



MENINGKATKAN RETENSI KARYAWAN MELALUI LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI, DAN *WORK-LIFE BALANCE* : STUDI PADA PT PERKEBUNAN TAMBI WONOSOBO

Muammar Khadafi¹, & Sri Ekanti Sabardini^{2*}

^{1&2*} Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN Yogyakarta

*e-Mail: diniekanti@gmail.com

Submit Tgl: 25-Juli-2026

Diterima Tgl: 28-Juli-2026

Diterbitkan Tgl: 30-Juli-2026

Abstract: *This study analyzes the influence of work environment, organizational culture, and work-life balance on employee retention at PT Perkebunan Tambi Wonosobo, using a quantitative approach grounded in Social Exchange Theory. The population comprised 109 permanent employees, from which 53 respondents were selected through proportional purposive sampling. Data were collected via a Likert-scale questionnaire and analyzed using validity and reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression, hypothesis testing (t-test and F-test), and the coefficient of determination. The results show that work environment and work-life balance have no significant effect on employee retention, while organizational culture has a positive and significant effect. These findings indicate that, in this agroindustry setting, organizational culture is the dominant driver of retention, whereas work environment and work-life balance have not yet become determining factors.*

Keywords: *Work Environment; Organizational Culture; Work-Life Balance; Employee Retention*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan *work-life balance* terhadap retensi karyawan di PT Perkebunan Tambi Wonosobo dengan pendekatan kuantitatif yang dilandasi *Social Exchange Theory*. Populasi penelitian berjumlah 109 karyawan tetap, dengan 53 responden yang dipilih melalui *proportional purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala *Likert* dan dianalisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji hipotesis (uji t dan uji F), serta uji koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pada konteks agroindustri ini, budaya organisasi menjadi faktor dominan dalam mempertahankan karyawan, sementara lingkungan kerja dan *work-life balance* belum menjadi faktor penentu.

Kata kunci: Lingkungan Kerja; Budaya Organisasi; *Work-Life Balance*; Retensi Karyawan

Cara mengutip Khadafi, M., & Sabardini, S. E. (2026). Meningkatkan Retensi Karyawan melalui Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan *Work-Life Balance*: Studi pada PT Perkebunan Tambi Wonosobo. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 1016–1028. <https://doi.org/10.71456/sur.v5i1.2376>

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Selain berupaya memperoleh karyawan yang berkualitas, organisasi juga menghadapi tantangan untuk mempertahankan karyawan agar tetap berkontribusi dalam jangka panjang. Kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan atau *employee retention* menjadi salah satu indikator efektivitas pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan keberlangsungan organisasi, produktivitas, efisiensi biaya, serta keberlanjutan keunggulan kompetitif. Tingkat retensi yang tinggi memungkinkan organisasi mempertahankan pengetahuan, pengalaman, dan kompetensi yang telah dimiliki karyawan, sedangkan rendahnya retensi dapat meningkatkan biaya rekrutmen, pelatihan, serta mengganggu stabilitas operasional organisasi (Mathis & Jackson, 2011). Berbagai kajian juga menunjukkan bahwa retensi karyawan menjadi isu strategis dalam pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia modern.

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis turut mengubah ekspektasi tenaga kerja terhadap organisasi. Karyawan tidak lagi hanya mempertimbangkan aspek finansial, tetapi juga memperhatikan kualitas lingkungan kerja, budaya organisasi, kesempatan berkembang, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan akan lebih mudah mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dibandingkan organisasi yang hanya berfokus pada pencapaian target bisnis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa retensi karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial yang membentuk hubungan antara karyawan dengan organisasi.

Fenomena tersebut juga menjadi perhatian berbagai organisasi di Indonesia, termasuk perusahaan pada sektor agroindustri. Industri perkebunan menghadapi karakteristik pekerjaan yang relatif kompleks karena melibatkan aktivitas operasional di lapangan, tuntutan produktivitas yang tinggi, serta kebutuhan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki pengalaman dan keterampilan spesifik. Dalam kondisi demikian, kemampuan perusahaan mempertahankan karyawan menjadi faktor penting agar kontinuitas operasional tetap terjaga. PT Perkebunan Tambi Wonosobo sebagai perusahaan perkebunan teh yang telah lama beroperasi juga memerlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan retensi karyawan sehingga keberlangsungan organisasi dapat dipertahankan.

Salah satu faktor yang diduga berpengaruh terhadap retensi karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan, baik lingkungan fisik maupun nonfisik (Nitisemito, 2015; Sunyoto, 2015). Lingkungan kerja yang nyaman, aman, didukung fasilitas kerja yang memadai, serta hubungan kerja yang harmonis dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja sehingga mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif berpotensi menurunkan motivasi, komitmen, bahkan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Selain lingkungan kerja, budaya organisasi juga merupakan faktor penting yang memengaruhi retensi karyawan. Budaya organisasi menggambarkan sistem nilai, keyakinan, norma, dan cara kerja yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi (Schein, 1990;

Robbins & Judge, 2013). Budaya organisasi yang kuat akan membentuk identitas organisasi, meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), memperkuat kerja sama, serta mendorong loyalitas karyawan terhadap organisasi. Ketika nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai yang dimiliki karyawan, mereka akan lebih mudah membangun komitmen jangka panjang dan memiliki kecenderungan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Faktor lain yang semakin memperoleh perhatian dalam penelitian manajemen sumber daya manusia adalah *work-life balance*. Fisher et al. (2009) mendefinisikan *work-life balance* sebagai kemampuan individu menyeimbangkan berbagai peran yang dimilikinya dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Greenhaus et al. (2003) menjelaskan bahwa keseimbangan tersebut mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis, mengurangi konflik peran, serta meningkatkan kepuasan kerja. Organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja akan menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif sehingga mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Hubungan antara lingkungan kerja, budaya organisasi, *work-life balance*, dan retensi karyawan dapat dijelaskan menggunakan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun atas prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi memberikan dukungan melalui lingkungan kerja yang kondusif, budaya organisasi yang positif, serta perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja, karyawan akan memandang hal tersebut sebagai bentuk investasi organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Sebagai balasannya, karyawan akan menunjukkan perilaku positif berupa meningkatnya loyalitas, komitmen, keterikatan, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Oleh karena itu, *Social Exchange Theory* menjadi landasan teoritis yang relevan untuk menjelaskan retensi karyawan dalam penelitian ini.

Meskipun hubungan antarvariabel tersebut telah banyak diteliti, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi. Penelitian Purba dan Arnida Pohan (2024), Srimulyani dan Jelita (2022), serta Andari et al. (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, sedangkan Sumarni dan Ridlwan Muttaqin (2024) menemukan hasil yang berbeda. Pada variabel budaya organisasi, penelitian Khoirunnisa et al. (2024) dan Lestari et al. (2025) membuktikan adanya pengaruh positif terhadap retensi karyawan, namun Nathania dan Wijaya (2024) memperoleh hasil yang tidak signifikan. Demikian pula pada variabel *work-life balance*, sebagian penelitian menunjukkan pengaruh positif terhadap retensi karyawan, sedangkan penelitian lainnya menemukan hasil yang berbeda. Inkonsistensi tersebut menunjukkan bahwa pengaruh ketiga variabel tersebut masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat *research gap* berupa belum konsistennya temuan empiris mengenai pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan *work-life balance* terhadap retensi karyawan, khususnya pada sektor perkebunan. Selain itu, penelitian mengenai retensi karyawan pada perusahaan perkebunan teh di Indonesia masih relatif terbatas dibandingkan sektor manufaktur maupun jasa. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan *novelty* dengan menguji secara simultan pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan *work-life balance* terhadap retensi karyawan pada PT Perkebunan Tambi Wonosobo menggunakan perspektif *Social Exchange Theory*. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori mengenai retensi karyawan sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya

manusia yang mampu meningkatkan loyalitas dan mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei. Pendekatan kuantitatif dipilih karena bertujuan menguji pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan *work-life balance* terhadap retensi karyawan melalui analisis statistik. Pendekatan ini berlandaskan paradigma positivisme yang menekankan pengujian hubungan antarvariabel menggunakan data numerik sehingga mampu menghasilkan temuan yang objektif dan dapat diuji secara empiris (Sugiyono, 2024). Pendekatan survei merupakan metode yang sesuai untuk memperoleh informasi secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner sehingga hubungan antarvariabel dapat dianalisis secara kuantitatif.

Penelitian dilaksanakan pada PT Perkebunan Tambi Wonosobo Unit Perkebunan (UP) Tambi, dengan objek penelitian meliputi lingkungan kerja, budaya organisasi, *work-life balance*, dan retensi karyawan. Subjek penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT Perkebunan Tambi Wonosobo UP Tambi yang memenuhi kriteria sebagai responden penelitian.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian berjumlah 109 karyawan tetap yang terdiri atas enam golongan jabatan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability* sampling dengan metode *proportional purposive sampling*, sehingga setiap golongan memperoleh proporsi sampel sesuai jumlah anggotanya sekaligus memenuhi kriteria penelitian. Responden yang dipilih merupakan karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun. Berdasarkan teknik tersebut diperoleh 53 responden sebagai sampel penelitian. Penggunaan *purposive sampling* dilakukan agar responden memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga mampu memberikan informasi yang relevan mengenai variabel yang diteliti (Sugiyono, 2024; Arikunto, 2016).

Pengumpulan Data dan Pengukuran Variabel

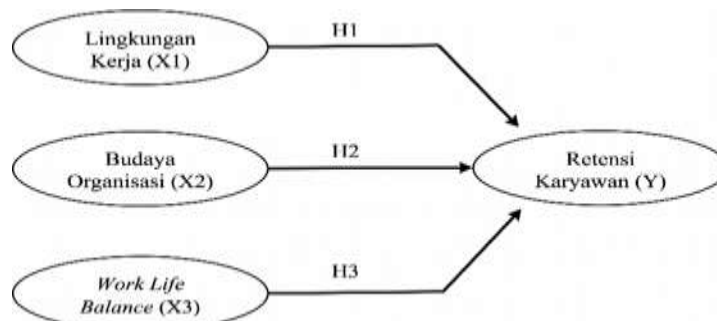
Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan *Google Forms* kepada responden. Seluruh item pernyataan diukur menggunakan skala *Likert* lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) sampai skor 5 (sangat setuju). Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi yang meliputi profil perusahaan, struktur organisasi, literatur ilmiah, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2024).

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah retensi karyawan yang diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Mathis dan Jackson (2011), yaitu *organizational components*, *organizational career opportunities*, *rewards*, *job design and work*, serta *employee relationships*. Variabel independen terdiri atas lingkungan kerja, budaya organisasi, dan *work-life balance*. Lingkungan kerja diukur menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Sunyoto (2015), meliputi fasilitas kerja, keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan suasana kerja. Budaya organisasi diukur berdasarkan tujuh dimensi yang dikembangkan Robbins dan Judge (2013), yaitu inovasi dan pengambilan risiko,

perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Sementara itu, *work-life balance* diukur menggunakan empat dimensi Fisher et al. (2009), yaitu *work interference with personal life* (WIPL), *personal life interference with work* (PLIW), *work enhancement of personal life* (WEPL), dan *personal life enhancement of work* (PLEW).

Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Validitas instrumen ditentukan berdasarkan koefisien korelasi setiap item



terhadap skor total, sedangkan reliabilitas diukur menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dengan nilai minimum 0,70 sebagai indikator bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang baik (Ghozali, 2021). Selanjutnya dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas untuk memastikan model regresi memenuhi asumsi statistik. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS, melalui uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), serta koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi retensi karyawan (Ghozali, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jika tabel digunakan, jelaskan tren dan poin penting dalam tabel. Tabel yang dicantumkan hanya terdiri dari garis horizontal. Judul tabel ditulis di atas tabel, sedangkan keterangan dan sumber ditulis di bawah tabel. Diagram dan gambar yang dimuat tidak melebihi ukuran lebar 15 cm dan panjang 20cm. Judul, keterangan, dan sumber gambar ditulis di bawah gambar.

Karakteristik Responden

Dari 53 responden, mayoritas berjenis kelamin laki-laki (88,7%), berusia di atas 45 tahun (60,4%). Komposisi ini mengindikasikan bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan senior dengan masa kerja panjang.

Tabel 1. Hasil Uji Instrumen, Asumsi Klasik, dan Kelayakan Model

Pengujian	Hasil	Keterangan
Validitas (seluruh item X1, X2, X3, Y)	$r_{\text{hitung}} 0,370-0,842 > r_{\text{tabel}} 0,2706$	Seluruh item valid
Reliabilitas – Lingkungan Kerja (X1)	<i>Cronbach's Alpha</i> 0,859	Reliabel
Reliabilitas – Budaya Organisasi (X2)	<i>Cronbach's Alpha</i> 0,897	Reliabel
Reliabilitas – <i>Work-Life Balance</i> (X3)	<i>Cronbach's Alpha</i> 0,787	Reliabel
Reliabilitas – Retensi Karyawan (Y)	<i>Cronbach's Alpha</i> 0,797	Reliabel
Normalitas (<i>Kolmogorov-Smirnov</i>)	<i>Asymp. Sig.</i> 0,069 > 0,05	Residual berdistribusi normal
Multikolinearitas – X1	<i>Tolerance</i> 0,382; <i>VIF</i> 2,620	Bebas multikolinearitas
Multikolinearitas – X2	<i>Tolerance</i> 0,429; <i>VIF</i> 2,331	Bebas multikolinearitas
Multikolinearitas – X3	<i>Tolerance</i> 0,838; <i>VIF</i> 1,193	Bebas multikolinearitas
Heteroskedastisitas (uji <i>Glejser</i>) – X1, X2, X3	<i>Sig.</i> 0,594; 0,989; 0,993 (> 0,05)	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Uji F (<i>Goodness of Fit</i>)	<i>F</i> = 52,290; <i>Sig.</i> = 0,000	Model layak (fit)

Sumber: Data diolah (2026)

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji Hipotesis

Variabel	B	t	Sig.	Keterangan
(Constant)	7,772	2,647	0,011	—
Lingkungan Kerja (X1)	0,023	0,204	0,839	H1 ditolak
Budaya Organisasi (X2)	0,536	7,958	0,000	H2 diterima
<i>Work-Life Balance</i> (X3)	0,048	0,626	0,534	H3 ditolak

Sumber: Data diolah (2026).

Variabel dependen: Retensi Karyawan (Y). *Adjusted R*² = 0,547 (54,7%).

Persamaan regresi yang diperoleh: $Y = 7,772 + 0,023X_1 + 0,536X_2 + 0,048X_3 + e$. Nilai *Adjusted R*² sebesar 0,547 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen mampu menjelaskan variasi retensi karyawan sebesar 54,7%, sedangkan 45,3% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT Perkebunan Tambi Wonosobo. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat mampu membentuk kesamaan nilai (*shared values*), meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, memperkuat komitmen, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas karyawan. Hasil ini tercermin dari nilai koefisien regresi sebesar 0,536 dengan tingkat signifikansi 0,000 (<0,05), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi retensi karyawan.

Temuan tersebut mendukung *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964). Dalam perspektif teori ini, hubungan antara organisasi dan karyawan dibangun atas prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi mampu menciptakan budaya yang adil,

mendukung kolaborasi, serta memberikan penghargaan terhadap kontribusi karyawan, maka karyawan akan membalasnya melalui peningkatan loyalitas dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi salah satu bentuk dukungan organisasi yang mendorong retensi karyawan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Robbins dan Judge (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya yang kuat tidak hanya meningkatkan koordinasi dan kerja sama, tetapi juga membentuk identitas organisasi yang mampu meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan.

Selanjutnya, hasil penelitian ini memperkuat temuan Khoirunnisa dkk. (2024) dan Lestari dkk. (2025) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Kesamaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi secara konsisten menjadi salah satu determinan utama retensi karyawan pada berbagai sektor industri. Namun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris baru pada konteks perusahaan perkebunan teh di Indonesia yang masih relatif jarang diteliti.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa PT Perkebunan Tambi perlu mempertahankan budaya organisasi yang telah berkembang melalui penguatan komunikasi internal, internalisasi nilai perusahaan, peningkatan kerja sama antarkaryawan, serta pemberian apresiasi terhadap kinerja. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan loyalitas karyawan sehingga tingkat retensi tetap terjaga dalam jangka panjang.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PT Perkebunan Tambi Wonosobo. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,023 dengan nilai signifikansi 0,839 ($>0,05$). Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan ditolak.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang dirasakan karyawan belum menjadi faktor utama dalam menentukan keputusan mereka untuk tetap bekerja di PT Perkebunan Tambi Wonosobo. Meskipun perusahaan telah menyediakan lingkungan kerja yang relatif memadai, keputusan karyawan untuk bertahan tampaknya lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kesesuaian nilai organisasi, hubungan sosial di tempat kerja, serta komitmen terhadap perusahaan. Dengan kata lain, lingkungan kerja merupakan faktor pendukung, tetapi belum menjadi determinan utama dalam meningkatkan retensi karyawan pada konteks penelitian ini.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964), hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Dukungan organisasi melalui penyediaan lingkungan kerja yang baik seharusnya mendorong karyawan untuk membalasnya dengan perilaku positif, termasuk keinginan untuk tetap bekerja di organisasi. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme pertukaran sosial tersebut belum sepenuhnya terjadi. Salah satu kemungkinan penyebabnya adalah karena kondisi lingkungan kerja telah dianggap sebagai standar dasar (*baseline condition*) oleh karyawan. Akibatnya, keberadaan lingkungan kerja yang baik tidak lagi

dipersepsikan sebagai keunggulan yang mampu meningkatkan loyalitas, melainkan sebagai sesuatu yang memang sudah sewajarnya diberikan oleh perusahaan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan pendapat Nitisemito (2015) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif mampu meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan. Demikian pula Sunyoto (2015) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung akan menciptakan kenyamanan psikologis sehingga mendorong karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi maupun karakteristik tenaga kerja.

Temuan penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian Purba dan Arnida Pohan (2024), Srimulyani dan Jelita (2022), serta Andari et al. (2021) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Sebaliknya, hasil penelitian ini mendukung penelitian Sumarni dan Ridlwan Muttaqin (2024) yang menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Kesamaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa pada organisasi tertentu, terutama yang memiliki karakteristik pekerjaan spesifik seperti sektor perkebunan, keputusan karyawan untuk tetap bekerja tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja, tetapi juga oleh faktor-faktor lain yang lebih strategis.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan fasilitas atau kondisi fisik lingkungan kerja saja belum tentu mampu meningkatkan retensi karyawan. Oleh karena itu, PT Perkebunan Tambi Wonosobo perlu mengintegrasikan upaya perbaikan lingkungan kerja dengan penguatan budaya organisasi, komunikasi internal, pengembangan karier, serta program peningkatan keterikatan karyawan (*employee engagement*) agar strategi retensi dapat berjalan lebih efektif

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PT Perkebunan Tambi Wonosobo. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,048 dengan tingkat signifikansi 0,534 ($>0,05$). Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan ditolak.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi belum menjadi faktor yang menentukan keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Karakteristik pekerjaan pada sektor perkebunan yang memiliki jadwal kerja relatif tetap dan pola kerja yang telah berlangsung lama memungkinkan karyawan telah mampu menyesuaikan kehidupan pribadi dengan tuntutan pekerjaan. Kondisi tersebut menyebabkan variasi persepsi mengenai *work-life balance* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan.

Menurut Fisher et al. (2009), *work-life balance* merupakan kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya sehingga kedua peran tersebut dapat saling mendukung. Greenhaus et al. (2003) menjelaskan bahwa keseimbangan tersebut akan meningkatkan kesejahteraan individu, mengurangi konflik peran, dan meningkatkan kepuasan kerja. Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manfaat tersebut belum secara langsung diterjemahkan menjadi keinginan untuk tetap bekerja di PT Perkebunan Tambi Wonosobo.

Apabila dikaitkan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi terhadap keseimbangan kehidupan kerja belum dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan yang cukup kuat untuk memengaruhi keputusan karyawan dalam mempertahankan hubungan kerja. Dalam konteks organisasi perkebunan, kemungkinan terdapat faktor lain yang lebih dominan, seperti budaya organisasi, keamanan kerja, hubungan sosial antarpegawai, maupun kesempatan memperoleh penghasilan yang stabil.

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Sebaliknya, hasil ini memperlihatkan bahwa pengaruh *work-life balance* dapat berbeda pada setiap organisasi, tergantung pada karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, serta kebutuhan tenaga kerja. Dengan demikian, *work-life balance* bukan merupakan faktor yang berdiri sendiri dalam menjelaskan retensi karyawan, melainkan perlu dipahami bersama variabel organisasi lainnya.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah bahwa perusahaan tetap perlu memberikan perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja sebagai bagian dari upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Namun, peningkatan retensi karyawan sebaiknya lebih difokuskan pada penguatan budaya organisasi, peningkatan komitmen organisasi, dan penciptaan hubungan kerja yang harmonis, karena faktor-faktor tersebut terbukti lebih berpengaruh dalam konteks penelitian ini.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan *work-life balance* terhadap retensi karyawan pada PT Perkebunan Tambi Wonosobo. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan satu-satunya variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, sedangkan lingkungan kerja dan *work-life balance* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang dominan dalam mendorong karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Budaya organisasi yang kuat mampu membentuk kesamaan nilai, meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), memperkuat komitmen organisasi, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. Kondisi tersebut mendorong loyalitas karyawan sehingga meningkatkan kecenderungan mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Sebaliknya, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang telah tersedia dipersepsikan sebagai standar operasional perusahaan sehingga belum menjadi faktor pembeda yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan. Demikian pula, *work-life balance* tidak terbukti memengaruhi retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi belum menjadi pertimbangan utama bagi karyawan PT Perkebunan Tambi Wonosobo dalam mempertahankan hubungan kerja dengan perusahaan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan tidak hanya dibangun melalui penyediaan kondisi kerja yang nyaman atau dukungan terhadap keseimbangan kehidupan

kerja, tetapi juga melalui pembentukan budaya organisasi yang positif. Budaya organisasi menjadi bentuk dukungan organisasi yang paling dirasakan oleh karyawan sehingga mendorong munculnya loyalitas dan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa PT Perkebunan Tambi Wonosobo perlu memprioritaskan penguatan budaya organisasi melalui internalisasi nilai-nilai perusahaan, peningkatan komunikasi organisasi, pengembangan kerja sama tim, pemberian penghargaan atas kinerja, serta penguatan komitmen organisasi. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan retensi karyawan secara berkelanjutan. Perusahaan juga tetap perlu menjaga kualitas lingkungan kerja dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia, meskipun kedua faktor tersebut belum terbukti memberikan pengaruh yang signifikan dalam penelitian ini.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu perusahaan dengan jumlah responden yang relatif terbatas serta menggunakan tiga variabel independen. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada sektor industri yang berbeda, meningkatkan jumlah responden, serta menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi retensi karyawan, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterikatan karyawan (*employee engagement*), kepemimpinan transformasional, kompensasi, maupun persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*). Dengan demikian, model penelitian mengenai retensi karyawan dapat dikembangkan secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfandi, A., Dharmawan, A., & Haryanto, T. (2025). Karyawan: Studi Pada Industri Kuliner. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 14(04).
- Andari, A., Nafiudin, N., & Purnamasari, R. (2021). The Influence of The Work Environment and Employee Engagement on Employee Retention. *Almana : Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 447–453. <https://doi.org/10.36555/almana.v5i3.1724>
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Edisi Revisi). Jakarta: PT Rineka Cipta
- As'at Rizal, P., Pebrianggara, A., & Ansori, A. (2018). Journal Homepage. Dalam *Manajemen & Perbankan* (Vol. 4, Nomor 2). Online.
- Ayu Trisna Wijayanthi, I., Subagio, M., Suhendra, A., & Amin Darmawan, A. (2024). *Employee Retention Implementation Prevents Employee Turnover*. 2(2). <https://doi.org/10.38035/sjam.v2i2>
- Blau, P. M. (1964a). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Darmawan, R. jasmine. (2025). Pengaruh Budaya Kerja dan Work life balance Terhadap Retensi Karyawan di Perusahaan Startup. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(4), 6891–6900. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i4.8394>
- Diyan Agus Mayangsari, & Putri Oktovita Sari. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Kota

- Surakarta. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 3(1), 1133–1147. <https://doi.org/10.62710/h2a9es58>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26* (10 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hassan, A., Donianto, C., Kirolol, T., & Abdullah, T. (2022). Pengaruh Talent Management dan Work-Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Mediasi Dukungan Organisasi. *Modus*, 34(2), 158–183. <https://doi.org/10.24002/modus.v34i2.5966>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Hussain, Y., Zakaria, M. N., Salleh, M. Z. M., & Hassan, H. (2025). Enhancing Employee Retention Through Training and Development and Working Environment: A Conceptual Framework Based on Social Exchange Theory. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 8(31), 520–535. <https://doi.org/10.35631/ijemp.831035>
- Imelya, J., Lestira, T., & Warganegara, P. (2025). Pengaruh *Work-Life Balance* dan Beban Kerja Terhadap Retensi Karyawan di PT. Bukit Asam Tbk the Effect of *Work-Life Balance* and Workload on Employee Retention at PT. Bukit Asam TBK.
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2025). *Data tenaga kerja ter-PHK periode Januari–Juni 2025*. Satudata Kementerian Ketenagakerjaan. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-8024040/kemnaker-phk-2025-naik-jadi-42-ribu-orang-jawa-tengah-tertinggi>
- Khafid Muzuka, A., Lasiyono, U., & Afkar, T. (2025). Enhancing Employee Retention: The Role of Work-Life Balance, Organizational Support, And Job Satisfaction Among Millennials and Gen-Z At Bogasari Flour Mills Surabaya. *Business and Accounting Research (IJEBA) Peer Reviewed-International Journal*, 9. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBA>
- Khalique, M., & Jammu, A. (2025). Market Forces Title: Work-Life Balance, Career Development, Leadership, and Engagement as Predictors of Employee Retention: The Moderating Role of Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. 20(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.51153/mf.v20i2.729>
- Khoirunnisa, S., Jhoansyah, D., & Nurmala, R. (2024). Pengaruh Supportive Work Environment, Work-Life Balance, Dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi

- Karyawan (Survey Terhadap Karyawan Yayasan Pendidikan Islam At-Tartil Sukabumi). *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(4), 9112–9121. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.10847>
- Lestari, K. S., Halin, H., & Afriyani, F. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Internal Terhadap Retensi Karyawan BATIQA Hotel Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 22(3), 608–621. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v22i3.18565>
- Mathis, R. (L), & Jackson, J. (N). (2011). *Human Resource Management*. Edisi ke-13. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Nathania, J. A., & Wijaya, S. (2024). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Retensi Karyawan pada Store Maxx Coffee Tangerang. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 5(1), 43–54. <https://doi.org/10.35912/simo.v5i1.3027>
- Nitisemito, A. S. (2015). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Ghalia Indonesia.
- Nurdianti, Halidin, & Farman, &. (2021). Pengaruh Minat dan Lingkungan Belajar Peserta Didik Terhadap Hasil Belajar Matematika. *Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 8(1), 20–28. <https://doi.org/10.30998/fjik.v8i1.8672>
- Nurmalitasari, S. (2021). Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Karyawan Tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 10(3), 1–15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- PT Perkebunan Tambi. (2025). *Tentang kami: Latar belakang pendirian perusahaan dan perjalanan PT Tambi*. PT Perkebunan Tambi. <https://www.pttambi.com/id/tentang-kami/>
- Purba, E. M., & Arnida Pohan, Y. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Retensi Karyawan pada PT. Berlian Eka Sakti Tangguh (PT. BEST). *Jurnal Widya*, 5(1), 120–134. <https://doi.org/10.54593/awl.v5i1.231>
- Putri, N. R., Jarul, M., & Ari Nugroho, C. (2025). Peran Mediasi Motivasi Pada Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 18(2), 144–155. <https://doi.org/10.26623/jreb.v18i2.12417>
- Rahmayanti, I., Bukhari Muslim, Ch., Elvira Usulu, C. M., & Nurul Mardhiah Sitio, M. (2024). *Manajemen Sumberdaya Manusia Teori Dan Praktik*. PT Media Penerbit Indonesia
- Robbins, S. (P), & Timothy Judge A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th Edition. Boston, MA: Pearson Education, Inc. ISBN: 978-0-13-283487-2.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Revisi). Refika Aditama.

- Setya Indah Isnawati, Irsal Fauzi, Faturahman Efendi, & Silvina Widyastuti . (2024). Work-Life Balance dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Milenial. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(1), 49–57. <https://doi.org/10.30640/digital.v3i1.2166>
- Srimulyani, V. A., & Jelita, S. P. P. (2022). Dampak Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Retensi Karyawan. *JRMA | Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 10(2), 153–162. <https://doi.org/10.33508/jrma.v10i2.1120>
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Edisi 2, Cetakan 30. Bandung: Alfabeta. ISBN 979-8433-64-0.
- Sumarita, & Muzakki. (2023). 61-Keyword: Transformational leadership Affective commitment Turnover intention. *Indonesian Business Review*, 6(1), 61–70. <https://doi.org/10.21632/ibr.6.1.61-70>
- Sumarni, L., & Ridlwan Muttaqin. (2024). Pengaruh Self Efficacy, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Pada PT Multi Garmenjaya. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(6), 3250–3259. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i6.3337>
- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, Alat Statistik, dan Contoh Riset*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Varghese, A., Davidson, B. G. J., George, J. P., & Muttungal, P. V. (2026). Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Initiatives; Organizational Culture; and Employee Retention: Situational Traits—Mediated Model. *FIIB Business Review*. <https://doi.org/10.1177/23197145261421995>