



**INTERNATIONAL JOURNAL OF
ENTREPRENEURSHIP AND
MANAGEMENT PRACTICES
(IJEMP)**
www.ijemp.com



**PERSEKITARAN KERJA DAN PENGEKALAN PEKERJA:
BUKTI EMPIRIKAL DARI LEMBAGA MINYAK SAWIT
MALAYSIA (MPOB), SELANGOR**

*WORK ENVIRONMENT AND EMPLOYEE RETENTION:
EMPIRICAL EVIDENCE FROM THE MALAYSIAN PALM OIL BOARD (MPOB),
SELANGOR*

Suhaily Rozali^{1*}, Mazlina Che Malek², Nadwatul Husna Mustapha³

¹ Faculty of Economy, Accountancy and Management, Universiti Islam Selangor.
19mt10001p@postgrad.uis.edu.my

² Department of Business and Management, Faculty of Economy, Accountancy and Management, Universiti Islam Selangor.
Email: mazlinamalek@uis.edu.my

³ Department of Business and Management, Faculty of Economy, Accountancy and Management, Universiti Islam Selangor.
Email: nadwatul@uis.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 17.06.2025

Revised date: 15.07.2025

Accepted date: 28.08.2025

Published date: 24.09.2025

To cite this document:

Rozali, S., Che Malek, M., & Mustapha, N. H. (2025). Persekitaran Kerja dan Pengekalan Kerja: Bukti Empirikal Dari Lembaga Minyak Sawit Malaysia (MPOB) Selangor *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 8 (31), 662-673.

Abstrak:

Tujuan pelaksanaan kajian ini adalah untuk meneliti kaitan antara persekitaran kerja dengan pengekalan pekerja. Kajian ini melibatkan para pekerja yang berkhidmat di Lembaga Minyak Sawit Malaysia, Selangor. Kajian ini menggunakan instrumen borang soal selidik dalam talian, yang terdiri daripada lima item berkaitan maklumat demografi serta sepuluh item menggunakan skala Likert. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam kajian ini, yang melibatkan 305 orang pekerja Lembaga Minyak Sawit Malaysia sebagai responden. Data kajian ini dianalisis dengan menggunakan perisian Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 26 bagi mendapatkan nilai min, peratus, kekerapan, korelasi Pearson serta menjalankan analisis regresi. Kajian ini mendapati bahawa persekitaran kerja memainkan peranan dalam mempengaruhi pengekalan pekerja. Analisis Korelasi Pearson menunjukkan hubungan yang signifikan antara persekitaran kerja dengan nilai pekali $r = .530^{**}$, serta nilai signifikan kurang daripada 0.001. Keputusan ini disokong oleh analisis (ANOVA) yang merekodkan nilai signifikan .000 dan nilai $F = 118.421$, membuktikan bahawa model yang digunakan adalah signifikan sebagaimana tahap signifikan yang diterima iaitu $p \leq 0.001$. Ini menunjukkan

DOI: 10.35631/IJEMP.831045

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



bahawa analisis regresi telah membuktikan wujud sumbangan yang signifikan antara persekitaran kerja dengan pengekalan pekerja. Nilai pekali bagi persekitaran kerja juga didapati signifikan (Sig = 0.000, $t = 10.882$). Dari aspek praktikal, hasil kajian ini turut menyumbang beberapa faedah dan kebaikan kepada organisasi yang dikaji. MPOB disarankan untuk memberi fokus kepada aspek persekitaran kerja yang kondusif dan selamat. Hal ini kerana apabila persekitaran kerja berada dalam keadaan kondusif, para pekerja akan berasa seronok untuk bekerja serta memperoleh kepuasan kerja yang jauh lebih baik.

Kata Kunci:

Pengekalan Pekerja, Persekitaran Kerja, MPOB

Abstract:

The purpose of this study is to examine the relationship between work environment and employee retention. The study was conducted among employees serving at the Malaysian Palm Oil Board (MPOB), Selangor. An online questionnaire was employed as the research instrument, consisting of five items on demographic information and ten items measured using a Likert scale. A quantitative approach was adopted, involving 305 MPOB employees as respondents. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 26, employing descriptive statistics (mean, percentage, and frequency), Pearson correlation, and regression analysis. The findings revealed that the work environment plays a significant role in influencing employee retention. Pearson's correlation analysis indicated a significant relationship between the work environment and employee retention with a coefficient value of $r = .530^{**}$, and a significance value of less than 0.001. This result was further supported by ANOVA analysis, which recorded a significance value of .000 and an F value of 118.421, confirming that the model used was statistically significant at $p \leq 0.001$. Regression analysis also demonstrated a significant contribution of the work environment towards employee retention, with the coefficient found to be significant (Sig = 0.000, $t = 10.882$). From a practical perspective, the findings of this study provide valuable implications for the organization under investigation. It is recommended that MPOB should be focus on creating a conducive and safe work environment. A supportive environment enhances employees' job satisfaction and motivates them to remain committed to the organization.

Keywords:

Employee Retention, Work Environment, MPOB

Pengenalan

Dalam era globalisasi yang penuh cabaran, organisasi bukan sahaja perlu meningkatkan kecekapan operasi, malah turut perlu memberi penekanan kepada pengurusan sumber manusia yang bersifat strategik (Marthalia, 2022; Nirwana et al., 2023). Salah satu aspek penting dalam pengurusan ini ialah keupayaan organisasi mengekalkan pekerja yang berkemahiran tinggi serta mempunyai prestasi kerja yang baik, khususnya dalam sektor strategik seperti syarikat milik kerajaan (Government-Linked Companies, GLCs). GLC ditakrifkan sebagai entiti perniagaan yang dimiliki kerajaan melalui pegangan saham yang signifikan atau kuasa melantik ahli lembaga pengarah, dan kebiasaannya beroperasi secara komersial dengan tujuan menyokong dasar ekonomi negara (FAQs – PCG, n.d.). Oleh itu, GLC bukanlah sektor awam

sepenuhnya, sebaliknya merupakan organisasi hibrid yang berada di bawah pengaruh kerajaan, namun pada masa sama berfungsi secara korporat.

Lembaga Minyak Sawit Malaysia (MPOB) salah sebuah syarikat yang berperanan besar dalam pembangunan industri minyak sawit negara (*Malaysian Palm Oil Board, 2025*). Sebagai sebuah badan berkanun di bawah Kementerian Perlindungan dan Komoditi, MPOB menjalankan pelbagai fungsi termasuk penyelidikan, pembangunan dan kawal selia industri sawit. Dalam masa yang sama, MPOB turut beroperasi mengikut prinsip pengurusan korporat moden yang selaras dengan kerangka tadbir urus GLC (*Malaysian Palm Oil Board, 2025*). Penekanan terhadap keberkesanan sumber manusia dalam organisasi seperti MPOB menjadi sangat penting kerana keupayaan mengekalkan pekerja bukan sahaja memberi kesan kepada kesinambungan operasi, malah turut mempengaruhi daya saing industri yang disokongnya.

Sebagai sebuah GLC, MPOB perlu mengekalkan tenaga kerja profesional yang berkualiti tinggi bagi memenuhi objektif penyelidikan dan pembangunan industri sawit. Namun begitu, berdasarkan maklumat yang diperoleh daripada salah seorang pegawai Unit Sumber Manusia MPOB, kadar pemberhentian pekerja di MPOB Selangor dilaporkan lebih tinggi berbanding negeri-negeri lain. Keadaan ini berpunca daripada beberapa faktor seperti persaraan awal dan pemberhentian kerja. Situasi ini menimbulkan kebimbangan terhadap kestabilan struktur tenaga kerja serta berpotensi menjejaskan kelancaran operasi dan pencapaian matlamat strategik organisasi.

Kadar keluar masuk pekerja yang tinggi mencerminkan potensi kelemahan dalam strategi pengurusan sumber manusia, khususnya dalam aspek pengekalan pekerja (Al-Suraihi et al., 2021; Jimoh et al., 2023). Ketidakpadanan antara strategi pengurusan sumber manusia dan keperluan pekerja boleh menyebabkan ketidakstabilan organisasi, penurunan produktiviti serta peningkatan kos operasi (Alhajaj & Ahmad, 2024; Dlamini et al., 2022). Salah satu faktor dalaman yang dikenal pasti memberi kesan besar terhadap pengekalan pekerja ialah persekitaran kerja (Dumitriu et al., 2025; Padmavathi, 2023). Persekitaran kerja merangkumi faktor luaran dan dalaman, lokasi tempat bertugas, hubungan di tempat kerja, sumber yang tersedia, budaya organisasi serta peraturan yang mempengaruhi cara pekerja melaksanakan tugas masing-masing (Bindu, 2018; Kidanie Aragaw Alemu, 2022).

Kajian ini dijalankan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk mengisi jurang pengetahuan sedia ada. Kajian ini merangkumi dua objektif utama. Pertama, untuk meneliti tahap perkaitan antara persekitaran kerja dan pengekalan pekerja di MPOB Selangor. Kedua, untuk menganalisis pengaruh persekitaran kerja terhadap pengekalan pekerja melalui ujian regresi berganda. Dapatan daripada kajian ini diharapkan dapat membantu pihak pengurusan MPOB dalam merancang strategi pengurusan sumber manusia yang lebih cekap dan mampu bertahan dalam jangka masa panjang.

Dari segi kepentingan, kajian ini berpotensi menyumbang kepada kerajaan melalui penyediaan data empirikal yang boleh dijadikan asas dalam pembangunan dasar sumber manusia untuk GLC di Malaysia. Dalam konteks industri, khususnya industri minyak sawit, hasil kajian ini dapat membantu memperkuat strategi pengurusan modal insan bagi meningkatkan daya saing sektor. Dari sudut akademik, kajian ini turut memperkaya literatur dengan menambah pemahaman empirikal tentang hubungan antara persekitaran kerja dan pengekalan pekerja dalam konteks organisasi penyelidikan yang berkaitan dengan kerajaan.

Lingkungan kajian ini difokuskan kepada pekerja di MPOB Selangor sahaja. Walaupun MPOB beroperasi di pelbagai negeri, Selangor dipilih sebagai lokasi kajian bagi memperoleh data yang lebih terperinci berdasarkan trend pemberhentian pekerja yang ketara di negeri ini. Penyelidikan ini dilaksanakan dengan menggunakan instrumen berbentuk soal selidik serta analisis statistik bagi memperoleh dapatan yang bersifat empirikal dan objektif berhubung persepsi pekerja terhadap persekitaran kerja dan kecenderungan mereka untuk terus berkhidmat dalam organisasi.

Permasalahan Kajian

Kadar pemberhentian pekerja yang tinggi dikenal pasti sebagai salah satu isu utama dalam sesebuah organisasi, khususnya dalam sektor strategik seperti GLC. Keadaan ini memberi beban kepada organisasi dari segi kos pengambilan serta latihan semula pekerja, selain boleh menjejaskan kelangsungan operasi dan kualiti perkhidmatan (Bae, 2022; Rozali et al., 2024). Dalam konteks MPOB di Selangor, data menunjukkan kadar keluar masuk pekerja adalah lebih tinggi berbanding negeri-negeri lain. Situasi ini menimbulkan persoalan tentang keberkesanan strategi pengekalan pekerja yang sedang dilaksanakan di organisasi tersebut.

Antara faktor utama yang sering dikenal pasti dalam pelbagai kajian sebagai penyumbang kepada niat pekerja untuk terus kekal dalam organisasi ialah persekitaran kerja. Persekitaran kerja yang positif, merangkumi aspek fizikal, sosial dan psikologi, terbukti mampu meningkatkan tahap komitmen, kepuasan serta kesetiaan pekerja terhadap organisasi (Kidanie Aragaw Alemu, 2022; Zhenjing et al., 2022). Ini termasuk elemen seperti sokongan daripada penyelia, keseimbangan antara kerja dan kehidupan, serta suasana tempat kerja yang sihat (Kaur & Randhawa, 2021; Silaban & Margaretha, 2021). Oleh itu, persekitaran kerja yang menyokong dilihat sebagai antara faktor penentu kepada keberkesanan strategi pengekalan pekerja.

Walaupun kepentingan persekitaran kerja terhadap pengekalan pekerja telah banyak dibincangkan dalam literatur, kajian kontekstual yang memberi tumpuan dalam sektor penyelidikan dan pembangunan industri minyak kelapa sawit seperti MPOB masih kurang diterokai. Hal ini menimbulkan keperluan untuk penyelidikan lanjut dalam konteks organisasi berasaskan penyelidikan ini. Kebanyakan kajian terdahulu lebih menumpukan kepada sektor korporat (Islam et al., 2024; Padmavathi, 2023; Yousuf & Siddiqui, 2018), sektor kesihatan (Al Sabei et al., 2020; Aman-Ullah et al., 2022) dan sektor pendidikan (Bibi et al., 2018; Yusliza et al., 2021). Sebaliknya, sektor penyelidikan dan pembangunan minyak kelapa sawit yang dikendalikan oleh GLC masih kurang diberikan perhatian. Kekurangan data empirikal yang sahih dalam konteks ini mewujudkan jurang pengetahuan dalam bidang tersebut, sekali gus memerlukan kajian lanjut yang menilai hubungan secara kuantitatif dan kontekstual.

Kajian Literatur

Pengekalan Pekerja

Pengekalan pekerja merujuk kepada keupayaan sesebuah organisasi untuk memastikan pekerja terus berkhidmat dalam tempoh yang panjang (Shatakshi S Sharma, 2023). Keadaan ini dapat mengurangkan kadar pemberhentian secara sukarela yang berpotensi menjejaskan kelancaran operasi serta kestabilan organisasi (Almerri, 2023). Pekerja yang kekal lama dalam organisasi bukan sahaja membantu mengurangkan kos pengambilan dan latihan, malah turut

menyumbang kepada kestabilan operasi dan pembangunan modal insan untuk jangka panjang (Sepahvand & Khodashahri, 2021).

Menurut Mwansa & Hapompwe (2023), kadar keluar masuk pekerja yang tinggi boleh menyebabkan kerugian besar dari segi kewangan dan prestasi organisasi. Keadaan ini turut melibatkan kehilangan pengetahuan institusi, peningkatan beban kerja dalam kalangan pekerja sedia ada serta ketidakstabilan struktur organisasi. Lebih penting lagi, kehilangan pekerja berprestasi tinggi boleh memberi kesan negatif terhadap inovasi, produktiviti dan hubungan dengan pelanggan.

Kajian terdahulu mendapati bahawa antara faktor utama yang mempengaruhi keputusan pekerja untuk kekal ialah persekitaran kerja (Dumitriu et al., 2025), sistem ganjaran dan faedah (Hassan, 2022), peluang pembangunan kerjaya, sokongan kepimpinan serta keseimbangan antara kerja dan kehidupan (Houssein et al., 2020). Dalam konteks GLC di Malaysia, usaha mengekalkan pekerja berkemahiran tinggi menjadi semakin kritikal kerana organisasi ini perlu mencapai matlamat korporat sambil mematuhi mandat sosial negara.

Oleh itu, memahami faktor dalaman organisasi yang mempengaruhi niat pekerja untuk terus kekal berkhidmat merupakan suatu keperluan yang penting, khususnya bagi organisasi penyelidikan seperti Lembaga Minyak Sawit Malaysia (MPOB), yang sangat bergantung kepada kestabilan tenaga kerja berkemahiran tinggi bagi mencapai matlamat strategik.

Persekitaran Kerja

Persekitaran kerja melibatkan pelbagai aspek seperti proses, sistem, struktur organisasi serta suasana di tempat kerja yang secara langsung mempengaruhi kesejahteraan, produktiviti dan komitmen pekerja (Kadhar Lal, 2019). Ia turut melibatkan aspek fizikal seperti reka bentuk pejabat, pencahayaan dan pengudaraan, selain elemen sosial dan psikologi seperti hubungan interpersonal, budaya organisasi serta suasana emosi (Goet, 2022; Kapri et al., 2023). Persekitaran kerja yang kondusif dapat meningkatkan produktiviti pekerja kerana membolehkan mereka memberi tumpuan sepenuhnya terhadap tugas.

Sebahagian besar masa seseorang pekerja diluangkan di tempat kerja, menjadikan suasana pejabat sebagai faktor penting bagi kesejahteraan emosi dan prestasi. Persekitaran yang selamat, bersih serta ergonomik bukan sahaja dapat mengurangkan tekanan kerja, malah turut meningkatkan kepuasan kerja (Ikonne & Yacob, 2014). Di samping itu, reka bentuk ruang yang berkesan mampu mempertingkatkan komunikasi dalaman dan kerjasama antara pekerja (Hills, 2019).

Persekitaran kerja dikenal pasti sebagai faktor yang memberi kesan signifikan terhadap niat pekerja untuk kekal, tahap komitmen terhadap organisasi serta prestasi keseluruhan. Kajian oleh Majid et al., (2018) menunjukkan bahawa persekitaran kerja berperanan sebagai pemboleh ubah penyederhanaan dalam hubungan antara pembangunan latihan, sokongan penyelia dan pengekalan pekerja. Dapatan kajian ini turut disokong oleh kajian Nguyen (2021) yang mendapati bahawa latihan dan pembangunan, kepuasan kerja serta prestasi kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pengekalan pekerja muda.

Dari perspektif psikologi, suasana tempat kerja yang positif, seperti hubungan sosial yang baik serta kemudahan fizikal yang selesa, dapat membentuk sense of belonging dalam kalangan pekerja (Bilginoğlu & Yozgat, 2022). Sebaliknya, suasana kerja yang negatif boleh menyebabkan keletihan melampau (burnout) dan meningkatkan kadar keluar masuk pekerja. (Al Sabei et al., 2022). Tambahan pula, sokongan terhadap keperluan emosi dan sosial dalam persekitaran kerja terbukti mampu menyumbang kepada peningkatan kesejahteraan mental, sekali gus memperkukuh keterikatan pekerja terhadap organisasi (Ashraf & Siddiqui, 2020).

Mengikut teori keperluan Maslow (1943), hubungan sosial di tempat kerja memainkan peranan penting dalam memenuhi keperluan psikologi manusia. Hubungan yang harmoni serta budaya kerja yang bersifat inklusif terbukti dapat memperkukuh niat pekerja untuk terus kekal dalam sesebuah organisasi (Almerri, 2023; Sheridan, 1992). Selain itu, kajian oleh Bilginoğlu & Yozgat, (2022) mendapati bahawa sokongan sosial di tempat kerja, termasuk sokongan daripada rakan sekerja dan penyelia, memberikan kesan langsung terhadap kepuasan kerja, sekali gus meningkatkan kadar pengekalan pekerja. Kepercayaan serta rasa dihargai dalam kalangan warga kerja turut berperanan sebagai penguat kepada komitmen organisasi dalam jangka masa panjang.

Hubungan antara Persekitaran Kerja dan Pengekalan Pekerja

Persekitaran kerja yang positif dianggap sebagai antara elemen utama dalam organisasi mengekalkan pekerja, khususnya dalam sektor yang kompetitif dan dinamik. Persekitaran kerja yang menyokong bukan sahaja merujuk kepada elemen fizikal seperti pencahayaan, suhu dan ruang pejabat, malah turut melibatkan aspek sosial dan psikologi. Aspek ini merangkumi hubungan interpersonal, komunikasi dua hala, sokongan daripada majikan serta budaya kerja yang inklusif (Idowu & Ndidiamaka, 2018; Kadhar Lal, 2019). Menurut Naz et al., (2020) sokongan penyelia dan kepuasan kerja merupakan dua unsur penting dalam persekitaran kerja yang mempunyai hubungan signifikan terhadap pengekalan pekerja. Sebaliknya, sokongan organisasi secara keseluruhan tidak menunjukkan hubungan yang kuat. Penemuan ini menunjukkan bahawa pengalaman harian pekerja dan sokongan langsung di tempat kerja memainkan peranan yang lebih dominan berbanding dasar organisasi yang lebih umum.

Tambahan pula, kajian oleh Islam et al., (2024) dalam konteks hospitaliti dan pelancongan mendapati bahawa amalan sumber manusia seperti latihan, ganjaran dan fleksibiliti kerja turut bergantung pada sejauh mana persekitaran kerja menyokong pelaksanaan amalan tersebut. Persekitaran yang kondusif dapat memperkukuh keberkesanan strategi pengekalan pekerja kerana situasi ini memupuk perasaan diterima, dihargai dan selamat dalam kalangan pekerja. Dalam kajian yang dijalankan oleh Andari et al., (2021), hubungan antara persekitaran kerja dan pengekalan pekerja turut dimediasi oleh penglibatan pekerja (employee engagement). Hal ini menunjukkan bahawa persekitaran kerja yang sihat mampu meningkatkan komitmen dan kesetiaan melalui peningkatan semangat serta keterlibatan terhadap organisasi. Maka, interaksi antara persekitaran kerja dan faktor psikologi individu merupakan komponen yang tidak boleh diabaikan dalam merangka strategi pengekalan pekerja.

Secara keseluruhan, literatur sedia ada mengesahkan bahawa persekitaran kerja bukan sahaja berperanan sebagai pemangkin kepada kepuasan dan prestasi, malah turut memberi kesan secara langsung dan tidak langsung terhadap niat pekerja untuk terus kekal dalam sesebuah organisasi. Oleh itu, organisasi yang berhasrat mengekalkan tenaga kerja berkemahiran tinggi perlu memberi perhatian bukan sahaja kepada aspek gaji dan faedah, tetapi juga kepada usaha

mewujudkan persekitaran kerja yang menyokong kesejahteraan fizikal dan emosi pekerja. Kajian-kajian terdahulu telah memberikan justifikasi yang kukuh tentang keperluan menjadikan persekitaran kerja sebagai pemboleh ubah utama dalam kajian pengekalan pekerja, termasuk dalam konteks organisasi berkaitan kerajaan seperti MPOB.

Metodologi Kajian

Kajian ini dilaksanakan menggunakan pendekatan kuantitatif berbentuk deskriptif dengan kaedah pengumpulan data melalui soal selidik. Instrumen soal selidik tersebut diedarkan secara dalam talian. Responden terdiri daripada para pekerja MPOB yang sedang berkhidmat di negeri Selangor. Kajian ini menggunakan teknik pensampelan mudah. Roscoe (1975) menyarankan bahawa bagi kebanyakan kajian, termasuk penyelidikan multivariat seperti analisis regresi berganda, saiz sampel yang sesuai ialah antara 30 hingga 500 responden. Bilangan sampel yang digunakan dalam kajian seharusnya berlipat kali ganda daripada jumlah pemboleh ubah yang terlibat, dengan nisbah yang disarankan adalah sekurang-kurangnya sepuluh kali lebih banyak. Seramai 305 orang responden telah memberikan maklum balas dalam kajian ini. Jumlah tersebut dianggap memadai berdasarkan garis panduan yang dicadangkan oleh Roscoe (1975) untuk memperoleh dapatan yang berkualiti untuk menjawab objektif kajian. Borang soal selidik telah diolah oleh pengkaji berdasarkan kajian oleh Malarvili A/P Muniandy (2017), Suhana Binti Ismail (2020) dan Siti Shuhaila Binti Mohd Nor (2018).

Dapatan Kajian Dan Perbincangan

Analisis Ujian Kolerasi Pearson

Dalam kajian ini, Korelasi Pearson digunakan sebagai kaedah analisis data. Keadaan ini disebabkan oleh penggunaan data bertahap nominal, yang membolehkan persoalan kajian ini dijawab dengan tepat. Kaedah ini bertindak sebagai alat untuk menguji sejauh mana hubungan wujud antara pemboleh ubah bebas dan bersandar. Pengekalan pekerja ditentukan sebagai pemboleh ubah bersandar, manakala persekitaran kerja berperanan sebagai pemboleh ubah tidak bersandar. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa hubungan antara pemboleh ubah berada pada tahap kekuatan sederhana dengan nilai korelasi $r = .530^{**}$, manakala tahap signifikan pemboleh ubah tersebut berada pada tahap < 0.001 (2-tailed). Hal ini menunjukkan bahawa hubungan antara persekitaran kerja dengan pengekalan pekerja adalah positif dan signifikan. Penemuan ini sejajar dengan kajian oleh Islam et al., (2024) yang mendapati bahawa persekitaran kerja memainkan peranan penting dalam membentuk kesetiaan serta keinginan pekerja untuk kekal dalam organisasi, khususnya dalam kalangan pekerja generasi milenial. Kajian ini menekankan bahawa elemen persekitaran kerja seperti suasana fizikal yang selesa, hubungan sosial yang baik, dan sokongan psikologi menyumbang secara positif terhadap tahap pengekalan pekerja. Selain itu, kajian oleh Shaikh, (2024) turut menyokong dapatan ini dengan menegaskan bahawa persekitaran kerja yang menyokong bukan sahaja meningkatkan kesesuaian pekerja dengan organisasi (person–organisation fit), malah menyumbang secara signifikan kepada niat pekerja untuk terus kekal dalam organisasi. Tambahan pula, Alias et al. (2019) dalam industri ICT mendapati bahawa sokongan penyelia dan kepuasan kerja memperlihatkan perkaitan positif yang ketara dengan pengekalan pekerja, sekali gus memperkukuh kepentingan persekitaran kerja dalam membentuk kesetiaan jangka panjang terhadap organisasi.

Jadual 4: Nilai Korelasi Pearson

Pemboleh Bersandar	Ubah Tidak	Nilai Kolerasi	Nilai Signifikan (p-value)	Kekuatan Hubungan
Persekitaran Kerja		.530**	< 0.001	Sederhana Positif

Analisis Ujian Regresi

Analisis regresi digunakan sebagai kaedah untuk menganalisis data bagi menilai sejauh mana persekitaran kerja, sebagai pemboleh ubah tak bersandar, mempengaruhi pengekaln pekerja yang bertindak sebagai pemboleh ubah bersandar.

Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 5, nilai pekali penentu (R^2) ialah 0.281, yang bermaksud sebanyak 28.1 peratus variasi dalam pengekaln pekerja dapat dijelaskan oleh persekitaran kerja. Hal ini menunjukkan bahawa persekitaran kerja mempunyai hubungan yang sederhana dengan pengekaln pekerja dalam organisasi yang dikaji. Penemuan ini selaras dengan penemuan kajian yang dilakukan oleh Yusliza et al., (2021), yang mendapati bahawa persekitaran kerja yang menyokong memberi kesan secara langsung terhadap kadar pengekaln pekerja di institusi pengajian tinggi. Kajian tersebut melaporkan nilai pekali $\beta = 0.345$, $p < 0.001$, sekali gus mengesahkan terdapat kaitan yang signifikan dan bersifat positif antara persekitaran kerja dengan pengekaln pekerja.

Jadual 5: Analisis Ujian Regresi Berganda Persekitaran Kerja Dengan Pengekaln Pekerja

	Pengekaln Kerja		
	b	se	t
(Constant)	1.932	.189	10.198**
Persekitaran Kerja	.541	.050	10.882**
R^2	0.281		
F	118.421**		

** $p < 0.001$

Kesimpulan

Pengekaln kerja merupakan aspek yang tidak boleh diabaikan oleh mana-mana organisasi lebih-lebih lagi dalam era yang penuh persaingan ini. Tanpa pelan strategik pengekaln pekerja yang berkesan, sebuah organisasi berisiko kehilangan tenaga kerja yang memiliki potensi dan berkemahiran tinggi dengan begitu mudah. Sesungguhnya, pengekaln pekerja sangat penting bagi memastikan organisasi terus berkembang dan mampu bersaing dalam pasaran. Jika tiada dasar pengekaln pekerja yang baik, organisasi bukan sahaja sukar untuk berkembang, malah tidak mampu mengekalkan pekerja berpotensi disebabkan oleh tarikan kuat daripada pihak luar. Kelebihan mengekalkan pekerja yang berpotensi ialah ia dapat membantu meningkatkan keupayaan organisasi dalam mencapai objektif dan mendahului pesaing semasa. Organisasi yang merangka pelan strategik pengekaln pekerja secara berkesan juga berdepan risiko yang lebih rendah terhadap penghijrahan pekerja. Oleh itu, organisasi perlu mengenal pasti pekerja berbakat serta memahami kehendak dan keperluan mereka. Di samping itu, pihak pengurusan hendaklah sentiasa menyemak dan mengemas kini segala bentuk insentif, pampasan serta polisi

yang berkaitan dengan kebijakan pekerja. Persekitaran kerja yang positif termasuklah tempat kerja yang bersih, organisasi yang tersusun, mempunyai rakan sekerja yang saling bertolak ansur serta kepimpinan yang mampu memberikan bimbingan dengan berkesan. Kesemua elemen ini menyumbang secara langsung kepada pembentukan suasana kerja yang kondusif. Apabila suasana kerja berada dalam keadaan yang kondusif, para pekerja akan lebih bersemangat untuk menjalankan tugas dan memperoleh tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Penghargaan

Penulis merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada editor, dua penilai tanpa nama, serta semua pihak yang telah memberikan sumbangan dan sokongan dalam proses penulisan artikel ini.

Rujukan

- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Al Sabei, S. D., Al-Rawajfah, O., AbuAlRub, R., Labrague, L. J., & Burney, I. A. (2022). Nurses' job burnout and its association with work environment, empowerment and psychological stress during COVID-19 pandemic. *International Journal of Nursing Practice*, 28(5). <https://doi.org/10.1111/ijn.13077>
- Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Miner Ross, A., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F., & Al Hashmi, N. (2020). Nursing Work Environment, Turnover Intention, Job Burnout, and Quality of Care: The Moderating Role of Job Satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1). <https://doi.org/10.1111/jnu.12528>
- Alhajaj, W. E., & Ahmad, S. Z. (2024). The effectiveness of human resource management practices, work engagement and self-efficacy in minimizing talent turnover intention. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(8). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2023-0090>
- Alias, N. E., Zailan, N. A., Jahya, A., Othman, R., & Sahiq, A. N. M. (2019). The Effect of Supportive Work Environment on Employee Retention at Malaysia Information, Communication, and Technology (ICT) Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i8/6210>
- Almerri, H. S. H. (2023). Investigating The Impact of Organizational Culture on Employee Retention: Moderating Role of Employee Engagement. *Journal of System and Management Sciences*, 13(4). <https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0429>
- Aman-Ullah, A., Ibrahim, H., Aziz, A., & Mehmood, W. (2022). Impact of workplace safety on employee retention using sequential mediation: evidence from the health-care sector. *RAUSP Management Journal*, 57(2). <https://doi.org/10.1108/RAUSP-02-2021-0043>
- 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). <https://doi.org/10.36555/almana.v5i3.1724>
- Ashraf, T., & Siddiqui, D. A. (2020). The Impact of Employee Engagement on Employee Retention: The Role of Psychological Capital, Control at Work, General Well-Being and Job Satisfaction. *Human Resource Research*, 4(1). <https://doi.org/10.5296/hrr.v4i1.16477>
- Bae, S. (2022). Noneconomic and economic impacts of nurse turnover in hospitals: A systematic review. *International Nursing Review*. <https://doi.org/10.1111/inr.12769>

- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. A. (2018). The impact of training and development and supervisors support on employees retention in academic institutions in Pakistan: The moderating role of the work environment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(1). <https://doi.org/10.22146/gamaijb.24020>
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2022). Retaining Employees through Organizational Social Climate, Sense of Belonging and Workplace Friendship: A Research in the Financial Sector. *Istanbul Business Research*, 0(0). <https://doi.org/10.26650/ibr.2023.52.806695>
- Bindu, ollukaran. (2018). Study On The Impact Of Work Environment On Employee Performance. *Namex International Journal of Management Research*, 2(2), 71–85. <https://sciendo.com/article/10.2478/picbe-2020-0084>
- Dlamini, N. P., Suknunan, S., & Bhana, A. (2022). Influence of employee-manager relationship on employee performance and productivity. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3). [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.03)
- Dumitriu, S., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Al-Floarei, A. T., Sperdea, N. M., Popescu, F. L., & Băloi, I. C. (2025). The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being. *Sustainability (Switzerland)*, 17(6), 1–27. <https://doi.org/10.3390/su17062613>
- FAQs – PCG. (n.d.). Retrieved July 13, 2025, from <https://www.pcg.gov.my/faqs/>
- Goet, J. (2022). Workplace Environment and Its Impact on Employee's Performance in Nepalese Commercial Banks. *The EFFORTS, Journal of Education and Research*, 4(1). <https://doi.org/10.3126/ejer.v4i1.44167>
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2). <https://doi.org/10.7341/20221825>
- Hills, R. (2019). *The impact of workspace design and fit-out features on meeting employees needs to enable within-team and between-team collaboration*. https://doi.org/10.15396/eres2019_312
- Houssein, A., Singh, J., & Arumugam, T. (2020). Retention of employees through career development, employee engagement and work-life balance: An empirical study among employees in the financial sector in Djibouti, East Africa. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 12(3).
- Idowu, A. I., & Ndidiamaka, A. E. (2018). The influence of supervisor/subordinate social support on employee performance in the South African retail sector. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3). <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is03/art-01>
- Ikonne, C. N., & Yacob, H. (2014). Influence of Spatial Comfort and Environmental Workplace Ergonomics on Job Satisfaction of Librarians in the Federal and State University Libraries in Southern Nigeria. *OALib*, 01(06). <https://doi.org/10.4236/oalib.1100814>
- Islam, M. A., Hack-Polay, D., Rahman, M., Hosen, M., Hunt, A., & Shafique, S. (2024). Work environment, HR practices and millennial employee retention in hospitality and tourism in Bangladesh. *International Journal of Emerging Markets*, 19(4). <https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2021-0859>
- Jimoh, R., Ihedigbo, K., & Oyewobi, L. (2023). Influence of Human Resources Management Practices on Organisational Performance of Construction Firms in Lagos State – Nigeria. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 14(4). <https://doi.org/10.30880/ijscet.2023.14.04.032>

- Kadhar Lal, A. (2019). A study on the effectiveness of working environment in hyundai motor India limited, Chennai. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 10(11). <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2019.03691.X>
- Kapri, V., Gulati, R., & Omar, A. (2023). Healthy Workplaces: Offices that Support Employee Health and Well-Being. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 11(4). <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.51242>
- Kaur, R., & Randhawa, G. (2021). Supportive supervisor to curtail turnover intentions: do employee engagement and work–life balance play any role? *Evidence-Based HRM*, 9(3). <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2019-0118>
- Kidanie Aragaw Alemu. (2022). Effect of Work Place Environment Factors on Performance of Employees: Empirical Study on Wollo University Staffs. *Advance in Environmental Waste Management & Recycling*, 5(2). <https://doi.org/10.33140/aewmr.05.02.05>
- Majid, A. H. A., Bibi, P., & Ahmad, A. (2018). The impact of training and development and supervisor support on employees retention in academic institutions: The moderating role of work environment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(1).
- Malaysian Palm Oil Board. (2025). <https://mpob.gov.my/>
- Marthalia, L. (2022). The Importance Of Human Resources (Hr) Management In Company. *Journal of World Science*, 1(9). <https://doi.org/10.58344/jws.v1i9.89>
- Maslow, A. (1943). *Maslow's Hierarchy of Needs - Learning Theories*. A Theory of Human Motivation.
- Mwansa, M., & Hapompwe, C. (2023). An Assessment of the Effect of High Employee Turnover in the Banking Industry: A Case Study of Ecobank Zambia Plc. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 13(5). <https://doi.org/10.29322/ijsrp.13.05.2023.p13703>
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Nguyen, C. (2021). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3930645>
- Nirwana, Haliah, & Lukman, A. M. (2023). Role Of Human Resources Management For Corporate Sustainability. *OIKONOMIA: Journal of Economics and Management Science*, 1(2). <https://doi.org/10.59165/oikonomia.v1i2.15>
- Padmavathi, T. (2023). Does Sustainable Work Environment Influence Work Engagement, Job Satisfaction And Employee Retention? Perspectives From E-Commerce Industry. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 17(4). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n4-002>
- Roscoe, J.T. (1975) *Fundamental Research Statistics for the Behavioural Sciences*, 2nd edition. New York: Holt Rinehart & Winston.
- Rozali, S., Che Malek, M., & Mustapha, N. H. (2024). Peranan motivasi sebagai penyederhana dalam hubungan antara ganjaran dan faedah dengan pengekalan pekerja. *E-Prosiding Persidangan Antarabangsa Sains Sosial & Kemanusiaan Kali Ke-9 (PASAK9 2024)*, 9(Pasak9), 17–18.
- Sepahvand, R., & Khodashahri, R. B. (2021). Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2). <https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.291391.673843>

- Shaikh, O. A. (2024). Effect of Supportive Work Environment on Employee retention Mediating role of employee engagement. *GISRAS Journal of Management & Islamic Finance*, 4(2), 38–57.
- Shatakshi S Sharma, D. R. C. (2023). A Study Focusing on Significance of Maintaining Strong Employee Engagement & Communication for The Purpose of Retention. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. <https://doi.org/10.56726/irjmets46071>
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35(5). <https://doi.org/10.5465/256539>
- Silaban, H., & Margaretha, M. (2021). The Impact Work-Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Indonesia. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 7(3). <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002>
- Yousuf, S., & Siddqui, D. A. (2018). Factors Influencing Employee Retention: A Karachi Based Comparative Study on IT and Banking Industry. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1). <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14111>
- Yusliza, M. Y., Noor Faezah, J., Ali, N., Mohamad Noor, N. M., Ramayah, T., Tanveer, M. I., & Fawehinmi, O. (2021). Effects of supportive work environment on employee retention: the mediating role of person–organisation fit. *Industrial and Commercial Training*, 53(3). <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2019-0111>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>