

HUBUNGAN ANTARA KESEJAHTERAAN PEKERJA DAN PENGEMBANGAN KERJAYA TERHADAP PENGEKALAN STAF AKADEMIK: SATU ANALISIS AWAL

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE WELL-BEING AND CAREER DEVELOPMENT ON ACADEMIC STAFF RETENTION: A PRELIMINARY ANALYSIS

Ahmad Amri Zainal Adnan^{1*}
Ahmad Zainal Abidin Abd Razak²
Bahijah Abas³
Mohd Ridwan Abd Razak⁴

¹ Faculty of Management & Economy, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: a.amri@fpe.upsi.edu.my

² Faculty of Management & Economy, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: ahmad.zainal@fpe.upsi.edu.my

³ Faculty of Management & Economy, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: bahijah@fpe.upsi.edu.my

⁴ Faculty of Management & Economy, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: mridwan@fpe.upsi.edu.my

* Corresponding Author

Article history

Received date : 19-6-2026
Revised date : 20-6-2026
Accepted date : 25-7-2026
Published date : 1-8-2026

To cite this document:

Zainal Adnan, A. A., Abd Razak, A. Z. A., Abas, B., & Abd Razak, M. R. (2026). Hubungan antara kesejahteraan pekerja dan pengembangan kerjaya terhadap pengekalan staf akademik: Satu analisis awal. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 11 (67), 392 - 401.

Abstrak: Pengekalan staf akademik yang berpengalaman merupakan cabaran kritikal bagi Institusi Pengajian Tinggi (IPT) pada masa kini. Kajian rintis ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kesejahteraan pekerja (meliputi Keseimbangan Kerja-Kehidupan, Sokongan Organisasi, dan Keletihan/Burnout) serta pengembangan kerjaya terhadap pengekalan pekerja dalam kalangan staf akademik di salah satu fakulti di Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI). Menggunakan reka bentuk kajian kuantitatif di fasa awal ini, set data daripada 35 orang responden telah dianalisis menggunakan ujian Korelasi Pearson dan Regresi Linear Berganda. Analisis kebolehpercayaan menunjukkan kesemua instrumen mencatatkan nilai Cronbach's Alpha yang tinggi (>0.80). Dapatan awalan membuktikan kesemua pemboleh ubah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pengekalan pekerja. Model regresi merekodkan nilai varians 51.9% iaitu pengekalan pekerja dipengaruhi oleh kesejahteraan dan pengembangan kerjaya, dengan pemboleh ubah Pengembangan Kerjaya muncul sebagai prediktor yang paling dominan. Artikel ini membincangkan tinjauan literatur yang meluas, implikasi teori, serta mencadangkan strategi praktikal kepada pihak pengurusan universiti untuk menambah baik program pengekalan bakat akademik.

Kata Kunci: *Pengekalan Pekerja, Pengembangan Kerjaya, Kesejahteraan Pekerja, Staf Akademik, Universiti Awam.*

Abstract: *The retention of experienced academic staff represents a critical challenge for Higher Education Institutions (HEIs) today. This pilot study aims to analyze the relationship between employee well-being (encompassing work-life balance, organizational support, and burnout) and career development on employee retention among academic staff at a faculty in Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI). Utilizing a quantitative research design in this preliminary phase, a dataset of 35 respondents was analyzed using Pearson Correlation and Multiple Linear Regression tests. Reliability analysis demonstrated high Cronbach's Alpha values (>0.80) across all instruments. Preliminary findings reveal that all variables have a significant relationship with employee retention. The regression model accounted for 51.9% of the variance in employee retention as influenced by well-being and career development, with Career Development emerging as the most dominant predictor. This article discusses an extensive literature review, theoretical implications, and proposes practical strategies for university management to enhance academic talent retention programs.*

Keywords: *Employee Retention, Career Development, Employee Well-Being, Academic Staff, Public University*

Pengenalan

Persekitaran akademik pada zaman ini semakin kompleks dan dinamik. Arus pemodenan teknologi dan perubahan budaya kerja memberi tekanan yang luar biasa kepada kerjaya akademik, terutamanya kepada pensyarah-pensyarah senior yang telah berumur 45 tahun ke atas, yang diklasifikasikan sebagai kumpulan Generasi-X (Gen-X). Sebagai golongan pekerja yang sedang berada di kemuncak kerjaya, mereka terpaksa berhadapan dengan keperluan untuk bersaing dan beradaptasi terhadap inovasi teknologi pantas bersama generasi yang lebih muda seperti Gen-Y dan Gen-Z.

Kehilangan staf akademik berpengalaman, sama ada melalui persaraan awal mahupun perpindahan ke institusi lain, boleh membawa pelbagai impak negatif. Ini termasuklah gangguan kepada kesinambungan penyampaian pengajaran, ketiadaan kesinambungan penyelidikan, dan kekosongan kepimpinan dalam jawatan-jawatan strategik fakulti. Walaupun laporan terkini mendedahkan bahawa gaji adalah faktor signifikan terhadap kepuasan, isu pengekalan pekerja kini telah berevolusi melangkaui sekadar pampasan kewangan semata-mata.

Sebagaimana yang dilaporkan dalam *Global Talent Trend* (Mercer, 2024), usaha meningkatkan kesihatan mental pekerja (kesejahteraan) dan penawaran pengembangan kerjaya merupakan dua keutamaan strategik yang paling mendesak dalam sektor pengurusan sumber manusia moden untuk mengurangkan kadar pusing ganti. Oleh hal yang demikian, kajian rintis ini dilaksanakan di Fakulti Pengurusan dan Ekonomi (FPE), UPSI, untuk menilai tahap kesejahteraan (Keseimbangan Kerja-Kehidupan, Sokongan Organisasi, *Burnout*) serta Pengembangan Kerjaya staf akademik, dan bagaimana ia mempengaruhi komitmen untuk terus berkhidmat di universiti.

Tinjauan Literatur

Konteks Pengekal Staf Akademik dalam Pengajian Tinggi

Pengekalan pekerja dalam kalangan kakitangan akademik merupakan cabaran besar bagi Institusi Pengajian Tinggi (IPT) di Malaysia dan di peringkat global. Kadar pusing ganti yang tinggi sudah mula menjadi 'norma budaya' dalam amalan perniagaan di IPT, didorong oleh amalan kepimpinan yang lemah serta ketidakpuasan hati terhadap beban kerja. Menurut Sinniah (2019), gaji ahli akademik di Malaysia adalah antara yang terendah jika dibandingkan dengan negara Komanwel lain seperti Singapura, Kanada, dan Australia, menjadikan usaha mengekalkan bakat yang memiliki kelulusan PhD semakin kritikal. Bagi mengatasi masalah kebolehpasaran kewangan ini, faktor persekitaran kerja organisasi, pengagihan beban yang efisien, dan hubungan majikan-pekerja perlu dipertingkatkan kerana ia terbukti mempunyai korelasi yang sangat kuat dengan pengekalan staf.

Impak Kesejahteraan Pekerja terhadap Pengekalan Pekerja

Kesejahteraan pekerja merangkumi aspek kesihatan mental, fizikal, dan sosial yang sangat mempengaruhi pengalaman kerja dan keputusan seseorang untuk kekal dalam organisasi. Laporan *Work Institute* (2025) mendedahkan trend membimbangkan dimana 13% kes pekerja yang berhenti pada tahun 2024 berpunca secara langsung daripada isu kesihatan dan cabaran keluarga. Pasca pandemik telah mencetuskan fenomena 'Revolusi Kesihatan Mental', di mana pekerja tidak lagi teragak-agak untuk beralih arah kepada majikan baharu yang menawarkan sistem sokongan menangani tekanan dan keletihan (*burnout*) bekerja. Aguinis dan Burgi-Tian (2021) melaporkan tahap *burnout* yang tinggi berpunca daripada sempadan yang kabur antara kehidupan kerja dengan peribadi serta beban kerja yang tidak mampan.

Kajian Marozva et al. (2024) menekankan bahawa Keseimbangan Kerja-Kehidupan adalah pemacu utama pengekalan pekerja. Jadual yang anjal dan autonomi kerja mampu menurunkan niat meletak jawatan dengan ketara. Aust et al. (2023) turut menyokong bahawa jadual yang fleksibel memperbaiki keseimbangan hidup dan mengurangkan gejala burnout sehingga 34% di dalam sektor pendidikan.

Dari segi sokongan majikan, kajian Mercer (2024) mendapati bahawa persekitaran yang menawarkan sokongan berterusan kepada kesihatan fizikal, mental, dan kestabilan kewangan pekerja mempunyai perkaitan secara langsung dengan pengekalan. Pekerja memerlukan persekitaran keselamatan psikologi; penyediaan sumber bantuan kesihatan mental telah terbukti dapat menurunkan hasrat pekerja untuk meletak jawatan sebanyak 34% (Zainal et al., 2022). Organisasi yang menunjukkan budaya kepercayaan, integriti dan keterangkuman mengikat kesetiaan staf.

Peranan Pengembangan Kerjaya dalam Pengekalan Bakat

Kekurangan pelan pengembangan kerjaya direkodkan sebagai pendorong nombor satu (menyumbang kepada 18.9% kadar berhenti kerja pada tahun 2024) kepada keluarnya bakat daripada organisasi. Laporan Gartner (2024) mencetuskan amaran bahawa 66% ketua jabatan sumber manusia mengakui laluan kerjaya di organisasi mereka adalah kabur, dan kurang daripada 1/3 pekerja tahu bagaimana mereka patut memajukan kerjaya dalam tempoh 5 tahun. Ketiadaan kriteria kenaikan pangkat yang telus menjadi faktor penolak utama, di mana 68% staf berprestasi tinggi sanggup meletak jawatan jika prospek ini tidak jelas (Adnan et al., 2020).

Menurut *PwC Asia-Pacific Survey* (Thiroscha, 2024), 17% daripada pekerja di Malaysia bersedia untuk menukar majikan dalam tempoh 12 bulan ke hadapan. Keadaan ini boleh dibendung dengan menawarkan pelan latihan peribadi (*personalized-training*), program bimbingan berstruktur, dan bengkel kepimpinan. Institusi pengajian tinggi dicadangkan agar menggunakan Sistem Pengurusan Pembelajaran (LMS) untuk menyediakan peta laluan kerjaya (*career roadmaps*) peribadi kepada staf bagi tujuan pengekalan (Lolong et al., 2023).

Gen-X dan Keutamaan Pengekalan

Terdapat perbezaan radikal dari segi motivasi antara demografi staf akademik. Gen-Y (Milenial) umumnya agresif dalam soal keutamaan kenaikan pangkat yang cepat dan pembangunan profesional; mereka mudah berpindah jika sasaran ini gagal dipenuhi. Sebaliknya, Gen-X meletakkan nilai yang lebih tinggi pada kestabilan, keselamatan jawatan, serta keseimbangan hidup dan keluarga berbanding kemajuan kerjaya yang pantas (Kaushik & Gaur, 2023). Gen-X cenderung lebih setia (*lower turnover rate*) dan bersabar dengan perkembangan kerjaya mereka, asalkan majikan menawarkan budaya kerja yang positif, kepastian jadual untuk mengurus keluarga, dan persekitaran yang tidak mendatangkan burnout melampau.

Kerangka Teori

Bagi memandu perbincangan dan interpretasi hasil kajian, penyelidikan ini diikat oleh empat (4) teori organisasi dan psikologi manusia:

Teori Kesejahteraan Kerja (Workplace Well-being Theory - Danna & Griffin, 1999)

Teori ini merujuk kepada integrasi yang seimbang antara keperluan komitmen kerjaya dan keperluan hidup peribadi. Ia menghujahkan bahawa hanya staf yang berada di tahap kesihatan mental, emosi, dan fizikal yang optimal akan mempamerkan prestasi cemerlang dan komitmen setia kepada organisasi.

Teori Pengembangan Kerjaya Super (Super's Career Development Theory - Super, 1990)

Teori ini membuktikan bahawa pembentukan kerjaya adalah satu transisi psikologi yang berterusan. Sekiranya majikan gagal menawarkan ruang transisi yang selamat, melalui latihan kepimpinan, peningkatan kemahiran, dan landasan promosi yang telus, motivasi pekerja akan terhenti lalu mendorong hasrat untuk berhijrah ke organisasi lain.

Teori Hierarki Keperluan Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs)

Disokong dalam konteks pendidikan oleh Zahari et al. (2020), model ini menegaskan bahawa keperluan keselamatan (kestabilan jawatan/ keluarga) dan penghargaan diri (pengiktirafan kerja) wajib dilunaskan oleh majikan terlebih dahulu sebelum staf akademik dapat mencapai tahap aktualisasi diri (menerbitkan kajian bermutu tinggi dan mengajar dengan cemerlang). Kegagalan memenuhi hierarki asas ini meruntuhkan pengekalan pekerja.

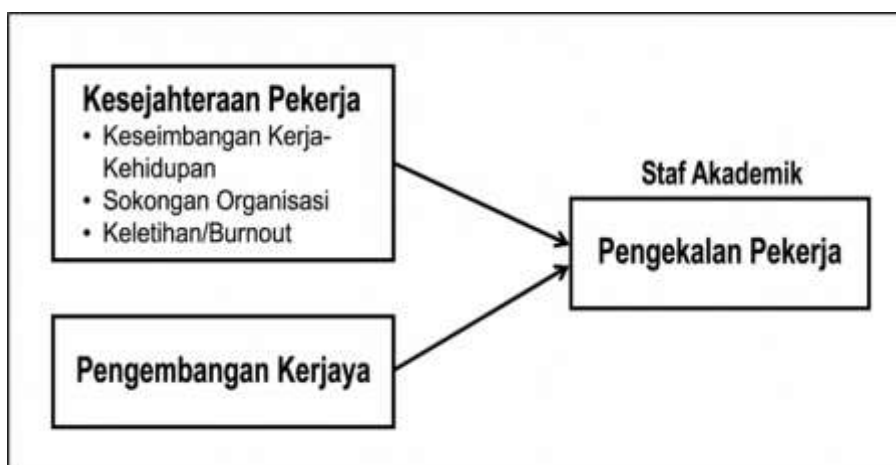
Teori Komitmen Organisasi (Meyer & Allen, 1991)

Model ini menetapkan bahawa niat untuk terus berkhidmat diukur melalui tiga teras: afektif, berterusan, dan normatif. Sokongan organisasi yang tinggi (kesejahteraan) dan perancangan

laluan kerjaya yang memuaskan didapati bertindak balas secara langsung dengan komitmen afektif, iaitu kecintaan emosi staf terhadap universiti.

Kerangka Konseptual Kajian

Berdasarkan tinjauan literatur dan sandaran teori di atas, satu kerangka konseptual dibangunkan bagi menguji hubungan secara langsung antara kesejahteraan (sebagai elemen kestabilan mental dan polisi sokongan) serta ruang penambahbaikan kemahiran ke atas keputusan pensyarah untuk menanggukuhkan persaraan awal atau berpindah institusi. Rajah 1 berikut menunjukkan kerangka konseptual kajian:



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian.

Metodologi

Kajian utama direka menggunakan pendekatan kaedah campuran (*mixed methods*) untuk menggabungkan penemuan kuantitatif dan kualitatif. Namun begitu, untuk skop laporan artikel awalan (*preliminary*) ini, tumpuan hanya diberikan kepada fasa pengumpulan dan analisis data kuantitatif.

Populasi kajian memfokuskan kepada staf akademik di FPE, UPSI, kerana 75% daripada demografi mereka terdiri daripada pensyarah senior (Gen-X berumur 45 tahun ke atas). Sampel sasaran penuh adalah seramai 62 orang staf akademik. Walau bagaimanapun, pada fasa awalan ini, pengumpulan data merekodkan pulangan dari 35 orang responden melalui instrumen kaji selidik dalam talian. Menggunakan persampelan rawak, instrumen tinjauan diadaptasi daripada pelbagai soal selidik yang disahkan secara global seperti *General Health Questionnaire* (GHQ) dan *Career Growth Scale* (CGS) yang dikuratori dalam lima skala Likert. Manakala bagi mengukur pemboleh ubah bersandar iaitu Pengekalan Pekerja, kajian ini telah mengadaptasi instrumen *Turnover Intention Scale* (TIS)

Instrumen terdiri dari skala Keseimbangan Kerja-Kehidupan (11 item), Sokongan Organisasi (7 item), Keletihan (*Burnout*) (6 item), Pengembangan Kerjaya (12 item), dan Pengekalan Pekerja (9 item). Data diproses melalui ujian Kebolehpercayaan, ujian Korelasi Pearson (untuk menguji 4 hipotesis), dan analisis Regresi Linear Berganda.

Ujian rintis ke atas data awalan membuktikan bahawa keseluruhan set soalan mempunyai daya kebolehpercayaan (*internal consistency*) yang sangat meyakinkan, membolehkan ujian inferensial diteruskan. Nilai Cronbach's Alpha melepasi garisan 0.80 bagi kesemua lima pemboleh ubah. Jadual 1 menunjukkan keputusan ujian kebolehpercayaan:

Jadual 1: Keputusan Ujian Kebolehpercayaan (*Reliability Test*)

Pemboleh Ubah	Bilangan Item	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Tahap
Keseimbangan Kerja-Kehidupan	11	0.929	Sangat Tinggi
Sokongan Organisasi	7	0.835	Sangat Tinggi
Keletihan / <i>Burnout</i>	6	0.894	Sangat Tinggi
Pengembangan Kerjaya	12	0.946	Sangat Tinggi
Pengekalan Pekerja	9	0.942	Sangat Tinggi

Analisis Korelasi Pearson (Pengujian Hipotesis)

Analisis ini dijalankan untuk membuktikan wujudnya hubungan antara setiap pemboleh ubah tidak bersandar secara individu dengan Pengekalan Pekerja. Jadual 2 menunjukkan hasil analisis.

Jadual 2: Analisis Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pemboleh Ubah Bebas	Nilai Korelasi (<i>r</i>)	Nilai Signifikan (<i>p</i>)	Keputusan
H1	Keseimbangan Kerja-Kehidupan	-0.394	0.019	Disokong (Negatif)
H2	Sokongan Organisasi	0.408	0.015	Disokong (Positif)
H3	Keletihan (<i>Burnout</i>)	-0.526	0.001	Disokong (Negatif)
H4	Pengembangan Kerjaya	0.691	< 0.001	Disokong (Positif Kuat)

Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan Jadual 3, model regresi adalah signifikan secara statistik dengan nilai $F=45.62$ ($p<0.001$). Keempat-empat pemboleh ubah bebas ini secara kolektif menyumbang sebanyak 51.9% ($R^2=0.519$) terhadap varians dalam Pengekalan Pekerja. Dapatan juga mengesahkan bahawa Pengembangan Kerjaya merupakan peramal dan penyumbang yang paling dominan terhadap pengekalan staf akademik ($\beta=0.435$, $p<0.001$). Manakala Keseimbangan Kerja-Kehidupan dan Keletihan masing-masing menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan, membuktikan bahawa peningkatan dalam konflik kerja dan burnout akan mengurangkan niat pekerja untuk terus kekal dalam organisasi.

Jadual 3: Keputusan Analisis Regresi Linear Berganda

Pemboleh Ubah Tidak Bersandar	Pekali Standard (β)	Nilai t	Nilai Signifikan (p)	Keputusan Hipotesis
H1: Keseimbangan Kerja-Kehidupan	-0.162	-2.415	0.018	Disokong (Signifikan Negatif)
H2: Sokongan Organisasi	0.185	2.532	0.013	Disokong (Signifikan Positif)
H3: Keletihan (<i>Burnout</i>)	-0.258	-3.614	0.001	Disokong (Signifikan Negatif)
H4: Pengembangan Kerjaya	0.435	5.827	< 0.001	Disokong (Peramal Dominan)

*Nota: Nilai R -kuasa (R^2) = 0.519; R -kuasa Terlaras (*Adjusted R*²) = 0.511; Nilai F = 45.62; ($p < 0.001$)

Perbincangan

Dapatan empirikal awalan ini adalah sangat selari dengan asas literatur yang dibincangkan. Fakta yang paling menyerlah di dalam kajian ini ialah kedudukan Pengembangan Kerjaya sebagai magnet pengekalan staf akademik yang paling dominan ($r=0.691$). Walaupun subjek utama kajian ini memfokuskan kepada demografi Gen-X yang dikatakan lebih mementingkan keselamatan jawatan berbanding mengejar kemajuan pangkat secara drastik (Kaushik & Gaur, 2023), hasil ini mendedahkan realiti di institusi pendidikan tinggi tempatan. Penemuan ini membenarkan Teori Super (1990) dan laporan Gartner (2024), di mana kegagalan institusi menyediakan kejelasan laluan kenaikan pangkat dan perancangan upskilling pensyarah boleh menyumbang secara langsung kepada runtuhnya motivasi afektif, dan mendorong kepupusan bakat institusi.

Selain itu, faktor Keletihan Emosi dan Fizikal (*Burnout*) muncul sebagai faktor terbesar yang menyumbang kepada keputusan staf untuk bersara awal ($r=0.526$). Kadar pusing ganti yang terhasil akibat sempadan tugas akademik yang tidak mampan ini menepati dapatan kajian Aguinis dan Burgi-Tian (2021). Kesan burnout hanya dapat dineutralkan melalui intervensi Keseimbangan Kerja-Kehidupan ($r=0.394$) dan amalan Sokongan Organisasi yang mapan ($r=0.408$). Hubungan yang disokong secara positif oleh Keseimbangan Kerja-Kehidupan dan Sokongan Organisasi dalam tinjauan ini memperkukuhkan penemuan Zainal et al. (2022) di mana budaya persekitaran kerja yang fleksibel serta mempromosikan kesejahteraan psikologi mampu mengurangkan niat peletakan jawatan secara ketara, sekaligus menyempurnakan Teori Kesejahteraan Kerja organisasi moden.

Kesimpulan dan Implikasi Kajian

Kajian awalan ke atas 35 sampel perintis warga akademik FPE, Universiti Pendidikan Sultan Idris ini berjaya menjustifikasikan objektif utamanya. Penemuan menegaskan bahawa strategi mengekalkan bakat pensyarah, khasnya kumpulan Gen-X yang memiliki aset ilmu bernilai tinggi, perlulah melepasi formula tradisional yang bertunjangkan gaji semata-mata.

Implikasi Praktikal kepada Pengurusan (Universiti/Kementerian):

1. Pengembangan Kerjaya Peribadi (*personalization*): Fakulti disarankan membangunkan peta kerjaya menggunakan Sistem Pengurusan Pembelajaran

- (LMS) khusus buat ahli akademik, di mana kriteria kenaikan pangkat (contohnya perjawatan Profesor Madya/ Profesor) didokumentasikan dengan lebih telus, teliti, dan saksama.
2. Membendung *Burnout*: Polisi pembahagian beban kerja pengajaran berbanding kuota penyelidikan perlu dirasionalisasi semula. Intervensi melibatkan sokongan kaunseling profesional dan hak kelonggaran jadual kerja (demi mengurus hal keluarga) harus dilihat sebagai pelaburan produktiviti, dan bukannya liabiliti kewangan.

Limitasi dan Cadangan Kajian

Memandangkan model ini hanya menggunakan sebahagian data rintis ($n=35$) daripada populasi yang didasarkan, kekuatan janaan generalisasinya mungkin terbatas. Selari dengan reka bentuk "Kajian Campuran" (*Mixed Methods*) asal kajian ini, penemuan nombor regresi ini akan dirujuk-silang melalui metodologi Triangulasi di mana sesi temu bual separa berstruktur secara mendalam (*In-depth Interviews*) akan dijalankan bersama 10 hingga 15 orang staf akademik untuk meneroka naratif emosi, konflik keluarga, dan kekecewaan laluan kerjaya di sebalik respons data kertas kaji selidik tersebut.

Penghargaan

Ucapan penghargaan kepada pemberi geran iaitu Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) di bawah Geran Penyelidikan Komprehensif Universiti (GPKU) 2025 (2025-0024-106-01).

Rujukan

- Adnan, A. A. Z., Aziz, R. M. Y. R., Ghoury, A. M., & Bakar, M. S. A. (2020). Factors affecting talent retention of non-academicians in Malaysia's premier education university. *Elementary Education Online*, 19(3), 77–82.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Aust, B., Møller, J. L., Nordentoft, M., Frydendall, B. K., Bengtsen, E., Jensen, A. B., Garde, A. H., Kompier, M., Semmer, N., Rugulies, R., & Jaspers, S. Ø. (2023). How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(5), 315–329. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4097>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Gartner. (2024). *Career path clarity and employee retention report*. Retrieve from <https://www.gartner.com/>
- Kaushik, S., & Gaur, M. (2023). Employee retention factors affecting Generation X and Y personnel in the IT sector. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(4S), 2103–2117. <https://www.researchgate.net/publication/370214333>
- Lolong, R. F., Ebe, L. S., Sumual, T. E. M., & Sumual, S. D. (2023). Career development human resources for education institutions in Industry 4.0 era: New model conceptual. *International Journal of Information Technology and Education*, 2(4), 78–98. <https://doi.org/10.62711/ijite.v2i4.158>
- Marozva, R. R., Barkhuizen, E. N., & Mageza-Mokhethi, M. E. (2024). Factors affecting the retention of millennial academics. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, Article a2301. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2301>
- Mercer. (2024). Global talent trends 2024: Unlocking human potential in a machine-augmented world. Retrieve from <https://www.mercer.com/en-sg/insights/people-strategy/future-of-work/gtt-asia/>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Sinniah, S., Mohamed, R. K. M. H., Mior, W. R., Harith, A., Izni, W. N., & Rawshdeh, Z. A. (2019). Talent retention in private universities of Malaysia. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(6S3), 233–239. <https://doi.org/10.35940/ijeat.F1038.0986S319>
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In Brown, D., Brooks, L., & Associates (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (2nd ed.), pp. 197–261. Jossey-Bass.
- Thirosha. (2024). *PwC Asia-Pacific workforce hopes and fears survey 2023*. PwC.
- Work Institute. (2025). *Workplace retention and well-being annual report*. Retrieve from <https://info.workinstitute.com/>
- Zahari, A. S. M., Ibrahim, C. S., Azlan, N. N. A., Baharuddin, N. S., & Baniamin, R. M. R. (2020). The relationship between staff retention and employee performance among

Cosmopoint Colleges in Peninsular Malaysia. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 6(18), 89–101.

Zainal, N., Wider, W., Lajuma, S., Ahmad Khadri, M., Taib, N. M., & Joseph, A. (2022). Employee retention in the service industry in Malaysia. *Frontiers in Sociology*, 7, Artikel 928951. <https://doi.org/10.33>