

Faktor-Faktor Penentu Retensi Karyawan pada Perusahaan Multinasional di Indonesia

The Factors Determining Employee Retention in Multinational Companies in Indonesia

Muhammad Hibban Alamsyah

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: muhammadhibban.22021@mhs.unesa.ac.id

Abstrak


Retensi karyawan menjadi isu strategis di tengah meningkatnya persaingan global dan fenomena perang talenta yang mendorong perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi retensi karyawan serta menganalisis faktor yang paling dominan pada perusahaan multinasional (MNC) di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur dengan pendekatan *systematic review* mengacu pada kerangka PRISMA. Data diperoleh melalui penelusuran pada basis data akademik seperti Scopus dan Google Scholar dengan bantuan *software Publish or Perish 8*. Dari 100 artikel awal yang teridentifikasi, terpilih 10 artikel relevan dalam rentang tahun 2015–2025 untuk dianalisis secara tematik. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa terdapat empat faktor utama yang secara konsisten memengaruhi retensi karyawan di MNC Indonesia, yaitu: kompensasi dan kesejahteraan karyawan; pengembangan karier dan jalur pertumbuhan yang jelas; gaya kepemimpinan yang inklusif; serta budaya organisasi yang positif. Di antara faktor-faktor tersebut, kompensasi dan pengembangan karier ditemukan sebagai faktor paling dominan yang berpengaruh langsung terhadap keputusan karyawan untuk bertahan, sementara kepuasan kerja dan loyalitas berperan sebagai variabel mediasi penting. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen SDM dalam merancang strategi retensi yang lebih efektif dan kontekstual di lingkungan MNC Indonesia.

Kata kunci : Retensi karyawan; kompensasi; pengembangan karier; kepemimpinan inklusif; budaya organisasi

Abstract

Employee retention has become a strategic issue amid increasing global competition and the war for talent, which compels organizations to retain high-quality human capital. This study aims to identify key factors influencing employee retention and to analyze the most dominant factors within multinational companies (MNCs) operating in Indonesia. This research employs a systematic literature review approach guided by the PRISMA framework. Data were collected from academic databases such as Scopus and Google Scholar using Publish or Perish 8 software. From 100 identified articles, 10 relevant studies published between 2015 and 2025 were selected and analyzed thematically. The findings reveal four major factors consistently influencing employee retention in Indonesian MNCs: compensation and employee well-being; career development and clear growth pathways; inclusive and supportive leadership styles; and positive and fair organizational culture. Among these factors, compensation and career development emerge as the most dominant determinants directly affecting employees' decisions to remain in the organization, while job satisfaction, loyalty, and employee engagement function as significant mediating variables. These findings provide practical implications for HR management in designing more effective and contextually relevant retention strategies within multinational companies in Indonesia.

Keywords : *Employee retention; compensation; career development; inclusive leadership; organizational culture*

Article History	*corresponding author
<p>Submitted : 22-04-2026</p> <p>Final Revised : 19-05-2026</p> <p>Accepted : 25-05-2026</p>	<div data-bbox="1002 412 1278 483" style="text-align: center;">  </div> <p data-bbox="831 517 1342 546">This is an open access article under the CC-BY-SA license</p> <p data-bbox="831 566 1374 620">Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri Surabaya</p>

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategis yang krusial bagi keberlangsungan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Saat ini, SDM dipandang sebagai *human capital* yang mencakup keahlian, pengetahuan, dan kecakapan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Hassan et al., 2022). Tantangan utama manajemen saat ini adalah strategi mempertahankan karyawan terbaiknya. Di era kompetitif, banyak perusahaan menghadapi tingginya tingkat turnover karyawan yang memicu fenomena perang talenta (Kumar et al., 2021). Kondisi ini terjadi akibat ketimpangan antara ketersediaan tenaga ahli dengan kebutuhan pasar kerja. Oleh karena itu, isu mengenai retensi menjadi semakin krusial untuk dikelola secara strategis. Hasil survei "*Hopes and Fears Global Workforce Survey 2023*" mencatat peningkatan niat karyawan untuk berpindah kerja dari 19% pada tahun 2022 menjadi 26% pada tahun 2023. Fenomena ini perlu diperhatikan secara khusus pada generasi muda, mengingat lebih dari 35% Generasi Z dan 31% responden milenial berencana untuk mengundurkan diri dari pekerjaan mereka (PwC, 2024).

Retensi karyawan adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mencegah karyawan berkualitas yang dimiliki keluar dari perusahaan/organisasi. Upaya ini sangat krusial guna menjaga stabilitas organisasi dan menekan biaya tinggi yang timbul akibat *turnover*, seperti biaya rekrutmen, orientasi, serta penurunan produktivitas (Hayward et al., 2016). Studi yang dilakukan Damei (2020) menunjukkan bahwa tingginya tingkat retensi berkorelasi positif secara signifikan dengan kinerja finansial dan keberlanjutan perusahaan. Perusahaan umumnya dinilai berdasarkan keberhasilannya dalam menjalankan strategi tersebut; jika karyawan kompeten berhasil dipertahankan, kinerja perusahaan akan meningkat secara otomatis.

Manajemen Sumber Daya Manusia memegang peranan sentral dalam merumuskan strategi peningkatan retensi. Berbagai praktik seperti sistem kompensasi, budaya organisasi, *work-life balance*, dan pengembangan karier telah banyak diteliti pengaruhnya terhadap intensi karyawan untuk bertahan. Secara teoretis, analisis hubungan antara praktik pengelolaan SDM tersebut dengan retensi dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* atau Teori Pertukaran Sosial. Hubungan sosial dalam organisasi terbentuk berdasarkan prinsip timbal balik, di mana individu cenderung mempertahankan hubungan yang dianggap saling menguntungkan. Apabila dikaji dalam konteks tingkat retensi, maka ketika perusahaan memberikan sebuah keuntungan pada karyawan melalui program pelatihan yang berkualitas, lingkungan kerja yang baik, *work life balance*, maka karyawan akan merasa dihargai dan melihatnya sebagai bentuk dukungan organisasi. Sebagai imbalannya, karyawan akan membalas dengan sikap dan perilaku positif, seperti peningkatan komitmen, loyalitas, dan keinginan yang lebih kuat untuk tetap tinggal di perusahaan (Nurmalitasari & Andriyani, 2021).

Penelitian terdahulu umumnya telah mengkaji beberapa faktor terkait tingkat retensi secara terpisah atau dalam konteks yang spesifik. Misalnya, beberapa studi berfokus secara

mendalam pada pengaruh pelatihan terhadap retensi karyawan (Simanjorang et al., 2023). Hasil penelitian tersebut dikuatkan oleh penelitian dari Simanjorang et al. (2023) yang dimana dalam penelitiannya diperoleh hasil bahwa pemberian pelatihan dan pengembangan menjadi faktor penting yang peran dalam meningkatkan keterikatan kerja dan berdampak pada peningkatan retensi karyawan, selain itu penelitian lain juga menemukan faktor lain yang bisa menjadi salah satu prediktor peningkatan retensi penelitian dari Farid & Luvia (2022) menunjukkan bahwa tingkat retensi tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kompensasi, pelatihan, dan budaya organisasi. Namun, interaksi antara *work-life balance* dan lingkungan kerja ditemukan berpengaruh terhadap kepuasan kerja serta retensi karyawan. Berbeda dengan penelitian lain (Hrvatini et al., 2023) yang mengambil fokus pada perbedaan generasi di sektor perhotelan yang ditinjau dari hasil penelitian di negara Kroasia atau pada praktik manajemen talenta di perusahaan multinasional di Brasil (Ambrosius, 2018) dan perusahaan multinasional di negara Perancis (Tlaiss et al., 2017) Beberapa penelitian di konteks Indonesia juga telah dilakukan, namun sering kali terbatas pada satu jenis industri misalnya penelitian yang dilakukan oleh (Farid & Luvia, 2022) atau juga penelitian (Nurmalitasari & Andriyani, 2021) yang keduanya sama-sama fokus pada ruang lingkup industri perbankan lokal yang ada di Indonesia sebagai lingkup dalam penelitiannya.

Berdasarkan tinjauan tersebut, meskipun banyak penelitian telah membahas faktor retensi seperti kompensasi dan budaya organisasi, masih sedikit studi yang secara eksplisit mengidentifikasi faktor paling dominan dalam lingkup perusahaan multinasional di Indonesia. Penelitian terdahulu cenderung bersifat deskriptif komparatif antar faktor, tidak banyak penelitian yang mengarah pada faktor retensi berdasarkan fokus pada satu ruang lingkup khusus yakni perusahaan multinasional. Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sekaligus menganalisis faktor mana yang paling dominan memengaruhi retensi pada perusahaan multinasional di Indonesia. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi manajemen SDM dalam merumuskan kebijakan retensi yang lebih tepat sasaran, efektif, dan efisien.

Metode

Dalam penulisan artikel ilmiah ini, peneliti menggunakan metode studi literatur. Metode ini melibatkan pemeriksaan artikel penelitian sebelumnya yang relevan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di perusahaan multinasional di Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya untuk secara sistematis dan transparan mengintegrasikan temuan dari beberapa studi, sehingga menghasilkan pemahaman yang mendalam dan berbasis bukti tentang topik penelitian (Snyder, 2019). Penelitian ini menerapkan kerangka PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) sebagai pedoman utama dalam proses penyaringan dan sintesis literatur (Moher et al., 2009). Hal ini dilakukan untuk memastikan proses seleksi literatur dilakukan secara transparan dan objektif guna menjawab tujuan penelitian mengenai faktor dominan retensi.

Partisipan

Sumber data dalam penelitian ini adalah artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2015 hingga 2025. Pemilihan sumber data didasarkan pada kriteria inklusi, yaitu penelitian yang secara khusus membahas retensi karyawan pada lingkup perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia. Berdasarkan penelusuran awal, teridentifikasi sebanyak 100 artikel potensial. Melalui prosedur seleksi sistematis berdasarkan relevansi metodologi dan kesesuaian temuan, diperoleh 10 artikel yang memenuhi kriteria untuk dianalisis lebih lanjut.

Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan melalui penelusuran pada basis data akademik bereputasi, seperti Scopus dan Google Scholar, dengan bantuan perangkat lunak *Publish or Perish 8*. Pencarian informasi menggunakan kombinasi kata kunci dalam Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia, antara lain: “*employee retention*”, “*talent retention*”, “retensi karyawan”, “*multinational corporation*”, dan “perusahaan multinasional di Indonesia”.

Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, temuan, dan gagasan utama dari literatur yang telah diakses (Braun & Clarke, 2006) Setelah proses seleksi awal berdasarkan kata kunci, judul, dan abstrak, setiap artikel yang memenuhi kriteria inklusi dievaluasi secara kritis berdasarkan metodologi yang digunakan, validitas hasil penelitian, serta relevansi temuan terhadap tujuan kajian ini. Data yang diekstraksi dari setiap studi kemudian dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola temuan yang berulang serta tren utama dalam faktor-faktor yang berkontribusi terhadap retensi karyawan pada perusahaan multinasional di Indonesia. Hasil dari sintesis ini menjadi dasar untuk membangun kerangka konseptual yang komprehensif. Data disintesis untuk membangun kerangka konseptual yang menyeluruh serta menemukan celah (*research gap*) dalam penelitian sebelumnya. Hasil analisis ini tidak hanya memberikan wawasan tentang pengetahuan yang ada, tetapi juga menjelaskan kemajuan penelitian di bidang terkait secara kritis dan objektif.

Hasil

Tinjauan literatur dalam penelitian ini mengidentifikasi 10 studi relevan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan di perusahaan multinasional di Indonesia. Dari sepuluh studi yang dianalisis, peneliti menemukan penggunaan berbagai pendekatan seperti kuantitatif, kualitatif, dan studi pustaka. Fokus kajian meliputi aspek fleksibilitas kerja, pengembangan karier, kompensasi, hingga budaya organisasi global. Setiap studi dianalisis dengan mempertimbangkan konteks preferensi unik dari tenaga kerja di Indonesia.

Tabel 1. Ringkasan Kajian Literatur tentang Faktor Retensi Karyawan di perusahaan multinasional di Indonesia

Judul Studi	Penulis (Tahun)	Kata Kunci	Desain studi/ Metodologi	Temuan Kunci
Memahami Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia di PT. Amerta Indah Otsuka	(Nor et al., 2024)	Strategi Pengelolaan SDM, Produktivitas, Inovasi	Studi Pustaka (Library Research) dengan Analisis Isi.	Strategi SDM yang efektif melalui program pelatihan dan pengembangan kompetensi terbukti meningkatkan keterlibatan, produktivitas, serta loyalitas karyawan, dengan dukungan budaya kerja inklusif sebagai faktor penguat posisi perusahaan.
Strategi Manajemen Talenta Untuk	(Tariana, 2024)	Manajemen Talenta, Retensi	Kualitatif, dengan wawancara	Faktor non-finansial seperti budaya suportif dan keseimbangan kerja secara

Retensi Karyawan Pada Perusahaan Multinasional Di Indonesia		Karyawan, Perusahaan Multinasional, Budaya Organisasi, Keseimbangan Kerja-Hidup	mendalam, kuesioner terbuka, dan observasi. Analisis menggunakan coding tematik.	signifikan memengaruhi loyalitas, namun strategi tersebut memerlukan penyesuaian dari model Barat ke konteks budaya kolektivistik di Indonesia.
Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Pada Kantor Cabang Bank Central Asia	(Lukita et al., 2025)	Job Satisfaction, Compensation, Company Culture, Career Development, Employee Retention	Kuantitatif (Survei), kuesioner kepada 130 karyawan BCA. Analisis menggunakan Regresi dengan SPSS.	Secara simultan seluruh faktor berpengaruh terhadap retensi, namun secara parsial hanya kompensasi dan peluang pengembangan karier yang berdampak positif, sementara kepuasan kerja dan budaya perusahaan tidak menunjukkan pengaruh signifikan.
Retention Strategies PT. Coca-Cola Distribution Indonesia-Bali Nusa Dalam Meningkatkan Employee Engagement	(Wedanti & Gorda, 2018)	Coca-Cola, Strategi Retensi, Employee Engagement	Kualitatif (Studi Kasus), dengan observasi, wawancara, dan studi dokumen pada level manajer.	Strategi retensi yang mencakup pemberdayaan, pengakuan, dan pola komunikasi transparan terbukti efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan serta mencegah kehilangan talenta potensial pada organisasi.
Job Satisfaction as Mediator of Workplace Ostracism and Perceived Organizational Support on Turnover Intention	(Wati & Nilasari, 2024)	Workplace Ostracism, Perceived Organizational Support, Turnover Intention, Job Satisfaction	Kuantitatif (Survei), kuesioner kepada 385 karyawan MNC. Analisis menggunakan SEM-AMOS.	Pengucilan di tempat kerja (<i>ostracism</i>) berpengaruh positif pada niat pindah kerja, di mana kepuasan kerja bertindak sebagai mediator penuh yang memediasi pengaruh dukungan organisasional terhadap intensi perputaran karyawan.
The Moderating Role of Employee Status on Training Satisfaction and Job Engagement	(Pramusinto & Elmi, 2023)	Training Satisfaction, Work Engagement, Turnover Intention, Employee Status	Kuantitatif (Survei), kuesioner kepada 185 responden MNC Asuransi. Analisis menggunakan SEM-PLS.	Kepuasan terhadap pelatihan dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap intensi pindah kerja, dengan temuan bahwa status kepegawaian (tetap atau kontrak) tidak memoderasi hubungan antar variabel tersebut.

on Turnover Intention				
Organizational Justice Among Multinational Company Employees: How Empowering Leadership, Engagement and Retention Affect Employee Well-Being	(Anggoro, 2025)	Empowering Leadership, Employee Engagement, Employee Retention, Organizational Justice, Employee Well-Being	Kuantitatif (Survei), kuesioner kepada 278 karyawan MNC. Analisis menggunakan SEM.	Empowering leadership, engagement, dan retensi berpengaruh positif pada kesejahteraan karyawan. Keadilan Organisasional (Organizational Justice) berperan sebagai variabel mediasi penting yang memperkuat hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kesejahteraan.
The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia	(Vizano et al., 2021)	Turnover Intentions, Career, Compensation, Job Satisfaction	Kuantitatif (Survei), kuesioner kepada 215 manajer menengah. Analisis menggunakan SEM-LISREL.	Sistem kompensasi dan pengembangan karier yang kompetitif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi secara signifikan dalam menurunkan tingkat niat perputaran karyawan (<i>turnover intention</i>).
The Impact of Work-Balance on Employee Performance Mediated by Employee Loyalty	(Melayansari & Bhinekawati, 2020)	Work-life Balance, Employee Performance, Employee Loyalty, Female Employees, Indonesia	Kuantitatif (Survei), kuesioner kepada 100 karyawan wanita di lingkungan internasional. Analisis menggunakan PLS-SEM.	Keseimbangan kerja-hidup (work-life balance) memiliki dampak positif terhadap loyalitas dan kinerja karyawan. Loyalitas karyawan berperan sebagai mediator yang signifikan antara work-life balance dan kinerja.
The Role of Inclusive Leadership in Enhancing Talent Retention Among Remote Workforce: A	(Purnama et al., 2025)	Inclusive Leadership, Talent Retention, Remote Workforce, Multinational Survey	Kuantitatif (Survei Lintas Negara), kuesioner kepada 150 responden. Analisis menggunakan	Kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap retensi talenta melalui peningkatan rasa aman psikologis, kepercayaan, dan keterlibatan karyawan, khususnya dalam konteks tenaga kerja jarak jauh.

Analisis mendalam terhadap tabel literatur menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karier merupakan faktor fundamental yang secara konsisten terbukti krusial. Studi yang dilakukan (Vizano et al., 2021) menunjukkan bahwa pada level jabatan manajer menengah memberikan bukti empiris yang kuat, di mana kedua faktor ini menjadi pendorong retensi yang paling berpengaruh signifikan secara statistik. Studi lain oleh Lukita et al. (2025) sebagaimana dilakukan di Perusahaan BCA, penelitian Lukita et al. (2025) juga menekankan bahwa sebagian besar, Hanya kompensasi dan peluang karier yang secara langsung mempengaruhi, Pada dasarnya, kedua penelitian ini menggarisbawahi bagaimana peran vital kompensasi dan pengembangan karier sebagai fondasi strategi retensi.

Namun, literatur lainnya yang lebih baru menekankan bahwa faktor-faktor tersebut tidak lagi cukup berdiri sendiri ada faktor lain yang menjadi pendukung yang mempengaruhi retensi. Peran kepemimpinan dan budaya organisasi ditemukan juga menjadi salah satu pendorongnya. Studi oleh (Purnama et al., 2025) dan (Anggoro, 2025) secara spesifik menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan yang inklusif dan memberdayakan untuk membangun rasa aman psikologis dan keadilan bagi karyawan, yang menjadi kunci retensi di era modern. Di sisi lain, studi kasus oleh Tariana (2024) memberikan wawasan lebih komprehensif bahwa keberhasilan retensi di MNC Indonesia sangat ditentukan oleh sejauh mana perusahaan dapat mengintegrasikan budaya globalnya dengan prinsip-prinsip kelompok yang ada di masyarakat setempat, sebuah temuan yang diperkuat oleh studi di perusahaan Amerta Indah Otsuka oleh (Nor et al., 2024).

Lebih lanjut, beberapa studi lain juga menunjukkan bagaimana peran penting faktor psikologis sebagai mediator penelitiannya. Penelitian oleh (Wati & Nilasari, 2024) secara jelas membuktikan bahwa kepuasan kerja adalah mediator penuh antara perlakuan di tempat kerja (seperti dukungan atau pengucilan) dan niat untuk pindah. Hal ini sejalan dengan temuan yang menempatkan loyalitas karyawan sebagai hasil dari keseimbangan kerja-hidup/ *work life balance* yang baik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan retensi.

Pembahasan

Analisis sistematis terhadap literatur yang relevan mencakup studi kasus kualitatif, survei kuantitatif, dan tinjauan teoritis memberikan gambaran komprehensif mengenai dinamika retensi talenta yang ada di perusahaan multinasional Indonesia. Berdasarkan sintesis terhadap berbagai literatur yang ada, peneliti mengidentifikasi empat tema besar yang secara konsisten muncul sebagai determinan utama yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan multinasional (MNC) di Indonesia. Keempat tema tersebut adalah: (1) Kompensasi dan Kesejahteraan Karyawan; (2) Pengembangan Karier dan Jalur Pertumbuhan yang Jelas; (3) Gaya Kepemimpinan yang Inklusif dan Suportif; serta (4) Budaya Organisasi yang Berorientasi pada Keadilan dan Inklusi.

Literatur secara konsisten menunjukkan bahwa kompensasi yang kompetitif merupakan faktor fundamental dalam keputusan karyawan untuk bertahan. Studi oleh (Vizano et al., 2021) dan Lukita et al. (2025) menegaskan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat untuk pindah (*turnover intention*). Namun, pembahasannya lebih dari sekadar gaji. Literatur menyoroti pentingnya paket penghargaan total (*total rewards*) yang mencakup insentif berbasis kinerja, tunjangan kesehatan, dan program kesejahteraan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), sebagaimana ditekankan dalam studi kasus pada perusahaan PT Amerta Indah Otsuka (Nor et al., 2024) dan studi tentang karyawan perempuan di perusahaan internasional (Melayansari & Bhinekawati, 2020) menyoroti perspektif gender dalam retensi, di mana karyawan perempuan di lingkungan internasional cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi ketika perusahaan memfasilitasi keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi. Secara teoretis,

hal ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan berinvestasi pada kesejahteraan holistik karyawan, muncul ikatan emosional dan rasa timbal balik yang memperkuat komitmen organisasi.

Meskipun kompensasi menjadi fondasi awal, motivasi karyawan untuk bertahan jangka panjang seringkali bergeser pada kebutuhan akan aktualisasi diri, di mana peluang untuk tumbuh dan berkembang muncul sebagai salah satu pendorong retensi terkuat, khususnya bagi talenta pada level manajerial serta generasi milenial dan Generasi Z yang mendominasi pasar kerja saat ini. Bagi manajer menengah, prospek kemajuan karier seringkali menjadi pertimbangan yang lebih berat dibandingkan kompensasi jangka pendek (Vizano et al., 2021). Studi kasus di Coca-Cola (Wedanti & Gorda, 2018) dan PT Amerta Indah Otsuka (Nor et al., 2024) secara eksplisit menyebutkan bahwa program pelatihan berkelanjutan, *coaching*, *mentoring*, dan jalur karier yang transparan merupakan strategi retensi yang efektif. Selanjutnya Temuan dari Pramusinto & Elmi (2023) juga menguatkan bahwa kepuasan terhadap pelatihan (*training satisfaction*) secara signifikan mengurangi niat karyawan untuk pindah, baik bagi karyawan tetap maupun kontrak. Hal ini mengindikasikan bahwa akses terhadap ilmu pengetahuan dan keterampilan baru menciptakan nilai tambah bagi karyawan, yang pada gilirannya menciptakan timbal balik yang tinggi bagi mereka jika harus meninggalkan perusahaan.

Keberhasilan program pengembangan karier tersebut sangat bergantung pada bagaimana interaksi sehari-hari antara karyawan dengan atasan mereka, mengingat peran pemimpin langsung (*direct supervisor*) seringkali menjadi faktor penentu apakah seorang karyawan akan bertahan atau pergi. Literatur terbaru menandai adanya pergeseran paradigma kepemimpinan di MNC, dari model komando-kontrol tradisional menuju gaya kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) dan inklusif. Anggoro (2025) menemukan bahwa *empowering leadership* secara signifikan meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya memperkuat retensi. Demikian pula, studi oleh (Purnama et al., 2025) dalam konteks kerja jarak jauh menyoroti bahwa *inclusive leadership* mampu membangun rasa aman psikologis (*psychological safety*), kepercayaan, dan keterlibatan, yang semuanya merupakan mediator penting untuk retensi talenta. Konsep *My Leader* di Coca-Cola, di mana pimpinan berperan sebagai *role model*, juga memperkuat temuan ini (Wedanti & Gorda, 2018).

Efektivitas kepemimpinan tersebut pada akhirnya akan membentuk sebuah ekosistem yang lebih luas, yaitu budaya organisasi yang positif berfungsi sebagai sesuatu yang secara eksplisit mengikat karyawan pada perusahaan. Faktor ini melampaui sekadar lingkungan kerja yang nyaman. Literatur menyoroti pentingnya Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*) Karyawan yang merasa diperlakukan adil, baik dalam distribusi hasil, prosedur, maupun interaksi, cenderung lebih loyal dan sejahtera (Anggoro, 2025). Selanjutnya budaya yang menghargai keragaman dan membuat karyawan merasa diterima terbukti meningkatkan loyalitas (Nor et al., 2024). Sebaliknya, pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*) secara signifikan meningkatkan niat untuk keluar atau bisa dikatakan menurunkan tingkat retensi (Wati & Nilasari, 2024).

Kesimpulan

Berdasarkan tinjauan literatur sistematis terhadap sepuluh studi relevan, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan pada perusahaan multinasional (MNC) di Indonesia dipengaruhi oleh sinergi antara faktor finansial dan non-finansial. Empat determinan utama yang konsisten ditemukan adalah kompensasi dan kesejahteraan, pengembangan karier, kepemimpinan inklusif, serta budaya organisasi yang adil. Di antara faktor tersebut, kompensasi dan pengembangan karier muncul sebagai prediktor paling dominan yang berpengaruh langsung terhadap keputusan karyawan untuk bertahan. Namun, efektivitas kedua faktor tersebut sangat bergantung pada variabel mediasi seperti kepuasan kerja, loyalitas, rasa aman psikologis, dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, strategi retensi di lingkungan MNC tidak dapat hanya mengandalkan imbalan materi, tetapi harus dirancang secara komprehensif dengan mengintegrasikan dinamika kepemimpinan dan budaya organisasi yang suportif.

Sebagai implikasi praktis, MNC di Indonesia disarankan untuk mengembangkan kebijakan retensi yang terintegrasi melalui sistem kompensasi kompetitif, penyediaan jalur karier transparan, serta penguatan program mentoring sebagai bentuk investasi jangka panjang

pada talenta. Manajemen perlu membangun ekosistem kerja yang menjunjung tinggi keadilan organisasional dan memberdayakan karyawan guna menciptakan rasa aman serta keterikatan yang kuat. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian empiris menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (mixed methods) untuk menguji model konseptual ini secara langsung pada berbagai sektor MNC di Indonesia. Hal ini penting guna memperoleh generalisasi temuan yang lebih luas terkait faktor dominan yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan.

Daftar Pustaka

- Ambrosius, J. (2018). Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: Evidence from Brazilian MNCs. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 53–68. <https://doi.org/10.1002/tie.21799>
- Anggoro, Y. A. R. (2025). Organizational justice among multinational company employees: How empowering leadership, employee engagement and employee retention affect employee well-being. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 4(6), 2365–2384. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v4i6.188>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Damei, M. Y. (2020). The Effect of Job Training on Employee Retention in Somalia. *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, 8(1). <http://www.questjournals.org/>
- Farid, R., & Luvia, G. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan pada Karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Batam. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 21–31. <https://doi.org/10.37531/mirai.v7i3.2969>
- Hassan, A., Donianto, C., Kiolol, 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>
- Hayward, D., Bungay, V., Wolff, A. C., & Macdonald, V. (2016). A qualitative study of experienced nurses' voluntary turnover: Learning from their perspectives. *Journal of Clinical Nursing*, 25(9–10), 1336–1345. <https://doi.org/10.1111/jocn.13210>
- Hrvatina, S., Miklošević, I., & Markuz, A. (2023). Job satisfaction in hospitality sector: Generational differences. *Acta Economica Et Turistica*, 9(2). <https://doi.org/10.46672/aet.9.2.1>
- Kumar, K. K., Mishra, S. K., & Budhwar, P. (2021). Employee turnover in India: Insights from the public–private debate. Dalam *Global talent retention: Understanding employee turnover around the world*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-293-020211011>
- Lukita, S. H., Sutawijaya, A. H., Mariam, S., & Ramli, A. H. (2025). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan pada kantor cabang Bank Central

Asia. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 1349–1369. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1477>

- Melayansari, M., & Bhinekawati, R. (2020). The impact of work-balance on employee performance mediated by employee loyalty (Lessons from female employees working in international environment in Greater Jakarta, Indonesia). *Proceedings of the 6th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2019)*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200331.025>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Antes, G., Atkins, D., Barbour, V., Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D., D'Amico, R., Deeks, J. J., ... & Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>
- Nor, R., Saputra, T. A., Ahabab, T., Sunardi, & Muzayyin. (2024). Memahami strategi pengelolaan sumber daya manusia di PT. Amerta Indah Otsuka. *Prospeks: Prosiding Pengabdian Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 3(1). <https://doi.org/10.32806/ppsv.v3i1.318>
- Nurmalitasari, S., & Andriyani. (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.
- Pramusinto, B. M., & Elmi, F. (2023). The moderating role of employee status on training satisfaction and job engagement on turnover intention. *International Journal of Indonesian Business Review*, 2(2), 141–150. <https://doi.org/10.54099/ijibr.v2i2.666>
- Purnama, K. D., Wardi, A., & Aditya, G. (2025). The role of inclusive leadership in enhancing talent retention among remote workforce: A multinational study. *Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi (Dinamika)*, 5(1), 227–241. <https://doi.org/10.51903/dinamika.v4i2>
- PwC. (2024). *PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024*. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>
- Simanjorang, F., T, A. F., Yolanda, E., & Simbolon, N. A. (2023). Kajian Literatur: Pengaruh Pemberian Pelatihan Terhadap Retensi Karyawan. *ARIMA : Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 1(2), 271–276. <https://doi.org/10.62017/arima.v1i2.408>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tariana, I. W. A. (2024). Strategi manajemen talenta untuk retensi karyawan pada perusahaan multinasional di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Utama*, 3(3), 448–462. <https://doi.org/10.55903/juria.v3i3.259>
- Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: Evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39(4), 426–445. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0130>

- Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career on turnover intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 471–478. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471>
- Wati, D., & Nilasari, B. M. (2024). Job satisfaction as mediator of workplace ostracism and perceived organizational support on turnover intention. *Studies in Big Data*, 159, 719–728. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71213-5_62
- Wedanti, N. W. P. O., & Gorda, E. S. (2018). Retention Strategies PT. Coca-Cola Distribution Indonesia-Balinusa Dalam Meningkatkan Employee Engagement (Studi Kasus: Level Manajer). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 15(4). <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/magister-manajemen/>