerjaan dan aktivitas pribadi untuk menjaga keseluruhan tersebut harmoni dan kehidupan (Umah et al., 2024). Menurut (Saina et al., 2021), *work life balance*

adalah keseimbangan yang terikat pada individu dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan, tanggung jawab dalam keluarga maupun kehidupan. Dapat disimpulkan bahwa *work life balance* adalah suatu bentuk keseimbangan yang terjadi dalam kehidupan seseorang dimana mereka tidak melupakan tugas dan kewajibannya dalam bekerja tanpa harus mengabaikan segala aspek dalam kehidupan pribadinya.

Menurut Nurayini (2023), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *work life balance* antara lain mencakup keseimbangan waktu (*time balance*), yaitu kemampuan individu dalam membagi waktu secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi; keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*), yaitu tingkat keterlibatan psikologis yang seimbang dalam aktivitas pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan; serta keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*), yaitu tingkat kepuasan individu terhadap peran yang dijalani baik di lingkungan kerja maupun dalam kehidupan pribadinya.

Pengembangan Karier

Menurut (H. Handoko, 2022), pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Menurut (D. S. Handoko & Rambe, 2023), mengatakan pengembangan karier merupakan suatu cara bagi sebuah organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para karyawannya. Pengembangan karier adalah bagaimana perusahaan melakukan pendekatan formal terhadap karyawannya untuk memastikan orang-orang dengan kriteria dan pengalaman yang tepat dan tersedia saat dibutukan (Permana et al., 2024). Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer, ataupun pihak lain.

Menurut Siregar (2024), indikator yang digunakan untuk mengukur pengembangan karier meliputi latar belakang pendidikan, yaitu tingkat pendidikan yang dimiliki individu sebagai dasar pengembangan profesional; pelatihan, yaitu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja; serta pengalaman kerja, yaitu lamanya seseorang bekerja yang mencerminkan penguasaan terhadap tugas dan tanggung jawab dalam suatu bidang pekerjaan.

Retensi Karyawan

Menurut (Gst Ayu Wirati Adriati et al., 2023), bahwa retensi karyawan adalah salah satu bentuk kesediaan karyawan agar bertahan untuk berkontribusi kepada perusahaan dalam jangka yang panjang. Retensi karyawan adalah penerapan yang disertai kebijakan dengan ranangan untuk menciptakan loyalitas pada karyawan guna menurunkan tingkat perputaran pada karyawan (Riono et al., 2020). Menurut (Suwaji & Sabella, 2022), retensi karyawan

adalah kemampuan yang wajib dimiliki oleh perusahaan atau organisasi untuk mempertahankan karyawan yang dimiliki, yang mana merupakan pengendalian atau pengelolaan terhadap tingkat *turnover* yang terjadi berlaku ketika karyawan memilih untuk meninggalkan perusahaan dikarenakan terjadinya perampungan perusahaan atau karena adanya performance yang tidak efektif. Dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan adalah salah satu bentuk kemampuan sebuah perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang memiliki potensi untuk perusahaan agar tetap loyal dan mencegah karyawan keluar dari perusahaan.

Menurut Rafsanzhani (2023), indikator yang digunakan untuk mengukur retensi karyawan yaitu komponen organisasi, yang mencerminkan budaya dan nilai positif dalam perusahaan; peluang karier, yaitu kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk berkembang dan maju dalam profesi; penghargaan, yaitu bentuk apresiasi atas kinerja karyawan baik secara finansial maupun non-finansial; rancangan pekerjaan, yang mencakup kejelasan tugas, fleksibilitas, serta keseimbangan beban kerja; dan hubungan karyawan, yaitu interaksi yang harmonis antar rekan kerja serta dukungan dari atasan yang berkontribusi pada kenyamanan dan loyalitas kerja.

Komitmen Organisasi

Menurut (Fauzan et al., 2023), komitmen organisasi adalah perjanjian untuk melakukan sesuatu, yang mana janji pada diri kita sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan kita. Menurut (Akhsan & Utaminingsih, 2024), komitmen organisasi sebagai kekuatan relative dari identifikasi individu terkait dengan keterlibatannya sebagai anggota organisasi, menunjukkan sebagai konstruk yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi yang menarik untuk dikaji sebagaimana konsep kepuasan kerja dan intensitas keluar masuknya karyawan dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi adalah identifikasi karyawan terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi (Indriyani & Hajar, 2022). Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap atau keaslian watak seorang karyawan atau sikap kesungguhan seorang karyawan terhadap sebuah organisasi dan bertujuan agar bisa dipertahankan di organisasi tersebut.

Menurut Adisti Fadilah et al. (2023), indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi meliputi komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan keyakinan terhadap nilai-nilainya; komitmen berkelanjutan, yaitu pertimbangan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi karena adanya keuntungan atau konsekuensi jika meninggalkannya; serta komitmen normatif, yaitu rasa kewajiban moral yang dirasakan karyawan untuk tetap setia dan berkontribusi dalam organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2021), metode penelitian kuantitatif merupakan pendekatan yang dilakukan dengan menguji hipotesis melalui pengolahan data yang dinyatakan dalam bentuk angka dan dianalisis menggunakan teknik statistik. Penelitian ini memerlukan pengambilan data dari sampel yang mewakili populasi serta sangat bergantung pada data numerik untuk menghasilkan kesimpulan yang objektif.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT YHM yang berjumlah 3.000 orang. Penentuan ukuran sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 7%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 192 karyawan yang dijadikan responden dalam penyebaran kuesioner. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur pengaruh *sistem reward*, *work life balance*, dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi.

Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis deskriptif digunakan untuk menyajikan gambaran umum mengenai karakteristik data, sedangkan analisis SEM digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Tahapan analisis model struktural dalam penelitian ini meliputi perumusan model berbasis teori, evaluasi outer model, evaluasi inner model, serta pengujian hipotesis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Statistik Deskriptif

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir.

Tabel 1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.

Karakteristik Responden	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	70	36.5%
Perempuan	122	63.5%

Sumber: Data yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 1, diperoleh data bahwa responden yang mengisi kuesioner ini terdiri dari 70 orang berjenis kelamin laki-laki dengan persentase 36.5% dan 122 orang berjenis kelamin perempuan dengan persentase 63.5%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar

responden dalam penelitian ini adalah perempuan.

Tabel 2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia.

Karakteristik Responden	Jumlah Responden	Persentase
18 – 20 Tahun	0	0%
21 – 25 Tahun	27	22,3%
26 – 30 Tahun	78	65,3%
31 – 35 Tahun	15	12,4%

Sumber: Data yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 2, diperoleh data bahwa rentang usia responden mencakup usia 18-20 tahun sebesar 19.3%, usia 21-25 tahun sebesar 48.4%, usia 26-30 tahun sebesar 24%, usia 31-35 tahun sebesar 8.3%. Hal ini menunjukan bahwa kelompok usia 21-25 tahun lebih dominan di PT Yeon Heung Megasari.

Tabel 3. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan.

Karakteristik Responden	Jumlah Responden	Persentase
SMP/Sederajat	30	15.6%
SMA/Sederajat	122	63.5%
Diploma	27	14.1%
S1/Strata Satu	13	6.8%

Sumber: Data yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa latar belakang pendidikan terakhir responden bervariasi. Pendidikan SMP/Sederajat sebesar 15.6%, pendidikan SMA/Sederajat sebesar 63.5%, Pendidikan Diploma sebesar 14.1%, dan Pendidikan Strata Satu/S1 sebesar 6.8 %. Hal ini menunjukan bahwa karyawan terbanyak berasal dari kelompok lulusan SMA/Sederajat.

Tabel 4. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja.

Karakteristik Responden	Jumlah Responden	Persentase
<1 tahun	28	14.6%
1 – 2 tahun	99	51.6%
3 – 4 tahun	46	24%
5 tahun	19	9.9%

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa responden berdasarkan lama bekerja mencakup <1 tahun sebesar 14.6%, 1-2 tahun sebesar 51.6%, 3-5 tahun sebesar 24%, dan 5 tahun sebesar 9.9%. Hal ini menunjukan karyawan yang banyak bertahan lama dalam bekerja di perusahaan ini yaitu selama 1-2 tahun sebesar 51.6%.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer* model dilakukan untuk menguji *convergent validity*, *discriminant validity*, nilai AVE, *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability* yang diperoleh melalui

proses analisis menggunakan metode PLS Algorithm.

Convergent Validity

Convergent validity dinilai dari korelasi antara item dengan konstruk yang diukur dengan indikator dianggap valid jika nilai *loading factor* di atas 0,7. Namun, dalam beberapa kondisi nilai di atas 0,6 masih dapat diterima.

Tabel 5. Hasil Uji Outer Loadings.

Sistem Reward (X1)	Work Life Balance (X2)	Pengembangan Karier (X3)	Retensi Karyawan (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	Keterangan
0.743	0.815	0.944	0.701	0.697	
0.740	0.814	0.941	0.728	0.961	
0.797	0.867	0.887	0.703	0.954	
0.791	0.791	0.882	0.773	0.938	
0.790		0.938	0.795		Valid
0.756			0.776		
0.826			0.775		
0.825			0.768		
0.783					

Sumber: Hasil olah data SmartPLS, 2025

Seluruh indikator dalam konstruk sistem *reward*, *work life balance*, pengembangan karier, retensi karyawan serta komitmen organisasi menunjukkan nilai loading faktor yang secara umum telah melampaui batas minimum 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa kelima konstruk tersebut telah memenuhi kriteria *convergent validity*, sehingga seluruh indikator yang tersisa dinyatakan valid.

Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar berbeda satu sama lain. Suatu indikator dianggap memenuhi discriminant validity jika nilai loading tertinggi terdapat pada konstruk yang dimaksud dan nilainya lebih dari 0,7. Meskipun demikian, nilai di atas 0,60 masih dapat diterima.

Tabel 6. Hasil Uji *Construct Reliability* dan *Validity*.

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	(AVE)
Sistem Reward (X_1)	0.923	0.926	0.935	0.615
Work Life Balance (X_2)	0.842	0.869	0.893	0.676
Pengembangan Karier (X_3)	0.956	1.019	0.964	0.844
Retensi Karyawan (Y)	0.891	0.894	0.913	0.567
Komitmen Organisasi (Z)	0.911	0.919	0.940	0.800

Sumber: Hasil olah data SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel 6, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang baik pada uji reliabilitas dan validitas. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk semua variabel berada di atas 0,7, yang berarti konstruk-konstruk tersebut reliabel atau memiliki konsistensi internal yang kuat. Variabel pengembangan karier memiliki nilai reliabilitas tertinggi, yaitu 0,956 (*Cronbach's Alpha*) dan 0,964 (*Composite Reliability*), yang menunjukkan konsistensi indikator yang sangat baik.

Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh variabel melebihi batas minimum 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator dalam variabel mampu menjelaskan lebih dari 50% varians konstruknya, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi syarat validitas konvergen. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel untuk mengukur masing-masing variabel.

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

HTMT adalah teknik statistik dalam PLS-SEM yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan, yaitu sejauh mana konstruk dalam model benar-benar berbeda satu sama lain. HTMT membandingkan korelasi dalam konstruk yang sama. Nilai HTMT yang ideal berada di bawah 0.90 yang menandakan bahwa konstruk-konstruk tersebut tidak saling tumpang tindih dan memiliki kejelasan konsep masing-masing (Evi et al., 2021).

Tabel 7. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio*.

Variebel	KO (Z)	PK (X_3)	RK (Y)	SR (X_1)	WLH (X_2)
Komitmen Organisasi (Z)					
Pengembangan Karier (X_3)	0.104				
Retensi Karyawan(Y)	0.883	0.104			
Sistem Reward (X_1)	0.254	0.067	0.271		
Work Life Balance (X_2)	0.233	0.066	0.344	0.109	

Sumber: Hasil olah data SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel tersebut, seluruh nilai HTMT antar konstruk berada jauh di bawah batas maksimum 0.90 yang menandakan bahwa validitas diskriminan dalam model ini terpenuhi secara menyeluruhan.

Model Struktural (Inner Model)

Analisis inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten, inner model merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan sebab akibat antar variabel laten (Evi et al., 2021).

Koefisien Determinasi (R-Square)

Uji R-Square dilakukan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel-variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen dalam penelitian. R-Square dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 8. Hasil Uji R-Square.

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Komitmen Organisasi (Z)	0.106	0.092
Retensi Karyawan (Y)	0.664	0.657

Sumber: Olah Data SmartPLS 2025

Berdasarkan sajian data tabel 8, diketahui nilai R-Square untuk variabel retensi karyawan (Y) adalah 0.664, bahwa model structural (inner model) pada penelitian ini tergolong “baik”. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya retensi karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh sistem *reward*, *work life balance*, dan pengembangan karier sebesar 66,4%. Sementara itu nilai R-Square untuk variabel komitmen organisasi (Z) adalah 0.106 artinya bahwa presentase besarnya retensi karyawan dapat dijelaskan oleh sistem *reward*, *work life balance*, dan pengembangan karier sebesar 10,6 %.

Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Pengujian ini dilakukan dengan meninjau nilai original sample guna mengetahui arah hubungan antar variabel, apakah bersifat positif atau negatif, untuk menentukan apakah hubungan tersebut signifikan, digunakan acuan nilai T-Statistics dan P-Values. Suatu variabel dinyatakan berpengaruh signifikan apabila nilai T-Statistics yang diperoleh melebihi nilai t tabel (Harahap, 2019).

Tabel 9. Hasil Uji Path Coefficients.

Variabel	Original Sample (O)	T Statistic (/O/STDEV)	P Values
Sistem Reward_X ₁ → Komitmen Organisasi_Z	0.230	4.112	0.000
Work Life Balance_X ₂ → Komit. Organisasi_Z	0.196	2.819	0.005
Pengemb. Karier_X ₃ → Komit. Organisasi_Z	0.085	0.998	0.319

Sistem Reward_X ₁ -> Retensi Karyawan_Y	0.068	1.696	0.091
Work Life Balance_X ₂ -> Retensi Karyawan_Y	0.145	3.124	0.002
Pengemb. Karier_X ₃ -> Retensi Karyawan_Y	-0.052	1.197	0.232
Komit. Organisasi_Z-> Retensi Karyawan_Y	0.757	16.992	0.000

Sumber: Olah Data SmartPLS

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang disajikan pada tabel 9, diketahui pengujian hipotesis untuk masing-masing variabel sebagai berikut: (1)Hasil hipotesis satu, bahwa variabel sistem *reward* terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai T-statistic sebesar 4.112 dan p-value 0.000. Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara sistem reward terhadap komitmen organisasi. (2)Hasil hipotesis kedua, bahwa variabel *work life balance* terhadap komitmen organisasi, nilai T-statistic sebesar 2.819 dan p-value 0.005 maka hipotesis diterima, menunjukkan bahwa *work life balance* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. (3)Hasil hipotesis ketiga, pengembangan karier terhadap komitmen organisasi, nilai T-statistic sebesar 0.998 dan p-value 0.319 menunjukkan bahwa hipotesis ditolak karena tidak memenuhi kriteria signifikansi. Artinya pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. (4)Hasil hipotesis keempat, bahwa sistem *reward* terhadap retensi karyawan menunjukkan nilai T-statistic sebesar 1.696 dan p-value 0.091 menunjukkan bahwa hipotesis ditolak karena tidak memenuhi kriteria signifikansi. Artinya sistem *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. (5)Hasil hipotesis kelima, *work life balance* terhadap retensi karyawan menunjukkan nilai T-statistic sebesar 3.124 dan p-value 0.002 maka hipotesis diterima. Menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. (6)Hipotesis 6: Hasil hipotesis pada variabel pengembangan karier terhadap retensi karyawan menunjukkan nilai t-statistic sebesar 1.197 dan p-value 0.232 menunjukkan bahwa hipotesis ditolak karena tidak memenuhi kriteria signifikansi. Artinya pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi Karyawan. (7)Hasil hipotesis ketujuh, komitmen organisasi terhadap retensi karyawan menunjukkan nilai T-statistic sebesar 16.992 dan p-value 0.000 maka hipotesis diterima, menunjukkan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Pengujian Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel)

Proses ini melibatkan pembuatan hipotesis nol (Ho) dan hipotesis alternatif (Ha) tentang hubungan antara variabel-variabel yang diamati. Hasil analisis jalur pada output indirect effect, jika nilai P-value kurang dari 0,05 maka terjadi pengaruh mediasi.

Tabel 10. Hasil Uji *Specifict Indirect*.

Variabel	Sampel Asli (O)	T-Statistic (O/STDEV)	P-Value	Kesimpulan
<i>Sistem Reward</i> (X_1)->Komit. Organisasi (Z)->Retensi K (Y)	0.174	3.963	0.000	Memediasi
<i>Work Life Balance</i> (X_2)->Komit. Organisasi (Z)->Retensi K (Y)	0.149	2.875	0.004	Memediasi
Pengemb. Karier (X_3)->Komit. Organisasi (Z)->Retensi K (Y)	0.065	0.998	0.319	Tidak Memediasi

Sumber: Olah Data SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel 10, jika p-value < 0.05, maka total effect dianggap signifikan, hal ini dapat disimpulkan bahwa: (1)Sistem *reward* berpengaruh (memediasi) terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi, didasar pada uji *specifict indirect* yang didapat nilai p-value $0,000 < 0.05$. (2)*Work life balance* berpengaruh (memediasi) terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi, didasarkan pada uji *specifict indirect* yang didapat nilai p-value $0.004 < 0.05$. (3)Pengembangan karier tidak berpengaruh (tidak memediasi) terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi, didasarkan pada uji *specifict indirect* yang didapat nilai p-value $0.319 > 0.05$.

Tabel 11. Hasil Uji *Total Effect*.

Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Value
<i>Sistem Reward</i> (X_1)-> Retensi K (Y)	0.243	4.016	0.000
<i>Work Life Balance</i> (X_2)-> Retensi K (Y)	0.294	4.013	0.000
Pengembangan Karier (X_3)-> Retensi K (Y)	0.012	0.152	0.879
<i>Sistem Reward</i> (X_1)-> Komit. Organisasi (Z)	0.230	4.112	0.000
<i>Work Life Balance</i> (X_2)-> Komit. Organisasi (Z)	0.196	2.819	0.005
Pengembangan Karier (X_3)-> Retensi K (Z)	0.085	0.998	0.319
Komitmen Organisasi (Z)-> Retensi K (Y)	0.757	16.992	0.000

Sumber: Olah Data SmartPLS 2025

Tabel 11, menggambarkan hasil total hubungan antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara beberapa variabel (X_1, X_2, X_3 dan Z) dengan variabel Y dan Z, bahwa jika *total effect* signifikan ($p < 0,05$), berarti secara keseluruhan variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel target. (1)Sistem *reward* memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan dengan nilai t-statistics $4.016 > 1.973$ dan p-value $0.000 < 0.05$ yang menunjukkan bahwa hubungan ini positif dan signifikan. Artinya, secara total variabel sistem *reward* mempengaruhi retensi karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. (2)*Work life balance* memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan dengan nilai t-statistics $4.013 > 1.973$ dan p-value $0.000 < 0.05$ yang menunjukkan bahwa hubungan ini positif dan

signifikan. Artinya, secara total variabel *work life balance* mempengaruhi retensi karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. (3) Pengembangan karier tidak memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan dengan nilai t-statistics $0.152 < 1.973$ dengan p-value 0.879 yang menunjukkan hubungan ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0.05. Artinya, secara total variabel pengembangan karier tidak mempengaruhi retensi karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Sistem Reward terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hipotesis mengenai sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistic sebesar $4.112 > t\text{-tabel } 1.973$ dan nilai p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik sistem *reward* yang diterapkan oleh organisasi baik dalam bentuk finansial maupun non finansial semakin tinggi pula tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Stone & Peacock, 2022) yang mengungkapkan bahwa sistem *reward* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Work Life Balance terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar $2.819 > t\text{-tabel } 1.973$ dengan p-value 0.005. Temuan ini mengindikasikan semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Temuan ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Lestari et al., 2023) yang menyatakan bahwa *work life balance berpengaruh positif dan signifikan* terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar $0.998 < t\text{-tabel } 1.973$ dengan p-value 0.319. Hal ini menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam menyediakan program pengembangan karier, seperti pelatihan, promosi, atau perencanaan jenjang karier, tidak secara langsung meningkatkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian oleh (Darmawan et al., 2021) menemukan hasil serupa, dimana pengembangan karier tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Sistem Reward terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hipotesis mengenai sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistic sebesar $4.016 > t\text{-tabel } 1.973$ dengan p-value $0.000 < 0.05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan baik dalam bentuk *reward* finansial (ekstrinsik) seperti bonus dan insentif, maupun *reward* non-finansial (intrinsik) seperti pengakuan dan peluang pengembangan maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (R.P.Parenda, 2024) yang mengungkapkan sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Pengaruh Work Life Balance terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hipotesis mengenai *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistic sebesar $4.013 > t\text{-tabel } 1.973$ dengan p-value $0.000 < 0.05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa memiliki waktu yang cukup untuk keluarga, istirahat, dan aktivitas pribadi cenderung lebih puas dan loyal terhadap organisasi dan tetap untuk bertahan di perusahaan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Sinaga & Sijabat, 2022) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar $0.152 < t\text{-tabel } 1.973$ dengan p-value 0.879 . Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karier saja tidak cukup untuk mempertahankan karyawan, terutama pada generasi muda yang mungkin lebih menghargai fleksibilitas, pengakuan, dan imbalan langsung. Penelitian oleh (Prajogi & Amalya, 2024) menemukan hasil serupa, dimana pengembangan karier tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hipotesis mengenai komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistic sebesar 16.995 yang jauh lebih besar dari $t\text{-tabel } 1.973$ dengan p-value $0.000 < 0.05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan dan bersedia berkontribusi untuk mencapai tujuan bersama. Temuan ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Sonya,

2023) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Pengaruh Sistem Reward terhadap Retensi Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Hasil pengujian membuktikan bahwa komitmen organisasi secara signifikan memediasi pengaruh sistem *reward* terhadap retensi karyawan. Hal ini terbukti signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 3.963 dan p-value 0.000, ini berarti bahwa sistem *reward* yang adil dan transparan menciptakan rasa dihargai dan diakui, yang memperkuat komitmen afektif dan normatif karyawan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Permata & Rahardja, 2022) yang juga menemukan bahwa komitmen organisasi secara signifikan memediasi pengaruh sistem *reward* terhadap retensi karyawan.

Pengaruh Work Life Balance terhadap Retensi Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Hasil pengujian membuktikan bahwa komitmen organisasi secara signifikan memediasi pengaruh *work life balance* terhadap retensi karyawan. Hal ini terbukti signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 2.875 dan p-value 0.004, ini berarti bahwa ketika karyawan merasa memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih puas, lebih terikat secara emosional, dan lebih loyal terhadap organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hassan et al., 2022) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan memediasi pengaruh *work life balance* terhadap retensi karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hipotesis mengenai pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi ditolak mencerminkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara pengembangan karier dan retensi karyawan. Hal ini terbukti tidak signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 0.998 dan p-value 0.319. Penelitian oleh (Bethsheba Adelia Hastanti & Heru Kristanto, 2023) menemukan hasil serupa, dimana komitmen organisasi tidak menunjukkan signifikan terhadap pengembangan karier dan ritensi karyawan.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa *sistem reward* dan *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi maupun retensi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan dalam pemberian reward serta penerapan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki peran penting

dalam membangun loyalitas karyawan. Sebaliknya, variabel pengembangan karier tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi maupun retensi karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa program pengembangan karier yang ada saat ini belum dirasakan relevan atau memberikan dampak yang signifikan bagi karyawan. Upaya peningkatan loyalitas dan retensi karyawan di PT YHM harus berfokus pada penguatan sistem penghargaan yang adil dan transparan serta penerapan kebijakan *work life balance* yang lebih efektif.

Saran

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa saran antara lain: peningkatan *sistem reward* PT YHM disarankan untuk mengimplementasikan *sistem reward* yang lebih adil, transparan, dan berbasis kinerja agar mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Pemberian penghargaan yang sesuai dengan kontribusi karyawan akan meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka. Perusahaan perlu memperkuat kebijakan *work life balance* melalui penerapan program yang nyata dan konsisten, seperti pengaturan jam kerja fleksibel, pemberian cuti yang memadai, serta dukungan terhadap kesehatan mental karyawan. Kebijakan ini harus disesuaikan dengan kebutuhan karyawan lintas generasi agar efektif menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Strategi pengembangan karier harus diarahkan ulang dengan pendekatan yang lebih personal dan terukur, misalnya melalui program pelatihan berbasis kompetensi, mentoring, dan jalur promosi yang jelas.

DAFTAR REFERENSI

- Adriati, G. A. W. (2023). Retensi karyawan sebagai mediasi pada pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional. *JMM Unram - Master of Management Journal*, 12(1), 1–10.
- Akhsan, M. (2024). Pengaruh mediasi komitmen organisasi dan turnover intentions terhadap determinan perilaku premature sign off. *Accounting Analysis Journal*, 3(2), 156–167.
- Asiva Noor Rachmayani. (2022). Pengaruh employer engagement terhadap kinerja karyawan dengan work life balance sebagai variabel intervening.
- Darmawan, A. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan muslim dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(02), 1937–1948.
- Fauzan, A. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534.

- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2023). Pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Handoko, H. (2022). Pengaruh tingkat pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Takaful Batam. 7(1), 48–55.
- Harahap, L. K. (2019). Analisis SEM (Structural Equation Modelling) dengan SMARTPLS (Partial Least Square). Fakultas Sains dan Teknologi Uin Walisongo Semarang, 1, 1.
- Hassan, A., & Donianto. (2022). Pengaruh talent management dan work life balance terhadap retensi karyawan dengan mediasi dukungan organisasi. *Modus*, 34(2), 158–183.
- Hastanti, B. A. (2023). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi pada PT Surya Madistrindo Surabaya. *Management and Sustainable Development Journal*, 5(2), 1–21.
- Indriyani, A., & Hajar, N. (2022). Analisis kepuasan kerja dan keadilan terhadap komitmen karyawan pada Universitas Muhamadiyah Setiabudi. *Inovator: Jurnal Manajemen*, 11(2), 290–299.
- Khristian, S. (2022). Pengaruh pelatihan kerja dan penghargaan serta lingkungan kerja fisik terhadap retensi karyawan (Studi pada CV Sumber Anugrah). *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(4), 1055–1061.
- Lestari, Y., Ahman, E., & Santoso, B. (2023). Pengaruh work life balance dan workload terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi dan Kewirausahaan*, 14(5), 548–553.
- Noviyani, T. (2021). Pengaruh motivasi, lingkungan, reward dan punishment terhadap produktivitas kerja karyawan (Studi pada PT Tambi UP Bedakah di Wonosobo). *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 1(1), 1–9.
- Parenda, R. P. (2024). Analisis pengaruh sistem reward dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan (Studi pada karyawan PT Primayudha Mandirijaya). *Ekonomika dan Bisnis*, 5.
- Permana, R. A., Riono, S. B., & Aisyah, N. (2024). Pengaruh kualitas kehidupan kerja, pemberdayaan, dan pelayanan publik terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Songgom dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Akuntansi Hukum dan Edukasi*, 1(2), 469–477.
- Permata, P. R., & Rahardja, E. (2022). Analisis pengaruh sistem reward, motivasi kerja, dan komitmen organisasional terhadap retensi karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 5(4), 1–11.
- Pinandita Faiz, R. (2022). Reward sebagai pemicu loyalitas karyawan pada PT. Columbia Perdana. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 43(March), 1–9.
- Prajogi, G. (2024). Pengembangan karir dan kompensasi terhadap retensi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 14(2), 176–181.

- Riono, S. B. (2020). Analisis pelayanan publik dan relationship marketing terhadap loyalitas nasabah di Bank Perkreditan Rakyat Muhadi Setia Budi (BPR MSB) Kabupaten Brebes. 6(2). <https://investasi.unwir.ac.id/index.php/investasi/article/view/89>
- Riono, S. B. (2021). Pengembangan sumber daya manusia. Penerbit Lakeisha.
- Riono, S. B. (2025). *Manajemen dalam perspektif global: Konsep dan implementasi*. In Marjinal (p. 263). Marjinal.
- Riono, S. B., & Syaifulloh, M. (2024). *Pengantar manajemen: Konsep dan implementasi*.
- Saina, I. V., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh worklife balance dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 4(2), 1–9.
- Sinaga, O., & Sijabat, R. (2022). Analisis pengaruh employee motivation, employee empowerment, work life balance terhadap employee retention dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1).
- Sonya, R. A. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan PT Alex Villas Concrete Mengwi Institusi. *Otonomi*, 20, 396–406.
- Stone, L., & Peacock, J. (2022). Peran komitmen organisasi sebagai mediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan sistem reward terhadap kinerja karyawan. 144–159.
- Suparmi, & Vicy, S. (2023). Reward dan punishment sebagai pemicu kinerja karyawan pada PT Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran. *Jurnal Ilmiah Untag Semarang*, 8(1), 51–61.
- Suwaji, R., & Sabella, R. I. (2022). Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap retensi karyawan PT Aerofood ACS Kota Surabaya. *Jurnal Mitra Manajemen*, 3(10), 976–990.
- Umah, L. M. (2024). The influence of competence, work environment, and job satisfaction on employee performance at PT BIG Brebes Regency. *IJECSR: International Journal*.