

## MANAJEMEN RESIKO TERHADAP TURNOVER KARYAWAN DI INDUSTRI WISATA EDUKASI: STUDI PADA KAMPUNG COKLAT BLITAR

**Nisfatul Laily Khanifah<sup>1</sup>, Mohammad Khusnu Milad<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Emails : [08010322021@student.uinsa.ac.id](mailto:08010322021@student.uinsa.ac.id)

<sup>2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Emails : [m.milad@uinsa.ac.id](mailto:m.milad@uinsa.ac.id)

\*Corresponding Author : Nisfatul Laily Khanifah

\*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Emails : [alfinatunnur@gmail.com](mailto:alfinatunnur@gmail.com)

### ARTICLE INFO

#### Article History :

Receive :  
November 18, 2025

Accepted :  
January 13, 2026

Available Online :  
January 23, 2026

#### Keywords:

Turnover Karyawan,  
Manajemen Risiko, Wisata  
Edukasi.



Copyright © 2025 by  
Author. Published by  
Universitas  
Abdurachman Saleh  
Situbondo

### A B S T R A C T

Employee turnover is a significant challenge in the educational tourism industry, affecting operational efficiency, recruitment costs, and service quality. This study examines employee turnover risk management at PT Kampung Coklat Blitar through a qualitative case study based on a four-month internship in the HRD Division. Data were collected through participatory observation, semi-structured interviews with eight respondents, and document analysis. The findings show that overall turnover remains within a normal range but is higher in field divisions due to individual, organizational, and external factors. The company's retention strategies, including welfare programs, KPI evaluation, job rotation, training, digital communication, and career mentoring, successfully reduced resignations in field divisions by up to 12%. However, strengthening two-way communication and inclusive career pathways is necessary to further minimize job-hopping. This study contributes to employee turnover risk management practices in the educational tourism sector and supports sustainable retention strategies aligned with community empowerment through cocoa agribusiness

### 1. PENDAHULUAN

Turnover karyawan menjadi salah satu isu krusial dalam manajemen sumber daya manusia di berbagai sektor industri, termasuk wisata edukasi. Fenomena ini mengakibatkan biaya tambahan yang signifikan bagi perusahaan, seperti pengeluaran untuk proses rekrutmen baru, pelatihan karyawan pengganti,

serta adaptasi yang memerlukan waktu panjang. Selain itu, turnover tinggi dapat menurunkan produktivitas secara keseluruhan karena hilangnya pengetahuan dan pengalaman dari karyawan yang keluar, sehingga mengganggu kontinuitas operasional. Di era pasca-pandemi, di mana ketidakpastian ekonomi masih membayangi, perusahaan semakin

rentan terhadap risiko ini. Savitri et al. (2022) menekankan bahwa turnover tidak hanya berdampak finansial, tetapi juga memengaruhi moral tim dan kualitas layanan, yang pada akhirnya dapat merusak reputasi bisnis. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang faktor pemicu turnover menjadi esensial untuk merancang strategi mitigasi yang efektif.

Industri wisata edukasi, seperti yang diwakili oleh PT Kampung Coklat Blitar, menghadapi tantangan unik terkait turnover karena sifat bisnis yang menggabungkan elemen rekreasi, pendidikan, dan agribisnis. Destinasi ini mengandalkan stabilitas sumber daya manusia untuk menjaga pengalaman pengunjung yang berkualitas, di mana karyawan frontline memainkan peran sentral dalam interaksi langsung. Berdasarkan wawancara dengan manajemen, tingkat turnover di perusahaan ini tergolong normal dalam dua tahun terakhir, namun lebih dominan terjadi di divisi operasional lapangan seperti outlet, wahana, dan kebersihan dibandingkan dengan divisi administratif. Kondisi ini mencerminkan kecenderungan umum di sektor pariwisata, di mana posisi frontline sering kali menuntut kerja fisik intensif dan jam kerja tidak tetap. Yuliani dan Pratama (2020) menyatakan bahwa ketidakstabilan seperti ini dapat mempercepat niat keluar karyawan jika tidak dikelola dengan baik. PT Kampung Coklat Blitar, sebagai studi kasus, memberikan gambaran nyata bagaimana industri wisata edukasi

berbasis lokal dapat menjadi model dalam mengatasi isu ini.

Penyebab utama turnover di sektor wisata edukasi sering kali berakar dari ketidakadaptasian karyawan terhadap budaya kerja perusahaan, yang mungkin berbeda dari ekspektasi awal mereka. Faktor lain termasuk kurangnya kepuasan kerja, beban kerja berlebih, serta keterbatasan peluang pengembangan karier. Di PT Kampung Coklat Blitar, hasil observasi selama magang menunjukkan bahwa karyawan lapangan lebih rentan karena paparan langsung terhadap fluktuasi pengunjung, yang memengaruhi dinamika tim dan menuntut respons cepat dari HRD. Savitri et al. (2022) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa tingkat turnover dipengaruhi oleh kesejahteraan yang dirasakan karyawan, termasuk fasilitas dan dukungan emosional. Selain itu, faktor eksternal seperti peluang kerja alternatif dengan kompensasi lebih baik turut memperburuk situasi. Pemahaman atas faktor-faktor ini menjadi dasar untuk mengeksplorasi manajemen risiko yang tepat guna mencegah turnover menjadi masalah kronis.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab turnover karyawan di PT Kampung Coklat Blitar, mengevaluasi efektivitas strategi manajemen risiko yang telah diterapkan, serta merumuskan rekomendasi untuk meningkatkan retensi karyawan. Melalui pendekatan studi kasus berbasis magang, penelitian ini menggabungkan observasi langsung, wawancara, dan analisis data sekunder

untuk memberikan insight yang komprehensif. Fokus utama adalah pada divisi HRD, di mana penulis terlibat dalam aktivitas seperti rekrutmen, pelatihan, dan monitoring risiko turnover. Dengan demikian, penelitian tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga preskriptif dalam menyediakan solusi praktis. Harapannya, hasil ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan sejenis dalam mengoptimalkan sumber daya manusia mereka.

Manfaat dari penelitian ini mencakup kontribusi bagi mahasiswa sebagai pengalaman praktis dalam memahami dinamika manajemen SDM di dunia nyata, bagi perusahaan sebagai masukan untuk perbaikan strategi retensi, serta bagi institusi pendidikan sebagai pengayaan kurikulum. Di tingkat yang lebih luas, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur tentang manajemen risiko turnover di industri wisata edukasi, yang masih relatif terbatas di Indonesia. Dengan menerapkan rekomendasi seperti penguatan komunikasi internal dan program pengembangan karier, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan keberlangsungan bisnis. Pada akhirnya, pendekatan ini mendukung pembangunan ekonomi lokal melalui sektor pariwisata yang stabil dan berkualitas.

## 2. KERANGKA TEORITIS

### Konsep Turnover Karyawan

Turnover karyawan didefinisikan sebagai proses pergantian tenaga kerja di mana karyawan meninggalkan organisasi secara sukarela atau tidak sukarela,

yang dapat memengaruhi stabilitas dan kinerja perusahaan. Fenomena ini sering kali menjadi indikator ketidakpuasan kerja dan ketidakefektifan manajemen sumber daya manusia. Savitri *et al.* (2022) menjelaskan bahwa turnover mencakup biaya eksplisit seperti rekrutmen serta biaya implisit seperti hilangnya produktivitas. Di industri wisata edukasi, turnover cenderung tinggi karena sifat pekerjaan yang musiman dan menuntut interaksi langsung dengan pengunjung. Harvida dan Wijaya (2020) menambahkan bahwa turnover intention, sebagai prekursor turnover aktual, dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja. Konsep ini menjadi dasar untuk memahami risiko yang dihadapi perusahaan seperti PT Kampung Coklat Blitar, di mana stabilitas SDM krusial untuk menjaga kualitas layanan edukatif.

### Faktor-Faktor Penyebab Turnover

Faktor penyebab turnover karyawan dapat dikategorikan menjadi empat kelompok utama: individu, organisasi, lingkungan kerja, serta eksternal. Faktor individu mencakup karakteristik pribadi seperti usia, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja, yang dapat memengaruhi adaptasi terhadap budaya organisasi (Harvida & Wijaya, 2020). Faktor organisasi meliputi kompensasi tidak kompetitif, kurangnya pengembangan karier, serta gaya kepemimpinan yang tidak suportif, seperti yang ditemukan dalam penelitian Salehah *et al.* (2022) pada industri produksi.

Lingkungan kerja, termasuk beban kerja berlebih dan stres, menjadi

pemicu utama di sektor frontline, sebagaimana dianalisis oleh Jaya et al. (2023) pada karyawan housekeeping selama pandemi. Faktor eksternal seperti peluang kerja alternatif dengan kondisi lebih baik juga mempercepat niat keluar, konsisten dengan temuan Pratiwi dan Surya (2025) tentang job insecurity. Di konteks wisata edukasi, kombinasi faktor ini dapat memperburuk turnover jika tidak diidentifikasi sejak dini.

### Strategi Retensi Karyawan

Strategi retensi karyawan bertujuan untuk mempertahankan talenta berkualitas melalui pendekatan proaktif seperti peningkatan kompensasi, program pelatihan, dan pengembangan karier. Agustini (2023) menekankan pentingnya retensi dalam mengurangi turnover dengan membangun loyalitas melalui kepemimpinan transformasional. Pelatihan efektif, sebagaimana dibahas oleh Wijaya dan Iskandar (2024), berpengaruh positif terhadap retensi di industri perhotelan, terutama melalui dimensi instruktur, materi, dan tujuan yang relevan. Dewi (2019) menambahkan bahwa komitmen organisasional dan pengembangan karier dapat memitigasi niat keluar.

Sektor wisata, strategi ini perlu disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan musiman, seperti yang ditemukan oleh Karo Karo et al. (2023) pada pekerja event, di mana kepuasan psikologis menjadi faktor dominan. Implementasi strategi retensi yang holistik dapat menurunkan biaya turnover dan meningkatkan employee engagement.

### Manajemen Risiko terhadap Turnover

Manajemen risiko terhadap turnover melibatkan identifikasi, analisis, serta mitigasi potensi ancaman melalui alat seperti Key Performance Indicators (KPI) untuk deteksi dini. Savitri et al. (2022) menyatakan bahwa intervensi preventif seperti program kesejahteraan dapat mengurangi risiko di sektor industri. Farid et al. (2024) memperkenalkan sustainable HRM practices sebagai pendekatan berkelanjutan yang memengaruhi job satisfaction dan menurunkan turnover intentions melalui mediasi meaning of work. Nasir et al. (2022) menyoroti faktor seperti kompensasi dan lingkungan kerja di institusi keuangan syariah, yang analog dengan risiko di wisata edukasi. Salsabila et al. (2024) menambahkan bahwa organization-based self-esteem dapat mengurangi motif job-hopping, khususnya escape motive. Pendekatan risiko ini esensial untuk perusahaan seperti PT Kampung Coklat Blitar dalam menjaga keberlangsungan operasional.

### 3. METODE PENELITIAN Sampel

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus mendalam pada PT Kampung Coklat Blitar, yang dipilih karena relevansinya sebagai representasi industri wisata edukasi berbasis agribisnis di wilayah Jawa Timur. Pendekatan kualitatif dipilih untuk mengeksplorasi fenomena turnover karyawan secara holistik, memungkinkan pemahaman konteks sosial dan organisasional yang kaya

melalui perspektif partisipan langsung. Data primer dikumpulkan selama periode magang dari 17 Februari hingga 23 Mei 2025 di Divisi Human Resource Development (HRD), di mana penulis terlibat secara immersif dalam rutinitas harian perusahaan.

Teknik pengumpulan data utama meliputi observasi partisipatif, di mana penulis secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan seperti controlling area harian untuk memantau ketersediaan SDM, proses rekrutmen calon karyawan melalui job fair dan input data pelamar, serta pendampingan edukasi dalam program seperti Pondok Romadhon dan Kemah Ceria. Selain itu, wawancara semi-struktural dilakukan dengan manajemen tingkat menengah dan karyawan lapangan (total 8 responden) untuk menggali persepsi mendalam tentang faktor penyebab turnover, seperti ketidakadaptasian budaya kerja dan beban operasional.

Data sekunder diperoleh melalui analisis dokumen internal, termasuk logbook magang harian, rekapitulasi absensi karyawan, serta data pengunjung wisata yang diolah menggunakan Microsoft Excel untuk mengidentifikasi pola fluktuasi kunjungan yang memengaruhi beban kerja. Pendekatan ini memastikan kelengkapan data dari berbagai sudut pandang, sesuai dengan prinsip studi kasus yang menekankan konteks unik organisasi.

Analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif dengan tahapan pengorganisasian, kategorisasi, dan interpretasi tematik untuk mengungkap pola dan hubungan

antarvariabel, seperti korelasi antara strategi retensi dan tingkat turnover di divisi lapangan. Triangulasi sumber diterapkan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumen untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan, sehingga mengurangi bias subjektif peneliti. Proses analisis juga melibatkan pemetaan risiko turnover melalui matriks sederhana berdasarkan KPI perusahaan, yang diintegrasikan dengan temuan lapangan untuk mengevaluasi efektivitas strategi seperti rotasi jabatan dan program kesejahteraan. Etika penelitian dijaga ketat melalui prinsip kerahasiaan identitas responden, informed consent sebelum wawancara, serta penggunaan data hanya untuk tujuan akademik tanpa mengganggu operasional perusahaan. Keterbatasan penelitian, seperti skala sampel kecil yang khas studi kasus, diatasi dengan fokus pada kedalaman analisis daripada generalisasi luas, yang tetap relevan untuk konteks industri wisata edukasi serupa di Indonesia.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN** **Profil Perusahaan dan Kondisi Turnover**

PT Kampung Coklat Blitar merupakan destinasi wisata edukasi berbasis agribisnis kakao yang inovatif, didirikan pada tahun 2014 di Desa Plosorejo, Kecamatan Kademangan, Kabupaten Blitar, dengan luas lahan mencapai 7,5 hektar. Berawal dari peternakan ayam petelur milik pendiri Kholid Mustofa yang terdampak virus flu burung pada 2004, perusahaan ini berevolusi

menjadi pusat pengolahan kakao sejak 2005 melalui kelompok tani Guyub Santoso. Saat ini, wisata ini menawarkan pengalaman edukatif dari hulu ke hilir produksi coklat, dilengkapi fasilitas seperti kolam renang anak-anak, wahana permainan, cooking class, terapi ikan, serta spot foto indah, dengan harga tiket masuk Rp20.000 untuk reguler hingga Rp35.000 untuk terusan. Visi perusahaan adalah membangun masyarakat Indonesia yang cerdas, mandiri, berdaya, dan sejahtera melalui pertumbuhan ekonomi berkeadilan, sementara misi fokus pada edukasi komoditas kakao, peningkatan produksi coklat olahan, penumbuhan generasi peka terhadap kearifan lokal, serta menjadikan Indonesia sebagai rumah bagi coklat terlezat di dunia. Lokasi strategisnya, hanya 3,5 km dari pusat kota Blitar, membuatnya mudah diakses dan berdampak positif bagi perekonomian desa setempat melalui peningkatan kunjungan wisatawan lokal, provinsi, hingga internasional.

Budaya kerja di PT Kampung Coklat Blitar menjadi pilar utama yang membedakannya dari destinasi wisata konvensional, dengan penekanan pada nilai-nilai lokal yang harmonis dan produktif. Budaya "Guyub Rukun" menekankan kolaborasi dan kekeluargaan melalui acara rutin seperti buka bersama yang melibatkan karyawan, anak PKL, mitra, serta masyarakat sekitar, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. "Berorientasi pada Kinerja" diwujudkan melalui penetapan KPI untuk setiap posisi dan evaluasi berkala dengan umpan balik

konstruktif, memastikan pencapaian hasil optimal.

Selain itu, "Layanan dari Hati" menerapkan standar SAPA (Senyum, Arahkan, Pandu, Antar) dalam interaksi pengunjung, didukung pelatihan experiential learning untuk membangun empati dan keramahan. "Cinta Produk Lokal" mempromosikan kebanggaan terhadap coklat Indonesia melalui edukasi proses produksi dan kolaborasi komunitas seni daerah, sementara "Tertib dan Bersih" menjaga profesionalisme dengan rutinitas pembersihan pagi sebelum jam buka wisata. Budaya ini tidak hanya meningkatkan loyalitas karyawan, tetapi juga memperkaya pengalaman pengunjung, menjadikan perusahaan sebagai model wisata berkelanjutan.

Struktur organisasi PT Kampung Coklat Blitar dirancang secara hierarkis untuk mendukung operasional kompleks di industri wisata edukasi, dimulai dari RUPS sebagai pemegang kekuasaan tertinggi yang mengesahkan kebijakan strategis, diikuti komisaris untuk pengawasan good corporate governance. Direktur Utama Kholid Mustofa memimpin eksekutif, dengan direktorat khusus seperti Operasional (Hj. Haris Habibah) untuk sinergi harian, Produksi (Imam Bahrowi) untuk pengolahan biji kakao hingga distribusi, Pengembangan Biji (Kamsun) untuk keberlanjutan pasokan, Pemasaran dan Bisnis (H. Edi Purwanto) untuk promosi, serta Humas dan Rumah Tangga (Mustakim) untuk citra publik dan fasilitas.

Divisi HRD berperan sentral dalam manajemen SDM, termasuk rekrutmen dan retensi. Kondisi turnover karyawan secara keseluruhan normal dalam dua tahun terakhir, dengan tingkat resign rendah yang tidak mengganggu stabilitas, meskipun lebih tinggi di divisi lapangan seperti outlet, wahana, dan

kebersihan akibat beban fisik dan fluktuasi pengunjung. Hal ini menuntut rotasi cepat dan monitoring KPI untuk menjaga kelancaran operasional, menunjukkan perlunya strategi retensi yang lebih terfokus pada frontline.

### Strategi Manajemen Risiko dan Retensi

No.	Strategi Retensi	Deskripsi	Indikator Implementasi	Dampak terhadap Turnover
1	Program Kesejahteraan	Penyediaan fasilitas dasar seperti makan dua kali sehari, BPJS full coverage, dan posko kesehatan gratis	Diterapkan sejak 2020, mencakup 100% karyawan	Penurunan resign 10% pada 2024, meningkatkan loyalitas frontline
2	Evaluasi KPI	Monitoring bulanan kinerja melalui Key Performance Indicators untuk deteksi dini risiko	Integrasi dengan absensi dan umpan balik harian	Rotasi jabatan dalam 48 jam, mengurangi kekosongan posisi hingga 15%
3	Rotasi Jabatan	Penempatan ulang karyawan antar divisi untuk variasi pengalaman	Dilakukan setiap 3-6 bulan berdasarkan kebutuhan	Mengurangi kebosanan di divisi lapangan, turnover turun 8%
4	Rekrutmen Proaktif	Job fair dan talent pool untuk pengisian cepat	Database 200 calon karyawan, rekrutmen tahunan	Waktu filling posisi <7 hari, stabilitas SDM meningkat
5	Kegiatan Sosial	Acara seperti buka bersama, THR, dan edukasi komunitas	Rutin bulanan, melibatkan 80% karyawan	Membangun rasa kebersamaan, retensi naik 12% di divisi kebersihan
6	Pelatihan Experiential	Workshop layanan pelanggan dan pengembangan keterampilan	4 sesi/tahun, fokus SAPA dan budaya lokal	Peningkatan kepuasan kerja 20%, mengurangi resign akibat kurang adaptasi
7	Komunikasi Internal	Pertemuan mingguan dan aplikasi grup untuk umpan balik	Akses 95% karyawan, respons rate 70%	Penurunan konflik 25%, loyalitas emosional lebih kuat
8	Pengembangan Karier	Mentoring dan jalur promosi jelas untuk karyawan lapangan	Program 6-12 bulan, target 30% promosi internal	Motivasi jangka panjang, turnover intention turun 15%

Sumber : Data diolah dalam penelitian

Strategi manajemen risiko turnover di PT Kampung Coklat Blitar dirancang secara komprehensif untuk

mencegah kehilangan SDM melalui pendekatan preventif yang mengintegrasikan elemen

kesejahteraan, monitoring, dan pengembangan. Program kesejahteraan menjadi fondasi utama, di mana perusahaan menyediakan makan dua kali sehari, BPJS ketenagakerjaan dengan cakupan penuh, serta posko kesehatan gratis yang dapat diakses kapan saja selama jam kerja. Fasilitas ini tidak hanya sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga upaya konkret untuk mengurangi beban finansial dan kesehatan karyawan, terutama di divisi lapangan yang rentan terhadap paparan cuaca dan interaksi intensif dengan pengunjung. Selama magang, penulis mengamati bahwa program ini berhasil menurunkan tingkat absensi sakit sebesar 12% dibandingkan tahun sebelumnya, yang secara tidak langsung menekan turnover karena karyawan merasa lebih aman dan didukung. Implementasi dimulai sejak 2020 sebagai respons terhadap pandemi, dan kini mencakup 100% tenaga kerja, termasuk karyawan kontrak. Pendekatan ini selaras dengan prinsip sustainable HRM yang menekankan kesejahteraan holistik untuk retensi jangka panjang (Farid et al., 2024).

Evaluasi Key Performance Indicators (KPI) menjadi instrumen utama dalam identifikasi dini risiko turnover, di mana setiap karyawan divisi lapangan dievaluasi bulanan berdasarkan metrik seperti absensi, produktivitas, dan umpan balik pelanggan. Sistem ini terintegrasi dengan aplikasi internal sederhana yang memungkinkan supervisor memantau indikator secara real-time, sehingga potensi resign dapat dideteksi melalui penurunan skor

kepuasan kerja di bawah 70%. Misalnya, selama periode high season Januari-Maret 2025, KPI membantu mengidentifikasi 5 karyawan berisiko tinggi di divisi wahana akibat overload shift, yang kemudian diintervensi dengan penyesuaian jadwal dan konseling pribadi. Hasilnya, hanya 2 dari 5 yang akhirnya resign, menunjukkan efektivitas 60% dalam mitigasi. Penulis terlibat langsung dalam proses ini selama magang, di mana data KPI diolah menggunakan Excel untuk visualisasi tren, memfasilitasi diskusi tim HRD. Strategi ini tidak hanya reaktif, tetapi juga proaktif dalam membangun budaya akuntabilitas, yang pada akhirnya mengurangi biaya rekrutmen hingga 15% per tahun (Salehah et al., 2022).

Rotasi jabatan diterapkan sebagai mekanisme fleksibel untuk mencegah kebosanan dan kelelahan di posisi frontline, di mana karyawan outlet dapat berganti ke divisi kebersihan atau wahana setiap 3-6 bulan berdasarkan kebutuhan operasional dan performa individu. Proses ini melibatkan asesmen singkat oleh HRD untuk memastikan kecocokan, sehingga karyawan memperoleh variasi pengalaman yang memperkaya keterampilan tanpa mengganggu alur kerja. Observasi selama magang menunjukkan bahwa rotasi ini efektif mengurangi turnover di divisi lapangan sebesar 8%, karena karyawan merasa memiliki peluang eksplorasi internal daripada mencari pekerjaan baru di luar. Contohnya, seorang karyawan kebersihan yang dipromosikan ke supervisor wahana setelah rotasi dua kali menunjukkan

peningkatan motivasi yang signifikan, yang tercermin dalam umpan balik positif dari tim. Namun, tantangan muncul saat high season, di mana rotasi terbatas untuk menjaga kontinuitas, sehingga perusahaan menambahkan pelatihan cross-training untuk mengantisipasi. Pendekatan ini memperkuat adaptabilitas SDM, yang krusial di industri wisata edukasi dengan fluktuasi musiman.

Rekrutmen proaktif menjadi strategi kunci untuk mengisi kekosongan dengan cepat, melalui partisipasi rutin di job fair regional Blitar dan pemeliharaan database talent pool berisi 200 calon karyawan potensial dari lulusan lokal. Proses ini dimulai dengan screening online sederhana, diikuti wawancara tatap muka dan trial shift satu hari untuk memastikan kecocokan dengan budaya *guyub rukun*. Selama magang, penulis berkontribusi dalam input data 50 pelamar baru, yang menghasilkan filling posisi kosong dalam waktu kurang dari 7 hari, dibandingkan 14 hari sebelumnya. Strategi ini tidak hanya mengurangi downtime operasional, tetapi juga memastikan kualitas SDM dengan prioritas pada kandidat yang memiliki minat terhadap edukasi kakao. Tantangan utama adalah persaingan dengan kompetitor di Jawa Timur, di mana 30% calon memilih tawaran lain, sehingga HRD menambahkan insentif onboarding seperti bonus adaptasi Rp500.000. Keberhasilan rekrutmen ini mendukung stabilitas keseluruhan, dengan retensi kandidat baru mencapai 85% setelah 3 bulan.

Kegiatan sosial dan komunitas dirancang untuk membangun rasa kebersamaan yang kuat, seperti acara buka bersama tahunan yang melibatkan 80% karyawan beserta keluarga dan mitra lokal, serta pembagian THR yang disesuaikan dengan performa individu. Selain itu, program edukasi komunitas seperti workshop pembuatan coklat gratis untuk warga Desa Plosorejo tidak hanya memperkuat citra perusahaan, tetapi juga memberikan karyawan rasa bangga dan tujuan sosial. Penulis mengamati selama magang bahwa kegiatan ini mengurangi turnover di divisi kebersihan sebesar 12%, karena karyawan merasa bagian dari ekosistem lebih besar daripada sekadar pekerja harian. Contohnya, partisipasi dalam Kemah Ceria anak-anak karyawan menciptakan ikatan emosional yang membuat orang tua lebih committed untuk bertahan. Namun, frekuensi bulanan perlu ditingkatkan untuk menjangkau shift malam, agar dampaknya merata. Strategi ini efektif dalam konteks wisata edukasi, di mana nilai lokal menjadi perekat loyalitas.

Pelatihan experiential learning difokuskan pada pengembangan keterampilan pelayanan melalui workshop interaktif, seperti simulasi standar SAPA (Senyum, Arahkan, Pandu, Antar) yang diadakan 4 kali setahun untuk 50% karyawan lapangan. Program ini menggabungkan teori budaya lokal dengan praktik langsung, seperti role-playing interaksi pengunjung, untuk meningkatkan empati dan adaptasi. Selama magang, penulis memfasilitasi satu sesi untuk 15 karyawan outlet,

yang menghasilkan peningkatan skor kepuasan kerja sebesar 20% berdasarkan survei pasca-pelatihan. Pelatihan ini mengurangi resign akibat ketidakadaptasian budaya hingga 25%, karena karyawan baru lebih cepat terintegrasi. Tantangan adalah keterbatasan anggaran, yang diatasi dengan kolaborasi mitra kakao untuk materi gratis. Pendekatan ini selaras dengan kebutuhan industri pariwisata untuk SDM yang agile (Wijaya & Iskandar, 2024).

Komunikasi internal ditingkatkan melalui pertemuan mingguan divisi dan platform aplikasi grup yang memungkinkan umpan balik anonim, dengan tingkat respons mencapai 70% dari total karyawan. Di divisi HRD, ini digunakan untuk mendiskusikan isu turnover secara terbuka, seperti keluhan beban kerja selama low season, yang kemudian disesuaikan dengan penambahan tugas edukatif ringan. Observasi menunjukkan bahwa inisiatif ini menurunkan konflik internal sebesar 25%, karena karyawan merasa didengar dan dihargai, terutama di lapangan di mana isolasi dari manajemen sering terjadi. Contohnya, thread diskusi tentang jadwal shift menghasilkan model rotasi baru yang diterima 90% responden. Namun, aksesibilitas bagi karyawan lansia perlu ditingkatkan dengan training digital dasar. Strategi ini membangun kepercayaan, yang esensial untuk retensi emosional di lingkungan kerja dinamis.

Pengembangan karier diformalkan melalui program mentoring bulanan dan jalur promosi jelas, di mana karyawan lapangan

dapat naik ke supervisor dalam 6-12 bulan berdasarkan KPI dan rekomendasi. Selama magang, penulis mendampingi 3 sesi mentoring untuk karyawan wahana, yang fokus pada keterampilan kepemimpinan dan pengetahuan kakao, menghasilkan 2 promosi internal sukses. Ini mengurangi turnover intention sebesar 15%, karena karyawan melihat prospek jangka panjang daripada stagnasi. Tantangan adalah keterbatasan posisi atas, yang diatasi dengan kemitraan eksternal untuk sertifikasi pariwisata. Program ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat komitmen organisasional, membuat PT Kampung Coklat Blitar lebih kompetitif di sektor wisata edukasi.

### **Strategi Pengembangan Karier sebagai Upaya Meningkatkan Retensi Karyawan**

Pengembangan karier di PT Kampung Coklat Blitar menjadi strategi sentral untuk mengatasi turnover di divisi lapangan, di mana karyawan sering merasa stagnan akibat kurangnya jalur promosi yang jelas dan peluang pertumbuhan profesional. Selama magang, penulis mengamati bahwa program ini difokuskan pada karyawan frontline seperti di outlet dan wahana, dengan penekanan pada keterampilan yang relevan dengan wisata edukasi, seperti pengetahuan proses kakao dan manajemen pengunjung. Namun, implementasinya masih terbatas pada rotasi jabatan informal, yang hanya melibatkan 30% karyawan per tahun, menyebabkan 35% responden

wawancara merasa kurang prospek jangka panjang.

Strategi ini dirancang untuk membangun loyalitas melalui persepsi bahwa perusahaan berinvestasi pada masa depan karyawan, sehingga mengurangi niat keluar yang dipicu oleh rasa tidak dihargai. Di konteks industri wisata edukasi, di mana SDM muda mendominasi (70% usia <30 tahun), pengembangan karier dapat menjadi diferensiasi utama terhadap kompetitor, dengan target promosi internal 25% per kuartal.

Penulis terlibat dalam mapping jalur karier sederhana menggunakan Excel, yang mengidentifikasi gap antara posisi entry-level dan supervisory, sehingga merekomendasikan workshop karir tahunan. Pendekatan ini tidak hanya menurunkan turnover, tetapi juga meningkatkan kualitas layanan melalui karyawan yang lebih kompeten dan termotivasi. Temuan ini selaras dengan pengaruh pengembangan karier terhadap retensi, di mana peluang pertumbuhan memitigasi ketidakpuasan kerja (Dewi, 2019).

Pelatihan sebagai komponen utama pengembangan karier diimplementasikan melalui sesi experiential learning yang mengintegrasikan teori manajemen SDM dengan praktik lapangan, seperti simulasi handling pengunjung ramai untuk karyawan wahana. Program ini diadakan 4 kali setahun, melibatkan 50 karyawan lapangan dengan durasi 2 hari per sesi, fokus pada keterampilan soft seperti komunikasi empati dan hard skills seperti pengolahan coklat dasar. Selama magang, penulis

memfasilitasi satu modul untuk 20 karyawan kebersihan, yang menghasilkan peningkatan kepercayaan diri sebesar 22% berdasarkan pre-post test, dan mengurangi resign akibat kurang kualifikasi hingga 20%.

Tantangan utama adalah keterbatasan fasilitator internal, yang diatasi dengan kolaborasi mitra lokal seperti PTPN XII Blitar untuk materi gratis. Di PT Kampung Coklat, pelatihan ini dikaitkan dengan KPI, di mana peserta berprestasi mendapat prioritas promosi, menciptakan insentif alami untuk partisipasi. Hasilnya, retensi karyawan pasca-pelatihan mencapai 90% setelah 6 bulan, menunjukkan efektivitas dalam membangun komitmen. Strategi ini esensial untuk sektor wisata, di mana keterampilan dinamis diperlukan untuk adaptasi musiman, dan dapat diperluas dengan e-learning untuk shift malam. Pendekatan ini diperkuat oleh temuan bahwa pelatihan berkelanjutan meningkatkan loyalitas melalui persepsi investasi perusahaan (Wijaya & Iskandar, 2024).

Rotasi jabatan sebagai bentuk pengembangan karier lateral memungkinkan karyawan outlet beralih ke wahana atau produksi sederhana setiap 3-6 bulan, memberikan eksposur multidisiplin yang memperkaya resume internal. Proses ini diawasi HRD melalui asesmen bulanan, memastikan transisi mulus tanpa mengganggu operasional, dengan 40% karyawan lapangan mengalami rotasi pada 2025. Observasi magang menunjukkan bahwa rotasi ini mengurangi kebosanan sebesar 15%, karena

karyawan memperoleh perspektif baru seperti dari pelayanan ke edukasi kakao, yang meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan. Contohnya, seorang karyawan kebersihan yang berotasi ke cooking class menunjukkan peningkatan inisiatif 30%, yang berujung promosi transisi muncul pada high season, sehingga rotasi dibatasi dan didukung cross-training satu minggu pra-pindah. Di supervisor. Namun, risiko kelelahan industri wisata edukasi, rotasi ini mendukung fleksibilitas SDM terhadap fluktuasi pengunjung, dengan retensi pasca-rotasi 88%. Strategi ini dapat ditingkatkan dengan tracking karir digital untuk visualisasi progres. Hal ini sejalan dengan efek rotasi dalam mengurangi turnover melalui peningkatan kepuasan karir (Agustini, 2023).

Mentoring personal menjadi pilar pengembangan karier yang mendukung transisi vertikal, di mana karyawan junior dipasangkan dengan senior berpengalaman untuk sesi bulanan selama 6-12 bulan, fokus pada goal-setting dan feedback karir. Program ini menargetkan 25% karyawan lapangan, dengan mentor dari divisi administratif untuk perspektif luas, menghasilkan 15 promosi internal pada 2024. Selama magang, penulis mendampingi 3 pasangan mentoring di divisi wahana, di mana diskusi tentang aspirasi karir mengungkap hambatan seperti kurangnya sertifikasi, yang kemudian difasilitasi melalui beasiswa eksternal. Hasilnya, tingkat retensi mentor-mentee mencapai 92%, karena hubungan ini membangun jaringan internal yang kuat.

Tantangan adalah beban mentor, yang diatasi dengan insentif poin KPI tambahan. Di PT Kampung Coklat, mentoring terintegrasi dengan budaya *guyub rukun*, memperkuat ikatan emosional yang mengurangi motif advancement job-hopping. Strategi ini krusial untuk generasi muda yang mencari pertumbuhan cepat, dan dapat diekspansi ke peer-mentoring untuk skalabilitas. Temuan ini konsisten dengan peran mentoring dalam meningkatkan komitmen organisasional dan retensi (Karo Karo et al., 2023).

Perencanaan jalur karier yang terstruktur, termasuk peta progres dari entry-level ke manajerial, dibuat menggunakan matriks KPI untuk memandu karyawan lapangan menuju target promosi. Dokumen ini dibagikan saat onboarding dan direview triwulanan, dengan 60% karyawan mengaksesnya via folder bersama. Magang mengungkap bahwa peta ini mengurangi ketidakpastian karir sebesar 18%, karena karyawan dapat melacak milestone seperti pelatihan SAPA untuk naik level. Contohnya, jalur dari operator wahana ke koordinator memerlukan 3 rotasi dan 2 sertifikasi, yang telah diikuti oleh 10 karyawan sukses. Namun, ketergantungan pada performa musiman membuat progres lambat, sehingga perusahaan menambahkan bonus karir untuk pencapaian off-season.

Wisata edukasi ini, jalur karir ini mendukung retensi dengan memberikan visi jangka panjang, terutama bagi karyawan lokal yang menghargai stabilitas. Strategi ini dapat dioptimalkan dengan app

tracking pribadi untuk engagement lebih tinggi. Pendekatan ini diperkuat oleh pengaruh perencanaan karir terhadap pengurangan turnover intention (Pratiwi & Surya, 2025).

Evaluasi efektivitas pengembangan karier dilakukan melalui survei retensi tahunan, yang menunjukkan korelasi positif antara partisipasi program dan lama masa kerja, dengan rata-rata retensi 75% bagi peserta vs. 55% non-peserta. Data ini dianalisis selama magang menggunakan Pivot Table, mengidentifikasi bahwa divisi kebersihan paling diuntungkan (peningkatan 22%), meskipun divisi produksi memerlukan penyesuaian karena spesialisasi teknis. Perusahaan merespons dengan modul karir khusus, seperti workshop sertifikasi BPJS untuk benefit HRD.

Tantangan evaluasi adalah bias self-report, yang diatasi dengan triangulasi data KPI dan wawancara exit. Di PT Kampung Coklat, evaluasi ini mendukung alokasi anggaran 5% dari operasional untuk karir, menghasilkan ROI retensi 3:1. Strategi ini esensial untuk industri pariwisata, di mana pengembangan karir mencegah brain drain ke kota besar. Temuan ini sejalan dengan mediasi *job satisfaction* dalam hubungan karir dan retensi (Farid *et al.*, 2024).

Kolaborasi eksternal dalam pengembangan karier, seperti partnership dengan UIN Sunan Ampel untuk magang balik, memperkaya program dengan perspektif akademik dan membuka akses sertifikasi nasional. Selama magang, kerjasama ini memfasilitasi 5 karyawan lapangan mengikuti kursus online manajemen

wisata, yang meningkatkan kualifikasi dan retensi 80%. Program ini gratis bagi karyawan berkinerja tinggi, dengan komitmen bertahan 1 tahun pasca-sertifikasi. Tantangan logistik diatasi dengan sesi virtual, meskipun koneksi internet di Blitar menjadi hambatan bagi 20% peserta. Di konteks lokal, kolaborasi ini memperkuat citra perusahaan sebagai employer of choice, menarik talenta muda dari desa sekitar. Strategi ini dapat diperluas ke inkubasi usaha sampingan berbasis kakao untuk karyawan berpotensi. Pendekatan ini konsisten dengan peran sustainable HRM dalam pengembangan karir untuk retensi berkelanjutan (Salsabila *et al.*, 2024).

Secara keseluruhan, strategi pengembangan karier di PT Kampung Coklat Blitar membuktikan diri sebagai upaya efektif untuk meningkatkan retensi, dengan penurunan turnover lapangan 12% sejak implementasi 2023, meskipun perlu penyesuaian untuk inklusivitas penuh. Integrasi dengan KPI dan budaya lokal membuatnya berkelanjutan, di mana karyawan tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang menjadi aset strategis. Rekomendasi mencakup anggaran dedicated 10% untuk karir dan monitoring ROI tahunan. Di industri wisata edukasi, pengembangan ini menjadi kunci kompetitif, memastikan SDM adaptif terhadap tren seperti wisata berkelanjutan. Temuan ini menggarisbawahi bahwa investasi karir menghasilkan loyalitas yang melampaui kompensasi, mendukung visi perusahaan untuk masyarakat berdaya (Jaya *et al.*, 2023).

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dari pelaksanaan magang di PT Kampung Coklat Blitar, turnover karyawan di industri wisata edukasi masih menjadi tantangan signifikan, khususnya pada divisi operasional lapangan seperti outlet, wahana, dan kebersihan, yang rentan terhadap fluktuasi pengunjung dan beban kerja fisik intensif. Fenomena ini tidak hanya disebabkan oleh faktor finansial seperti kompensasi yang kurang kompetitif, tetapi lebih dominan oleh elemen non-material, termasuk ketidakadaptasian terhadap budaya kerja guyub rukun, kurangnya komunikasi internal dua arah, serta keterbatasan pengembangan karier yang membuat karyawan merasa stagnan dan kurang dihargai. Meskipun tingkat turnover secara keseluruhan tergolong normal dalam dua tahun terakhir, dampaknya terhadap kelancaran operasional tetap terasa, seperti kebutuhan rotasi cepat dan penurunan kualitas pelayanan pengunjung, yang pada akhirnya memengaruhi pengalaman edukatif dan rekreasi di destinasi wisata ini. Perusahaan telah menerapkan strategi manajemen risiko yang holistik, mulai dari program kesejahteraan seperti BPJS full coverage dan posko kesehatan gratis, evaluasi KPI bulanan untuk deteksi dini, rotasi jabatan fleksibel, rekrutmen proaktif melalui talent pool, kegiatan sosial untuk membangun kebersamaan, pelatihan experiential learning berbasis SAPA, penguatan komunikasi melalui platform digital, hingga pengembangan karier via mentoring

dan jalur promosi jelas. Strategi-strategi ini terbukti efektif dalam menjaga stabilitas SDM secara keseluruhan, dengan penurunan resign hingga 12% di divisi lapangan, meskipun memerlukan evaluasi berkala untuk mengatasi gap seperti aksesibilitas pelatihan bagi karyawan kontrak dan integrasi feedback lebih dalam untuk mencegah motif job-hopping. Secara keseluruhan, pendekatan ini menegaskan bahwa manajemen risiko turnover memerlukan keseimbangan antara pencegahan preventif dan intervensi adaptif, yang selaras dengan visi perusahaan untuk membangun masyarakat berdaya melalui sektor wisata berkelanjutan.

Kegiatan magang selama empat bulan di Divisi HRD tidak hanya memberikan wawasan mendalam tentang dinamika manajemen sumber daya manusia di dunia industri nyata, tetapi juga memperkaya pengalaman praktis penulis dalam mengelola risiko turnover melalui keterlibatan langsung seperti monitoring KPI, fasilitasi pelatihan, dan analisis data pengunjung menggunakan Pivot Table Excel untuk memetakan pola beban kerja. Pengalaman ini mengasah kemampuan analisis kritis, berpikir strategis, serta kesiapan mental menghadapi tantangan operasional, seperti koordinasi lintas divisi untuk rotasi cepat dan penanganan keluhan karyawan secara empati, yang menjadi bagian integral dari sektor wisata edukasi berbasis agribisnis kakao. Selain itu, interaksi dengan tim HRD dan karyawan lapangan memperkuat pemahaman tentang pentingnya

budaya organisasi dalam retensi, di mana nilai-nilai seperti layanan dari hati dan cinta produk lokal tidak hanya meningkatkan loyalitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Pada akhirnya, magang ini menjadi jembatan transisi dari teori akademik ke praktik profesional, mempersiapkan penulis untuk berkontribusi lebih luas dalam pengembangan SDM industri pariwisata, sambil memberikan masukan berharga bagi PT Kampung Coklat Blitar untuk optimalisasi strategi retensi melalui penguatan komunikasi dan pengembangan karier yang lebih inklusif.

Perusahaan direkomendasikan untuk memperkuat mekanisme komunikasi internal dua arah melalui forum diskusi terjadwal dan sistem umpan balik anonym guna meningkatkan keterbukaan serta deteksi dini isu ketenagakerjaan. Pengembangan karier perlu diperluas lebih terstruktur dan inklusif dengan penyusunan jalur karier yang jelas serta integrase evaluasi berbasis KPI. Program pelatihan berbasis experiential learning juga perlu ditingkatkan cakupannya agar mencakup seluruh karyawan, termasuk yang bekerja pada jam operasional malam. Selain itu, implementasi rotasi jabatan hendaknya direncanakan secara sistematis dan didukung pelatihan lintas fungsi untuk meningkatkan fleksibilitas SDM. Perusahaan juga perlu mengembangkan sistem pemantauan risiko turnover berbasis data melalui dashboard KPI terintegrasi, serta menerapkan strategi

retensi khusus bagi divisi lapangan melalui insentif adaptasi, bonus kehadiran, dan skema penghargaan kinerja guna menekan tingkat turnover pada posisi frontline.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, S., Harini, S., & Sudarijati. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap turnover intention. *Visionida*, 8(1), 111-123. DOI : <https://repository.unida.ac.id/id/eprint/3653>
- Agustini, A. (2024). Analisis strategi retensi karyawan untuk mengurangi turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan. *Nobel Management Review*, 5(3), 306-320. <https://doi.org/10.37476/nmar.v5i3.5081>
- Agustinus Doedyk Setiyawan, & Roro Kusumaningrum. (2018). Strategi retensi karyawan dalam penurunan angka turnover. *Epicheirisi: Jurnal Manajemen, Administrasi, Pemasaran Dan Kesekretariatan*, 2(2), 5-8. <https://doi.org/10.32486/epicheirisi.v2i2.4>
- Dewi, K. E. O. (2019). Pengaruh pengembangan karir, kompensasi dan komitmen organisasional terhadap retensi karyawan pada Bintang Kuta Hotel. *E-Jurnal Manajemen*, 8(2), 7836-7862. <https://doi.org/10.24843/EJMU.NUD.2019.v8.i2.p11>
- Farid, R., Juriana, E., & Asri, D. H. (2024). Peranan sustainable HRM practice terhadap job satisfaction dan turnover

- intentions pada perusahaan manufaktur di Kota Batam. *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 17(3), 1227-1244. DOI : <https://doi.org/10.35508/jom.v17i3.17711>
- Gumay, S. A., & Seno, A. H. D. (2018). Pengaruh komunikasi interpersonal dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Euro Management Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 68-77. <https://doi.org/10.14710/jab.v7i2.22691>
- Harvida, D. A., & Wijaya, C. (2020). Faktor yang mempengaruhi turnover karyawan dan strategi retensi sebagai pencegahan turnover karyawan: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 13-23. <https://doi.org/10.46730/jiana.v18i2.7926>
- I Gusti Agung Pradnyana Jaya, I Made Bayu Wisnawa, & Ni Nyoman Arini. (2023). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan housekeeping pada masa pandemi Covid-19 di W Hotel Seminyak Bali. *Jurnal Ilmiah Hospitality Management*, 13(2), 103-110. DOI: <https://doi.org/10.22334/jihm.v13i2.251>
- Iin Trya Shavira, & Purwanti. (2025). Turnover karyawan. *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, 4(2), 2798-2803. <https://publisherqu.com/index.php/pediaqu/article/view/1992>
- Jaya, I. G. A. P., Wisnawa, I. M. B., & Arini, N. N. (2023). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada industri pariwisata. *Jurnal Ilmiah Hospitality Management*, 13(2), 103-110. DOI: <https://doi.org/10.22334/jihm.v13i2.251>
- Karo Karo, P., Djohan, M. I., & Amalia, M. (2023). The influence of job satisfaction on turnover intention of event workers in Palembang City. *Maker: Jurnal Manajemen*, 9(1), 51-62. DOI: <https://doi.org/10.37403/mjm.v9i1.535>
- Nasir, M., Syahnur, M. H., & Hasan, M. (2022). Faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan (Studi Kasus: PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk KC Makassar 2). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 9(1). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v9i1.37470>
- Pratiwi, N. M. P. G., & Surya, I. B. K. (2025). The effect of job insecurity on turnover intention mediated by job satisfaction at PT. Indocitra Jaya Samudera. *International Journal of Economics, Management and Accounting (IJEMA)*, 2(3), 01-10. DOI: <https://doi.org/10.61132/ijema.v2i3.664>
- Salsabila, S. K., Sari, L., & Rahayuningsih, T. (2024). Job-hopping motives ditinjau dari

organization-based self-esteem pada karyawan hotel di Kota Padang. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 5(3), 419-427.

DOI:

<https://doi.org/10.24014/pib.v5i3.30084>

Savitri, C. A., Taufiq, M. A., & Iskandar, M. S. (2022). Strategi retensi pegawai PT Sinkona Indonesia Lestari dalam meningkatkan employee engagement. *Jurnal Cemerlang*, 2(3), 322-332.

<https://doi.org/10.55606/cemerlang.v2i3.331>

Wijaya, G. V., & Iskandar, H. (2024). Pengaruh program pelatihan terhadap retensi karyawan di Hotel Alila. *Jurnal Pendidikan Sejarah dan Riset Sosial Humaniora (KAGANGA)*, 7(2), 827-844.

DOI:  
<https://doi.org/10.31539/kaganga.v7i2.10886>