Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Employee Retention in the Multinational Corporation: The Mediating Role of Employee Engagement in the Effects of Well-Being, Perceived Organizational Support and Digital Leadership

[1]Dinda Dwi Lestari, [2]Yeni Absah, [3]Yasmin Chairunisa Muchtar & [4]Ahmad Azmi

[1,2]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sumatera Utara

[3,4]Fakultas Vokasi, Universitas Sumatera Utara

Email: yasminmuchtar@usu.ac.id

Abstract

Employee retention is strategically important for plantation companies because turnover can disrupt operational continuity, erode accumulated knowledge, and increase recruitment and training costs. This study examines how employee well-being, perceived organizational support, and digital leadership affect employee retention, with employee engagement as a mediating variable. A quantitative cross-sectional design was employed. Data were collected from 225 employees using proportionate stratified random sampling and analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The measurement model demonstrated acceptable convergent validity, discriminant validity, and internal consistency reliability. The structural model indicates that employee well-being, perceived organizational support, and digital leadership positively influence employee engagement. Perceived organizational support directly influences employee retention, whereas employee engagement is the strongest predictor of employee retention. Employee well-being and digital leadership do not have significant direct effects on retention; however, both exert significant indirect effects through employee engagement. Employee engagement fully mediates the effects of employee well-being and digital leadership on employee retention and partially mediates the effect of perceived organizational support. The findings position employee engagement as the central psychological mechanism through which workplace resources translate into employees' intention to remain. Practically, plantation companies should align well-being programs, organizational support, and digital leadership initiatives with actions that cultivate vigor, dedication, and absorption at work.

Keywords employee retention, employee engagement, employee well-being, perceived organizational support, digital leadership.

1. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam menjaga keberlangsungan organisasi melalui kemampuannya mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan berpengalaman. Retensi karyawan, yang umumnya direfleksikan melalui intention to stay, tidak hanya berkontribusi dalam mengurangi perpindahan sukarela, tetapi juga menjaga pengetahuan organisasi, stabilitas operasional, serta efektivitas investasi dalam pengembangan sumber daya manusia (Dhoopar et al., 2026; Lazzari et al., 2022). Ketika karyawan terlatih meninggalkan perusahaan, organisasi tidak hanya kehilangan pengetahuan institusional, tetapi juga menghadapi peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan pengganti (Noorulkhathija

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

& Hussain, 2025). Oleh karena itu, retensi menjadi faktor penting dalam menciptakan keunggulan bersaing, terutama pada industri yang bergantung pada kesinambungan proses dan pengalaman kerja karyawan.

Urgensi retensi semakin nyata pada *multinational coorporation* yang memiliki tuntutan operasional tinggi dan sangat membutuhkan stabilitas tenaga kerja. Tingginya employee turnover dapat mengganggu koordinasi pekerjaan, meningkatkan biaya penggantian tenaga kerja, serta menurunkan produktivitas dan konsistensi kualitas operasional (Armstrong, 2020; Cascio, 2019). Dalam konteks perusahaan multinasional, tantangan retensi juga semakin kompleks seiring dengan meningkatnya tuntutan produktivitas, perubahan teknologi, serta ekspektasi karyawan terhadap lingkungan kerja yang lebih sehat dan suportif. Dengan demikian, perusahaan tidak cukup hanya menawarkan kompensasi, tetapi juga perlu membangun pengalaman kerja yang mendukung kesejahteraan, rasa dihargai, kepemimpinan yang adaptif, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Bakker & Demerouti, 2017; Mazzetti et al., 2021; Robbins & Judge, 2019).

Dalam penelitian ini, retensi karyawan dianalisis melalui peran *employee well-being*, *perceived organizational support* (POS), *digital leadership*, dan *employee engagement*. Keempat variabel tersebut dipilih karena merepresentasikan sumber daya personal dan organisasional yang membentuk kualitas pengalaman kerja karyawan. *Employee well-being* mencakup kondisi emosional, kesehatan kerja, dan kualitas hubungan sosial di tempat kerja yang memengaruhi motivasi serta perilaku karyawan (Zheng et al., 2015). Karyawan dengan tingkat kesejahteraan yang lebih baik cenderung memiliki energi dan kapasitas yang lebih besar untuk bekerja secara optimal. Sebaliknya, tingkat kesejahteraan yang rendah dapat meningkatkan risiko stres, *burnout*, dan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (Dessler, 2020).

Hubungan antara *employee well-being* dan retensi juga berkaitan erat dengan *employee engagement*. Darmilisani et al. (2025) menunjukkan pentingnya *work engagement* dalam meningkatkan *employee well-being* pada perusahaan, sedangkan Annisa et al. (2026) menegaskan pentingnya pengelolaan stres kerja dengan mempertimbangkan peran kesejahteraan karyawan. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa program kesejahteraan, seperti pengelolaan beban kerja, kejelasan peran, dukungan atasan, serta perlindungan kesehatan fisik dan psikologis, perlu untuk menciptakan energi dan dedikasi kerja. Namun, penelitian (Desiana et al., 2024) memperlihatkan bahwa kesejahteraan tidak selalu berpengaruh secara langsung terhadap retensi.

Selain kesejahteraan, POS mencerminkan keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Definisi tersebut sesuai dengan konseptualisasi awal POS yang menekankan keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memedulikan kesejahteraan mereka. Berdasarkan perspektif pertukaran sosial, karyawan yang memperoleh perlakuan adil, penghargaan, bantuan, dan perhatian dari organisasi cenderung membalasnya melalui keterikatan serta keinginan untuk tetap bekerja. Sejumlah penelitian menemukan bahwa POS berpengaruh positif terhadap retensi (Ratau, 2025; Sabila et al., 2024;

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Suta & Ardana, 2019). Namun, Pithaloka dan Ardiyanti (2024) menunjukkan bahwa pengaruh POS terhadap *intention to stay* dapat berlangsung melalui *employee engagement*. Dengan demikian, peran mediasi tersebut perlu diuji lebih lanjut dalam konteks perusahaan multinasional.

Transformasi digital juga menjadikan *digital leadership* semakin relevan dalam upaya meningkatkan retensi karyawan. *Digital leadership* merupakan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan perubahan digital, membangun komunikasi berbasis teknologi, memfasilitasi pembelajaran, mengembangkan kompetensi digital, dan mendukung adaptasi karyawan terhadap perubahan kerja (Li et al., 2024). Pemanfaatan teknologi hanya dapat menghasilkan nilai ketika pemimpin mampu menerjemahkannya menjadi kapabilitas organisasi, inovasi, koordinasi, dan dukungan kerja yang nyata (Muchtar et al., 2024). Dengan demikian, kepemimpinan digital dapat berfungsi sebagai *job resource* melalui penyediaan kejelasan arahan, pelatihan, akses informasi, umpan balik, dan pendampingan selama proses digitalisasi (Bakker & Demerouti, 2017; Rochmatulaili et al., 2026).

Kepemimpinan digital diperkirakan dapat meningkatkan retensi, terutama melalui *employee engagement*. Li et al. (2024) dan Rochmatulaili et al. (2026) menunjukkan bahwa *digital leadership* dapat meningkatkan *employee engagement*. Selain itu, Muchtar et al. (2025) menggarisbawahi pentingnya kapasitas individu dalam menyerap dan memanfaatkan pengetahuan serta peluang baru untuk mencapai keberhasilan karier. Dalam lingkungan kerja yang terdigitalisasi, pemimpin dapat mendukung pengembangan kapasitas tersebut melalui pembelajaran, pemberdayaan, dan komunikasi yang efektif. Dukungan tersebut membuat karyawan lebih siap menghadapi perubahan dan semakin terikat dengan pekerjaannya.

Terakhir, e*mployee engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2006), sesuai dengan konseptualisasi pengukuran keterikatan kerja yang dikembangkan dalam kerangka *Job Demands–Resources*, sumber daya personal dan organisasional, seperti kesejahteraan, dukungan organisasi, dan kepemimpinan digital, mendorong proses motivasional yang meningkatkan keterikatan kerja (Bakker et al., 2008; Bakker & Demerouti, 2017). Teori tersebut menempatkan *job resources* sebagai aspek pekerjaan yang membantu pencapaian tujuan, mengurangi tuntutan kerja, serta mendorong pertumbuhan dan pembelajaran. Karyawan yang *engaged* cenderung memiliki hubungan psikologis yang lebih kuat dengan pekerjaan dan organisasinya sehingga lebih bersedia untuk bertahan. Penelitian terdahulu juga mendukung peran *employee engagement* terhadap retensi maupun sebagai mediator dalam hubungan antara faktor-faktor organisasional dan retensi karyawan (Prasetyo et al., 2023; Ratnawati & Subudi, 2018).

Meskipun demikian, temuan mengenai pengaruh langsung *employee well-being*, POS, dan *digital leadership* terhadap retensi masih beragam. Penelitian yang secara simultan menguji pengaruh ketiga faktor tersebut melalui *employee engagement* pada perusahaan multinasional, khususnya dalam konteks pekerjaan operasional dan transformasi digital, juga masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *employee well-being*, *perceived organizational support*, dan *digital leadership* terhadap retensi karyawan, baik secara langsung

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

maupun tidak langsung melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

2. Tinjauan Literatur

Employee Well-Being. *Employee well-being* adalah kondisi positif yang mencakup kesehatan psikologis, kondisi emosional, energi kerja, keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, serta kapasitas karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja secara berkelanjutan, dengan tiga dimensi utama yaitu kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial (Warr, 2013; Zheng et al., 2015; Demerouti, 2025). Dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD–R), *well-being* diposisikan sebagai sumber daya personal yang membantu karyawan menjaga energi psikologis, meningkatkan *engagement*, dan memandang organisasi sebagai tempat yang layak untuk melanjutkan karier (Bakker & Demerouti, 2017; Marsuki et al., 2026; Malek et al., 2025), sementara *work-life balance* dan *well-being* secara umum diidentifikasi sebagai determinan penting retensi di berbagai industri (Montaño, 2025; Abdelhay et al., 2025); sebaliknya, rendahnya kesejahteraan karyawan berpotensi memicu *burnout* yang mendorong niat berpindah (Dessler, 2020).

Perceived Organizational Support. *Perceived Organizational Support* (POS) adalah persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, berlandaskan *Organizational Support Theory* dan *Social Exchange Theory*, di mana penghargaan, perlakuan adil, dan bantuan organisasi akan dibalas karyawan melalui keterikatan, loyalitas, dan kesediaan bertahan (Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger et al., 2020; Rasool et al., 2021; Imran et al., 2020; Prysmakova et al., 2021). POS relevan bagi retensi karena karyawan mengevaluasi rasa aman, keadilan, dan perhatian organisasi di luar manfaat finansial. Menurut (Saputra et al., 2023; Salsabila, 2025; Alshaabani et al., 2021; Candradewi et al., 2025) mengonfirmasi POS sebagai determinan utama retensi melalui peningkatan loyalitas dan penurunan *turnover intention*, terutama saat didukung pengembangan karier, penghargaan berbasis kinerja, dan komunikasi transparan.

Digital Leadership. *Digital leadership* adalah kemampuan pemimpin mengarahkan perubahan digital, menggunakan teknologi secara efektif, mengembangkan kompetensi digital karyawan, berkomunikasi secara digital, dan memberdayakan karyawan untuk beradaptasi dan berinovasi (Li et al., 2024); konstruk ini tercermin melalui dukungan sistem informasi, komunikasi lapangan berbasis aplikasi, pelaporan digital, dan pengambilan keputusan berbasis data (Rochmatulaili & Alamsyah, 2026). Dalam perspektif JD–R, kepemimpinan digital berfungsi sebagai *job resource* ketika pemimpin menyediakan kejelasan arah, pelatihan, dan dukungan pemecahan masalah selama adaptasi teknologi, sehingga teknologi berubah dari sumber tekanan menjadi sumber daya kerja yang bermakna (Bakker & Demerouti, 2017; Saputra et al., 2022).

Employee Engagement. *Employee engagement* adalah kondisi psikologis positif terkait pekerjaan yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang muncul melalui proses motivasional JD–R ketika karyawan memperoleh *job resources* dan *personal resources* yang memadai (Schaufeli et al., 2006; Bakker et al., 2008; Bakker & Demerouti, 2022), dengan *job resources* termasuk dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik sebagai prediktor terkuatnya

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

menurut meta-analisis longitudinal (Lesener et al., 2020). *Engagement* berhubungan positif dengan *job outcomes* (Rahmadani et al., 2022), dan karyawan yang *engaged* memiliki hubungan psikologis lebih kuat dengan organisasinya sehingga kecenderungan berpindah menurun (Mazzetti et al., 2021; Marsuki et al., 2026).

Employee Retention. *Employee retention* adalah kapasitas organisasi mempertahankan karyawan dan menekan keinginan keluar secara sukarela, yang tercermin melalui *intention to stay*, loyalitas, rendahnya intensi berpindah, dan kesediaan merekomendasikan organisasi (Cascio, 2019; Nargotra & Sarangal, 2023); dalam penelitian survei, retensi umumnya diukur melalui *intention to stay* karena mencerminkan keputusan psikologis yang mendahului perilaku aktual, bukan *actual retention* yang memerlukan data kepegawaian longitudinal (Lazzari et al., 2022). Retensi dipengaruhi oleh *organizational commitment*, keadilan SDM, dukungan manajerial, dan *employee engagement* (Noorulkhathija et al., 2025; Salsabila, 2025; Lestari et al., 2026), dan memiliki dimensi strategis tersendiri karena stabilitas tenaga kerja berkaitan langsung dengan kontinuitas operasional dan konsistensi kualitas produksi yang tidak dapat pulih dengan cepat ketika karyawan berpengalaman keluar (Armstrong, 2020).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional* yang memungkinkan pengukuran variabel penelitian dalam satu titik waktu (Hair et al., 2019). Populasi penelitian adalah karyawan *multinational coorporation*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling* untuk memastikan representasi yang proporsional dari setiap divisi atau unit kerja. Sampel penelitian berjumlah 225 karyawan, yang dipilih secara proporsional berdasarkan strata atau divisi kerja. Penentuan ukuran sampel mengacu pada panduan PLS-SEM yang merekomendasikan ukuran sampel minimal 5–10 kali jumlah indikator terbanyak pada satu konstruk (Hair et al., 2022).

Scale of Study. Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala reflektif dengan instrumen yang diadaptasi dari pengembangan skala yang telah tervalidasi dalam literatur sebelumnya. Pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin (1 = *Sangat Tidak Setuju* hingga 5 = *Sangat Setuju*) untuk menangkap variasi persepsi responden. *Employee Well-Being* diukur menggunakan sembilan butir pernyataan yang diadaptasi dari (Warr, 2013; Zheng dkk., 2015). *Perceived Organizational Support* diukur menggunakan sembilan butir pernyataan yang diadaptasi dari (Eisenberger dkk., 2020; Rhoades & Eisenberger, 2002). *Digital Leadership* diukur menggunakan sembilan butir pernyataan yang diadaptasi dari (Li dkk., 2024; Rochmatulaili dkk., 2026). *Employee Engagement* diukur menggunakan sembilan butir pernyataan yang diadaptasi dari (Schaufeli dkk., 2006). *Employee Retention* diukur menggunakan sembilan butir pernyataan yang diadaptasi dari (Nargotra & Sarangal, 2023; Cascio, 2019).

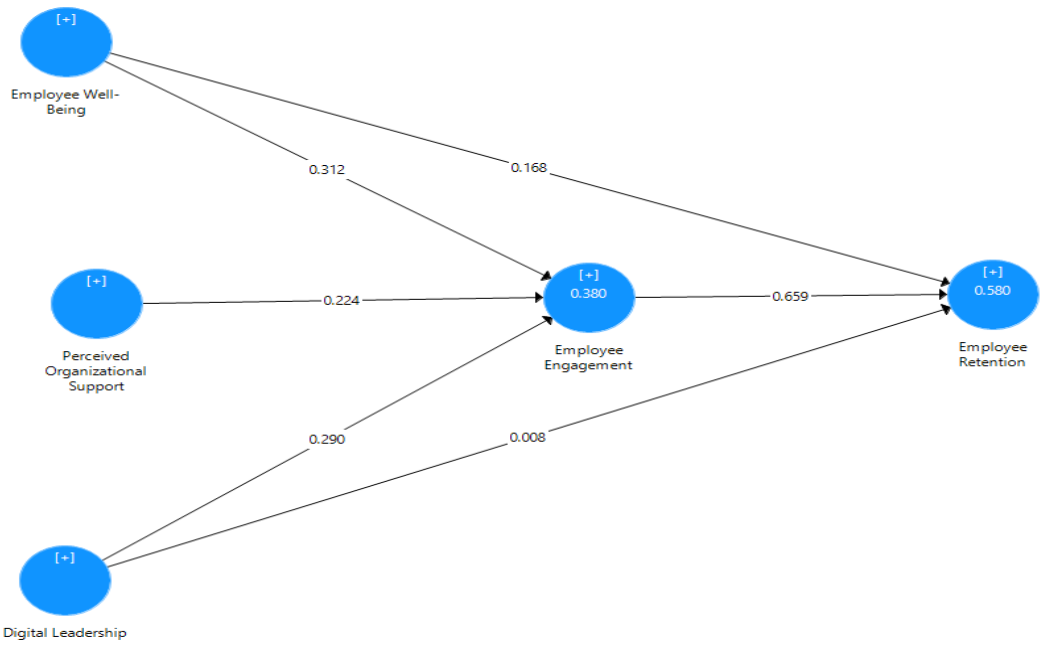
Data Analysis Techniques. Evaluasi model PLS-SEM dilakukan melalui dua tahap yang saling berurutan. Pada tahap model pengukuran (*outer model*), validitas konvergen dinilai melalui *outer loading* (≥ 0,70) dan *Average Variance Extracted* (AVE ≥ 0,50), reliabilitas konsistensi internal diuji melalui *Composite Reliability* (CR ≥ 0,70) dan *Cronbach's Alpha* (α ≥ 0,70),

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

validitas diskriminan dinilai menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT < 0,90) sebagai kriteria yang lebih ketat dibanding Fornell-Larcker, dan multikolinearitas indikator diperiksa melalui *Variance Inflation Factor* (VIF < 3,3) (Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2021; Changalima & Chuwa, 2025). Setelah kriteria tersebut terpenuhi, model struktural (*inner model*) dinilai melalui koefisien jalur yang diuji signifikansinya dengan *bootstrapping*, koefisien determinasi ($R^2 \geq 0,25$ lemah, $\geq 0,50$ sedang, $\geq 0,75$ substansial), serta uji mediasi melalui analisis efek tidak langsung, di mana mediasi penuh terjadi bila efek langsung menjadi tidak signifikan setelah mediator dimasukkan, dan mediasi parsial terjadi bila efek langsung tetap signifikan namun mengecil (Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2021; Haji-Othman et al., 2024; Changalima & Chuwa, 2025).

4. Hasil dan Pembahasan

Evaluasi Outer Model (*Measurement Model*): Pengujian Validitas dan Reliabilitas. Validitas konvergen dalam PLS-SEM dievaluasi melalui *outer loading*, *average variance extracted* (AVE), dan *composite reliability* (CR) pada konstruk reflektif. Indikator umumnya dinilai memadai apabila memiliki *outer loading* di atas 0,70 dan signifikan, sedangkan konstruk harus memenuhi nilai AVE minimal 0,50 serta CR minimal 0,70. Namun, indikator dengan *loading* 0,40–0,70 tidak selalu harus dihapus, khususnya pada instrumen yang masih baru dikembangkan; keputusan penghapusan perlu mempertimbangkan apakah tindakan tersebut secara substantif meningkatkan AVE dan CR, serta apakah indikator tersebut tetap penting untuk menjaga validitas isi konstruk. Sebaliknya, indikator dengan *loading* di bawah 0,40 pada umumnya perlu dieliminasi dari model pengukuran (Mahfud & Ratmono, 2013; Hair et al., 2019). Tabel 1 disajikan nilai-nilai *loading* untuk tiap-tiap indikator.



Gambar 1. Measurement Model

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Tabel 1. Measurement Model

Construct	Measurement Items	Loading Factor	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Employee Well-Being	EWB1	0.825	0.690	0.952	0.944
	EWB2	0.807			
	EWB3	0.834			
	EWB4	0.810			
	EWB5	0.856			
	EWB6	0.827			
	EWB7	0.845			
	EWB8	0.839			
	EWB9	0.832			
Perceived Organizational Support	POS1	0.800	0.638	0.941	0.929
	POS2	0.826			
	POS3	0.808			
	POS4	0.824			
	POS5	0.837			
	POS6	0.817			
	POS7	0.729			
	POS8	0.796			
	POS9	0.749			
Digital Leadership	DL1	0.722	0.523	0.908	0.887
	DL2	0.744			
	DL3	0.716			
	DL4	0.688			
	DL5	0.733			
	DL6	0.674			
	DL7	0.757			
	DL8	0.726			
	DL9	0.743			
Employee Engagement	EE1	0.741	0.628	0.938	0.926
	EE2	0.782			
	EE3	0.784			
	EE4	0.801			
	EE5	0.819			
	EE6	0.786			
	EE7	0.815			
	EE8	0.827			

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

	EE9	0.774			
Employee Retention	ER1	0.808	0.595	0.929	0.913
	ER2	0.800			
	ER3	0.831			
	ER4	0.844			
	ER5	0.858			
	ER6	0.839			
	ER7	0.656			
	ER8	0.671			
	ER9	0.583			

Berdasarkan Tabel 1, hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,50 dengan rentang 0,691 hingga 0,904, sehingga memenuhi syarat minimum validitas konvergen (Hair et al., 2019). Sebanyak 44 dari 45 indikator bahkan memiliki loading di atas 0,70, dan hanya satu indikator (SSP9 = 0,691) yang sedikit di bawah 0,70. Indikator tersebut tetap dipertahankan karena nilai AVE seluruh konstruk telah melebihi ambang batas 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). Dari sisi reliabilitas, seluruh konstruk menunjukkan nilai *Composite Reliability* (CR) di atas 0,70, serta nilai *Cronbach's Alpha* (CA) di atas 0,70, (Nunnally, 1978). Konstruk *Digital Readiness* memiliki reliabilitas dan validitas konvergen tertinggi (CR = 0,969; AVE = 0,778), sedangkan *Sustainability SMEs Performance* memiliki nilai terendah namun tetap dalam kategori sangat baik (CR = 0,947; AVE = 0,666). Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen dan reliabilitas yang memadai. The next step is to conduct a heterotrait-monotrait ratio (HTMT) analysis. Henseler et al. (2015) suggested using the heterotrait-monotrait ratio (HTMT) for testing discriminant validity. Tabel 2 disajikan hasil pengujian HTMT.

Tabel 2. HTMT

	Digital Leadership	Employee Engagement	Employee Retention	Employee Well-Being	Perceived Organizational Support
Digital Leadership					
Employee Engagement	0.443				
Employee Retention	0.353	0.800			
Employee Well-Being	0.269	0.542	0.549		
Perceived Organizational Support	0.209	0.478	0.538	0.581	

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Selanjutnya, Hasil Tabel 2 analisis *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) dilakukan untuk menguji validitas diskriminan. Henseler et al. (2015) menyarankan bahwa nilai HTMT harus berada di bawah 0,90 untuk konstruk yang serupa dan di bawah 0,85 untuk konstruk yang berbeda. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah ambang batas 0,85, dengan nilai tertinggi sebesar 0,800 pada pasangan *Employee Engagement* dan *Employee Retention*, serta nilai terendah sebesar 0,209 pada pasangan *Digital Leadership* dan *Perceived Organizational Support*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi untuk seluruh konstruk dalam model penelitian ini.

Bootstrapping

Setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis untuk menguji signifikansi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan moderating effect. Pada Tabel 3 disajikan hasil pengujian hipotesis berdasarkan software SmartPLS untuk mengetahui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan moderating effect. Pada Tabel 4 disajikan hasil koefisien jalur serta uji signifikansi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan moderating effect.

Tabel 3 Hipotesis Test

Hipotesis	Jalur	β	P Values	Ket
Direct effect				
H1	Employee Well-Being → Employee Engagement	0,314	0,000	Accepted
H2	Perceived Org. Support → Employee Engagement	0,220	0,000	Accepted
H3	Digital Leadership → Employee Engagement	0,291	0,000	Accepted
H4	Employee Well-Being → Employee Retention	0,100	0,081	Rejected
H5	Perceived Org. Support → Employee Retention	0,161	0,001	Accepted
H6	Digital Leadership → Employee Retention	0,009	0,840	Rejected

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

H7	Employee Engagement → Employee Retention	0,620	0,000	Accepted
Indirect effect				
H8	EWB → Engagement → Retention	0,194	0,000	Accepted
H9	POS → Engagement → Retention	0,137	0,000	Accepted
H10	DL → Engagement → Retention	0,180	0,000	Accepted

Hasil pengujian hipotesis menyajikan tujuh hipotesis *direct effect* dan tiga hipotesis *indirect effect* sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3. Dari tujuh hipotesis pengaruh langsung, lima hipotesis diterima dan dua hipotesis ditolak. Sementara itu, seluruh hipotesis pengaruh tidak langsung diterima.

Pengaruh langsung (*Direct Effect*). Hasil analisis menunjukkan bahwa *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (H1; β = 0,314, *p-value* = 0,000). *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (H2; β = 0,220, *p-value* = 0,000). *Digital leadership* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (H3; β = 0,291, *p-value* = 0,000). Selanjutnya, *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* (H5; β = 0,161, *p-value* = 0,001), dan *employee engagement* memiliki pengaruh positif yang paling kuat terhadap *employee retention* (H7; β = 0,620, *p-value* = 0,000). Sebaliknya, *employee well-being* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* (H4; β = 0,100, *p-value* = 0,081), dan *digital leadership* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* (H6; β = 0,009, *p-value* = 0,840), sehingga H4 dan H6 ditolak.

Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*). Pengujian efek mediasi dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* (Hayes & Preacher, 2010). Hasil analisis menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi secara penuh (*full mediation*) pengaruh *digital leadership* terhadap *employee retention* (H10; β = 0,180, *p-value* = 0,000). Hal ini dibuktikan dengan tidak signifikannya pengaruh langsung *digital leadership* terhadap *employee retention* (β = 0,009, *p-value* = 0,840), sementara pengaruh tidak langsungnya melalui *employee engagement* signifikan. Demikian pula, *employee engagement* memediasi secara penuh (*full mediation*) pengaruh *employee well-being* terhadap *employee retention* (H8; β = 0,194, *p-value* = 0,000), mengingat pengaruh langsung *employee well-being* terhadap *employee retention* tidak signifikan (β = 0,100, *p-value* = 0,081). Terakhir, *employee engagement* memediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee retention* (H9; β = 0,137, *p-value* = 0,000), karena baik pengaruh langsung *perceived organizational support* terhadap *employee retention* (β = 0,161, *p-value* = 0,001) maupun pengaruh tidak

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

langsungnya sama-sama signifikan.

Koefisien Determinasi (R2). Koefisien determinasi adalah nilai yang menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependennnya. Pada Tabel 4 disajikan hasil nilai koefisiendeterminasi (r-square).

Tabel 4 R Square

	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement	0.379	0.370
Employee Retention	0.597	0.590

Berdasarkan Tabel 4. Nilai R^2 menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen (Chin, 1998). Berdasarkan hasil analisis, model penelitian menunjukkan varians yang moderat pada *employee engagement* (R^2 = 0,379), yang mengindikasikan bahwa *employee well-being*, *perceived organizational support*, dan *digital leadership* secara bersama-sama mampu menjelaskan 37,9% varians *employee engagement*, sedangkan sisanya sebesar 62,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini. Selanjutnya, model menunjukkan varians yang moderat mendekati substansial pada *employee retention* (R^2 = 0,597), yang berarti bahwa *digital leadership*, *employee well-being*, *perceived organizational support*, dan *employee engagement* secara bersama-sama mampu menjelaskan 59,7% varians *employee retention*, sementara 40,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Secara keseluruhan, model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang baik, terutama dalam menjelaskan *employee retention*.

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa employee well-being, digital leadership, dan perceived organizational support (POS) masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Di antara ketiga variabel tersebut, employee well-being merupakan prediktor yang paling dominan dalam meningkatkan employee engagement, diikuti oleh digital leadership dan POS. Temuan ini sejalan dengan kerangka *Job Demands–Resources* (JD–R), yang menjelaskan bahwa sumber daya personal dan sumber daya kerja dapat mengaktifkan proses motivasional sehingga meningkatkan semangat, dedikasi, dan fokus karyawan dalam bekerja (Bakker & Demerouti, 2024). Karyawan yang memiliki kondisi fisik, psikologis, dan sosial yang baik cenderung memiliki energi lebih besar untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Temuan ini selaras dengan Darmilisani et al. (2025), yang menunjukkan hubungan erat antara *employee well-being* dan *work engagement*. Perusahaan perlu memandang kesejahteraan bukan hanya sebagai fasilitas atau program administratif, tetapi sebagai sumber daya strategis untuk membangun keterikatan kerja. Pengelolaan beban kerja yang proporsional, kejelasan peran, dukungan atasan, kondisi kerja yang aman, serta akses terhadap bantuan psikologis perlu diperkuat untuk menjaga energi dan kesehatan karyawan. Annisa et al. (2026) menunjukkan bahwa pengelolaan stres kerja berhubungan dengan kreativitas karyawan dengan mempertimbangkan peran *employee well-being*

Pada *employee retention*, hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement merupakan prediktor yang paling dominan dibandingkan dengan pengaruh langsung dari

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

variabel-variabel lainnya. Sejumlah studi mengonfirmasi bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*, sekaligus berperan sebagai mediator kritis yang menghubungkan berbagai faktor organisasional dengan keputusan karyawan untuk bertahan (Nargotra & Sarangal, 2023; Sabila et al., 2024). Sebaliknya, *perceived organizational support* menunjukkan pengaruh langsung yang lebih moderat terhadap retensi, sementara *employee well-being* dan *digital leadership* tidak terbukti berpengaruh signifikan secara langsung terhadap retensi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh *well-being* dan *digital leadership* terhadap retensi bersifat tidak langsung, yakni bekerja melalui mekanisme *engagement* sebagai *linking mechanism* yang menemukan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator antara praktik manajemen sumber daya manusia dan *turnover intention* (Memon et al. 2021; Sinisterra et al. 2026)

Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa *employee engagement* secara konsisten berperan sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan ketiga prediktor utama *employee well-being*, *perceived organizational support* (POS), dan *digital leadership* dengan *employee retention*. *Employee well-being* terbukti hanya memberikan pengaruh yang berarti terhadap retensi apabila disalurkan melalui *employee engagement*, sementara pengaruh langsungnya tidak terbukti signifikan. Pola ini mengindikasikan bahwa program kesejahteraan karyawan tidak secara otomatis mendorong keputusan untuk bertahan di organisasi, melainkan baru efektif ketika mampu menumbuhkan keterikatan dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan Desiana et al. (2024) yang membuktikan bahwa *employee well-being* tidak memberikan pengaruh langsung terhadap *turnover intention*, tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui *employee engagement* sebuah temuan yang menggarisbawahi bahwa inisiatif kesejahteraan hanya akan berdampak pada retensi apabila berhasil mendorong keterlibatan individu secara aktif dalam pekerjaannya.

Selanjutnya, *perceived organizational support* terbukti memengaruhi retensi melalui dua jalur sekaligus: secara langsung maupun tidak langsung melalui *employee engagement*, sehingga diklasifikasikan sebagai *partial mediation*. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi memperkuat niat untuk bertahan tidak semata-mata melalui mekanisme timbal balik (*reciprocity*) dalam kerangka *Social Exchange Theory*, tetapi juga melalui pembentukan keterikatan yang lebih dalam terhadap pekerjaan dan organisasi. Pola ini dikonfirmasi oleh Nargotra dan Sarangal (2023) yang menemukan bahwa *employee engagement* memediasi secara parsial hubungan antara POS dan *intention to stay* pada karyawan sektor telekomunikasi di India, serta diperkuat oleh Sabila et al. (2024) yang membuktikan peran mediasi *employee engagement* dalam hubungan antara POS dan retensi karyawan di industri farmasi.

Temuan paling substantif dalam model mediasi ini adalah *employee engagement* terbukti berperan sebagai *full mediator* dalam hubungan antara *digital leadership* dan *employee retention*. Hampir seluruh pengaruh kepemimpinan digital terhadap keputusan karyawan untuk bertahan disalurkan secara tidak langsung melalui *employee engagement*, sementara jalur langsungnya tidak menunjukkan kontribusi yang bermakna. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan digital tidak secara otomatis mendorong retensi; pengaruhnya baru

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

terwujud ketika pemimpin mampu menciptakan kondisi kerja yang menumbuhkan keterikatan, yaitu melalui fasilitasi adopsi teknologi, komunikasi yang efektif di lingkungan digital, serta dukungan adaptasi karyawan terhadap perubahan yang dibawa oleh transformasi digital. Hal ini sejalan dengan (Li et al. 2024; Muchtar et al. 2025) yang membuktikan bahwa *digital leadership* manajer menengah berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement* melalui mekanisme *employee empowerment* dan *affective commitment*. Secara keseluruhan, ketiga hipotesis mediasi menempatkan *employee engagement* sebagai *linking mechanism* sentral yang menentukan apakah program kesejahteraan, dukungan organisasional, maupun kapabilitas kepemimpinan digital benar-benar berkontribusi terhadap retensi. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas berbagai inisiatif organisasional tersebut tidak cukup dinilai dari ketersediaan program atau fasilitas semata, melainkan harus dievaluasi dari sejauh mana inisiatif tersebut berhasil membentuk semangat, dedikasi, dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan. Implikasi ini diperkuat oleh bukti empiris yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran, pemberdayaan, dan pengembangan kapasitas adaptif karyawan di era digital cenderung menghasilkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya memperkuat niat karyawan untuk tetap bertahan di organisasi (Gong et al., 2024; John et al., 2025).

5. Kesimpulan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan multinasional perlu menempatkan *employee engagement* sebagai fokus utama strategi retensi, karena keterikatan karyawan merupakan faktor yang paling kuat dalam mendorong keinginan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan. Manajemen sebaiknya tidak menjalankan program kesejahteraan karyawan, dukungan organisasi, dan kepemimpinan digital secara terpisah, melainkan mengintegrasikannya ke dalam pengalaman kerja sehari-hari yang meningkatkan semangat, dedikasi, dan rasa memiliki karyawan. Program *employee well-being* dapat diwujudkan melalui pengelolaan beban kerja yang wajar, perlindungan kesehatan fisik dan psikologis, fasilitas kerja yang memadai, serta dukungan keseimbangan kerja–kehidupan; sementara *perceived organizational support* perlu diperkuat melalui penghargaan yang adil, komunikasi dua arah, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, peluang pengembangan karier, dan konsistensi penerapan kebijakan. Di sisi lain, pemimpin perlu mengembangkan kapabilitas *digital leadership* dengan menyediakan arahan yang jelas, pelatihan teknologi, pendampingan penggunaan sistem digital, serta dukungan pemecahan masalah selama proses transformasi kerja. Dengan demikian, investasi organisasi pada kesejahteraan, dukungan, dan digitalisasi tidak hanya dipandang sebagai program administratif, tetapi sebagai instrumen strategis untuk membangun keterikatan kerja yang pada akhirnya meningkatkan retensi, menjaga kesinambungan pengetahuan organisasi, dan mendukung stabilitas operasional perusahaan.

Referensi

Annisa, S., Siahaan, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2026). Managing job stress to improve creativity: Moderated by employee wellbeing. In *Enhancing business efficiency through technology: Sustainability, CSR, and governance* (pp. 195–205).

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Ardianto, H., Gusnadi, G., Dharma, I., Eranza, D. R. D., & Loc, D. H. N. (2025). Employee well-being and employee retention: Empirical study in an Indonesian company. *Global Advances in Business Studies, 4*(2), 104–115. https://doi.org/10.55584/Gabs.004.02.5

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job demands–resources theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, *29*(3), 188–200. https://doi.org/10.1037/ocp0000376

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187–200. https://doi.org/10.1080/02678370802393649

Cascio, W. F. (2019). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Changalima, I. A., & Chuwa, M. P. (2025). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in business research: A simple guide for novice researchers. *International Journal of Research in Business and Social Science, 14*(9), 497–506. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i9.4601

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.

Darmilisani, Lumbanraja, P., Absah, Y., & Gultom, P. (2025). Improving employee wellbeing in private plantation companies: The role of work engagement serves as a mediator. In *The digital edge: Transforming business systems for strategic success* (Vol. 1, pp. 455–463).

Desiana, P. M., Andrias, M. S., & Ahyinaa, G. S. (2024). The mediating effect of employee engagement and well-being on turnover intention in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management, 22*(2), 477–487. https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.37

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Dhoopar, A., Gupta, B., Sihag, P., & Goyal, K. (2026). Employee turnover intention: A review and research agenda. *Global Business and Organizational Excellence, 45*(2), 205–226. https://doi.org/10.1002/joe.70010

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Gong, Y., Chen, P., & Lee, J. (2024). Employee engagement as a mediating mechanism in digital work systems. *Frontiers in Psychology*, *8*(8), 12–19.

Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics, 1*(3), Article 100027. https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027

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. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear. *Multivariate Behavioral Research, 45*(4), 627–660. https://doi.org/10.1080/00273171.2010.498290

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*, 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

John, B., Alsamarra'i, Z., & Panteli, N. (2025). Digital leadership and employee engagement in hybrid work environments: The role of trust and communication. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *3*(2), 23–33.

Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics, 14*(3), 279–295. https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w

Lestari, D., et al. (2026). The effect of employee well-being and perceived organizational support on employee retention through employee engagement as an intervening variable. *Indonesian Journal of Economic & Management Sciences, 4*(1), 1–15.

Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in Psychology, 15*, Article 1368442. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1368442

Mahfud, S., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0: Untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis*. Andi.

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). Work engagement: A meta-analysis using the Job Demands–Resources model. *Psychological Reports, 124*(6), 2635–2655. https://doi.org/10.1177/0033294120988319

Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: The relationships between HRM practices, work engagement and

turnover intention. *International Journal of Manpower*, *42*(1), 21–50. https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0183

Muchtar, Y. C., Absah, Y., Sadalia, I., & Siahaan, E. (2025). Subjective career success: Analyzing the role of individual absorptive capacity as mediating variable. *Quality–Access to Success, 26*(209), 181.

Muchtar, Y. C., Muchtar, M. A., & Putra, A. F. (2024). Sustainable performance of SMEs through social media usage and innovation capabilities. *Calitatea, 25*(203), 144–151.

Nargotra, M., & Sarangal, R. K. (2023). Perceived organizational support and intention to stay: The mediating effect of employee engagement. *FIIB Business Review*, *12*(3), 317–327. https://doi.org/10.1177/23197145211042521

Noorulkhathija, J., & Hussain, A. J. (2025). Strategic employee retention: Enhancing workforce stability through effective HR management. *ICTACT Journal on Management Studies, 11*(1), 2032–2037. https://doi.org/10.21917/ijms.2025.0314

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Pithaloka, D., & Ardiyanti, R. (2024). The effect of perceived organizational support on intention to stay mediated by employee engagement and job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen, 22*(3), 694–705. https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.03.13

Prasetyo, W. J., Agusdin, A., & Sakti, D. P. B. (2023). Pengaruh sistem pola karir dan sistem manajemen talenta, employee engagement terhadap retensi karyawan. *Jurnal Ilmiah Mandala Education, 9*(1), 529–538. https://doi.org/10.58258/jime.v9i1.4268

Ratau, L. (2025). The effects of perceived organizational support on employee retention among nurses in the South African public health sector. *International Journal of Research in Business and Social Science, 14*(4), 93–102. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i4.3971

Ratnawati, D. P. D., & Subudi, M. (2018). Pengaruh talent management terhadap employee retention dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 7*(11), 6299–6325. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v07.i11.p15

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Rochmatulaili, E., Alamsyah, E. B., & Rahman, M. A. (2026). The influence of digital leadership on employee performance through work engagement. *Feedforward: Journal of Human Resource, 6*(1), 49–57. https://doi.org/10.19166/ff.v6i1.10934

Sabila, Z. N., Gumelar, G., & Akbar, Z. (2024). Sustainable workforce: The role of employee engagement on perceived organizational support to employee retention. *Philanthropy: Journal of Psychology, 8*(1), 65–85. https://doi.org/10.26623/philanthropy.v8i1.9008

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Sinisterra, L., Peñalver, J., Fernández-Castilla, B., & Salanova, M. (2026). Fighting turnover intention: Meta-analytic insights on the role of talent management and employee engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *42*, e260772. https://doi.org/10.1037/jwop0000260772

Suta, I. G. M. A. B., & Ardana, I. K. (2019). Pengaruh kompensasi, persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 8*(6), 3597–3625. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i06.p10

Warr, P. (2013). How to think about and measure psychological well-being. In M. Wang, R. R. Sinclair, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology* (pp. 76–90). Routledge.

Yuliantini, T., Rahmat, A., Marlapa, E., Malihah, F. D., & Endri. (2024). The effects of employee relations, workplace well-being, and compensation on turnover intentions: The mediation role of work stress. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, 10*(3), 820–831. https://doi.org/10.17358/jabm.10.3.820

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior, 36*(5), 621–644. https://doi.org/10.1002/job.1990

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)