

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Retensi Karyawan**

###### **2.1.1.1 Definisi Retensi Karyawan**

Retensi karyawan telah didefinisikan dengan cara yang berbeda oleh berbagai peneliti. Retensi karyawan memiliki pengertian yang beragam, dalam penelitian (Neog et al., 2015) dikatakan retensi karyawan adalah sebagai kebijakan dan praktik yang dipakai perusahaan guna menjauhkan karyawan bermutu meninggalkan dari pekerjaan mereka. Retensi karyawan mengacu pada berbagai strategi dan praktik yang memungkinkan para pekerja untuk bertahan di suatu lembaga dalam jangka waktu yang lebih lama (Singh Inda, 2016). Perusahaan harus memperhatikan dan memelihara karyawan dengan sebaik mungkin, jika tidak maka loyalitas dan komitmen karyawan akan semakin menurun. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang berharga dan signifikan bagi setiap organisasi (Bibi et al., 2016). Mereka adalah orang-orang yang dapat membuat organisasi bekerja dengan cara yang jauh lebih baik, dengan mengingat tujuan akhir untuk mencapai keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, mempertahankan mereka dalam pekerjaan mereka adalah hal yang penting. (AKILA, 2012) berpendapat bahwa retensi karyawan sangat bermanfaat bagi semua organisasi.

Menurut (Heathfield, 2018) mendefinisikan retensi sebagai semua aktivitas yang didorong oleh perusahaan kepada karyawan yang berkualitas dan

produktif untuk melanjutkan organisasi. Menurut (Lockword, 2016) mendefinisikan retensi sebagai implementasi proses yang dirancang menarik untuk mempertahankan orang-orang yang memiliki keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan masa depan dengan mengembangkan proses yang lebih baik, sehingga meningkatkan produktivitas tempat kerja. Dari berbagai definisi yang telah disebutkan, definisi retensi karyawan yang dipakai dalam penelitian ini adalah retensi karyawan mengacu pada berbagai strategi dan praktik yang memungkinkan para pekerja untuk bertahan di suatu lembaga dalam jangka waktu yang lebih lama (Singh Inda, 2016).

#### **2.1.1.2 Dimensi Retensi Karyawan**

Dimensi variabel retensi karyawan dalam penelitian ini adalah loyalitas, kepercayaan, komitmen dan keterikatan dengan organisasi (Hytter, 2007).

##### **a) Loyalitas**

Loyalitas adalah tingkat kesetiaan karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam keinginan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan meskipun ada tawaran dari tempat lainnya. Karyawan yang loyal cenderung memiliki rasa bangga, terhadap perusahaan, berkontribusi secara maksimal, dan tidak mudah memiliki keinginan untuk berpindah kerja.

##### **b) Kepercayaan**

Kepercayaan mengacu pada keyakinan karyawan terhadap perusahaan, termasuk kepemimpinan, kebijakan, dan nilai-nilai organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan transparan, adil, dan memperlakukan

mereka dengan baik, mereka akan lebih cenderung bertahan. Kepercayaan ini dapat dibangun melalui komunikasi yang baik, penghargaan terhadap kinerja, dan keadilan dalam pengambilan keputusan.

c) Komitmen

Komitmen adalah sejauh mana karyawan terikat secara emosional dan intelektual terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban mereka, tetapi juga berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Komitmen ini bersifat afektif, normatif dan berkelanjutan.

d) Keterikatan dengan organisasi

Keterikatan dengan organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dan psikologis dengan pekerjaan mereka dan lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi akan lebih produktif, berkontribusi lebih banyak, dan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan mereka.

### **2.1.1.3 Faktor-Faktor Retensi Karyawan**

Faktor-faktor yang membuat retensi karyawan sangat diperlukan adalah peluang karier dalam sebuah perusahaan, komponen dalam perusahaan tersebut, penghargaan untuk karyawan, hubungan antar karyawan. Faktor-faktor ini sangat berkontribusi pada bagaimana karyawan merasa terhubung dengan perusahaan dan sejauh mana mereka ingin tetap bekerja di perusahaan tersebut. Perusahaan yang berusaha memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan memiliki peluang lebih

besar untuk mempertahankan karyawannya yang berharga (Jordhi, 2024). Selain itu, terdapat beberapa faktor yang dapat meningkatkan retensi karyawan seperti:

a) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang baik dan positif dapat mendukung dan membuat karyawan merasa dihargai sehingga mereka betah untuk bekerja di perusahaan tersebut (Jordi, 2024).

b) Pelatihan dan Pengembangan Diri

Memberikan kesempatan untuk belajar, megembangkan keterampilan dan maju dalam karier dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Jordi, 2024).

c) Kompensasi

Gaji yang kompetitif, tunjangan, dan bonus yang adil dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi keinginan untuk pindah ke perusahaan lain (Jordi, 2024).

d) Penghargaan

Mengakui dan menghargai kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka terhadap perusahaan (Jordi, 2024).

Bagi suatu perusahaan mempertahankan karyawan yang berpotensi sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan baru yang dapat mengeluarkan biaya tambahan untuk rekrutmen dan seleksi. Mempertahankan tingkat retensi karyawan yang tinggi dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja perusahaan (Yurika, 2018). Oleh karena itu, bagi perusahaan

dan organisasi, sangat penting untuk disadari bahwa retensi karyawan adalah fokus keberlanjutan pada sumber daya manusia dan tanggung jawab kepada supervisor dan manajer. Menurut (Sumarni, 2011) berpendapat bahwa pemeliharaan karyawan akan berdampak positif kepada perusahaan seperti meningkatkan efisiensi kerja, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

#### **2.1.1.4 Dampak-Dampak Retensi Karyawan**

Dampak jika retensi dalam sebuah perusahaan tinggi adalah:

- a. Meningkatkan efektivitas dan kinerja perusahaan (Gunawan, 2011)
- b. *Turnover* menjadi rendah (Gunawan, 2011)
- c. Lebih mudah untuk mencapai suatu tujuan dan misi organisasi (Fatima, 2011)
- d. Menurunkan biaya rekrutmen dan meningkatkan produktivitas (Yurika, 2018)

Dari tinjauan literatur sebelumnya; meskipun retensi karyawan telah dipelajari sebelumnya, tetapi penelitian ini kurang komprehensif dalam menjelaskan anteseden retensi karyawan karena sebagian besar berfokus pada determinan yang berbeda daripada pelatihan dan pengembangan serta lingkungan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini menjelaskan pentingnya pelatihan dan pengembangan serta lingkungan kerja dalam meningkatkan retensi karyawan,

sehingga berkontribusi pada literatur yang ada tentang peran pelatihan dan pengembangan serta lingkungan kerja dalam retensi karyawan.

## **2.1.2 Pelatihan dan Pengembangan**

### **2.1.2.1 Definisi Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan didefinisikan sebagai suatu upaya yang terencana dalam sebuah perusahaan atau organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan tenaga kerja (Mariot, 2019). Ketika sebuah organisasi menyediakan pelatihan dan pengembangan, karyawan akan lebih puas, oleh karena itu mereka akan bertahan dalam organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama (Bibi et al., 2018). Selain itu, teori pertukaran sosial (Bibi et al., 2016) menyediakan dasar untuk menghubungkan pelatihan dan pengembangan serta retensi karyawan; ketika karyawan diberi manfaat oleh organisasi, mereka pada gilirannya akan membalas organisasi dalam bentuk komitmen dan bertahan dengannya untuk jangka waktu yang lebih lama. Demikian pula menurut (Bashir & Long, 2015) di pasar global yang berkembang pesat saat ini, organisasi menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan tingkat komitmen karyawannya.

### **2.1.2.2 Dimensi Pelatihan dan Pengembangan**

Dimensi variabel pelatihan dan pengembangan dalam penelitian ini adalah frekuensi pelatihan, pelatihan formal dan tujuan pelatihan (Predictions et al., 2007).

a. Frekuensi Pelatihan

Frekuensi pelatihan mengacu pada seberapa sering suatu organisasi memberikan pelatihan kepada karyawan. Pelatihan yang diberikan secara rutin cenderung lebih efektif dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.

b. Pelatihan Formal

Pelatihan formal adalah program pelatihan yang dirancang secara sistematis dan terstruktur oleh organisasi seperti *workshop* dan kursus bersertifikat.

c. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan mengacu pada hasil yang ingin dicapai dari program pelatihan. Tujuan ini dapat berupa peningkatan keterampilan, peningkatan produktivitas atau adaptasi terhadap perubahan teknologi dan regulasi. Tujuan yang jelas akan membantu organisasi dalam merancang program pelatihan yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan karyawan serta strategi perusahaan.

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan juga diperlukan karena berbagai faktor seperti peningkatan kompetensi karyawan, adaptasi terhadap perubahan teknologi dan pasar, peningkatan kinerja dan motivasi karyawan. Selain itu beberapa faktor yang dapat meningkatkan pelatihan dan pengembangan adalah seperti:

a) Komitmen SDM

Komitmen merupakan salah satu komponen penting karena mereka bertanggung jawab untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan.

b) Fasilitas yang memadai

Fasilitas yang memadai seperti ruang pelatihan yang nyaman, peralatan yang modern, dan akses internet yang baik dapat menciptakan suasana belajar yang kondusif.

c) Motivasi dan Gaya Belajar

Motivasi karyawan harus disesuaikan dengan tujuan pelatihan dan pengembangan agar pelatihan dapat memberikan manfaat dan dampak positif yang baik bagi karyawan.

#### **2.1.2.4 Dampak-Dampak Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan membantu meningkatkan tingkat komitmen dan loyalitas karyawan agar bertahan lebih lama di organisasi, oleh karena itu, hal ini meningkatkan retensi dan menurunkan *turnover* (Samuel & Chipunza, 2009). Selain itu, terdapat beberapa dampak jika pelatihan dan pengembangan diberikan dengan baik kepada karyawan yaitu:

a) Meningkatkan retensi karyawan

Pelatihan dan pengembangan menunjukkan bahwa Perusahaan peduli dengan pertumbuhan karyawan, sehingga karyawan lebih cenderung untuk bertahan di perusahaan.

b) Meningkatkan kinerja dan produktivitas

Pelatihan membantu karyawan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien dan efektif yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas.

- c) Mendorong inovasi dan kemampuan beradaptasi dalam organisasi  
Karyawan yang terlatih dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan teknologi baru serta memiliki ide-ide inovatif.

Pelatihan dan retensi menemukan korelasi yang signifikan (Bashir & Long, 2015). Tetapi menurut (Haines et al., 2010) menyebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat menurunkan retensi karyawan dengan meningkatkan keterampilan mereka, yang akan membuat mereka lebih menarik bagi organisasi lain. Oleh karena itu, karena hasil yang bertentangan dan kurangnya penjelasan yang jelas, penyelidikan lebih lanjut sangat diperlukan untuk memahami hubungan antara pelatihan dan pengembangan serta retensi karyawan. Studi ini, khususnya, berupaya untuk menyatakan bagaimana pelatihan dan pengembangan secara teoritis signifikan dalam meningkatkan retensi karyawan,

### **2.1.3 Lingkungan Kerja**

#### **2.1.3.1 Definisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan faktor vital yang memengaruhi retensi karyawan (Bibi et al., 2016). Lingkungan kerja cenderung memiliki efek positif

atau negatif pada hasil pekerjaan tertentu seperti keterlibatan, komitmen, dan niat untuk bertahan dalam suatu organisasi (Bindu, 2018). Menurut (Nitisemito, 2015) lingkungan kerja adalah keseluruhan yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut (Sedarmayanti, 2018) menyatakan lingkungan kerja adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. (Komarudin, 2019). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain (Nitisemito, 2016). Dari berbagai definisi yang disebutkan, definisi lingkungan kerja yang dipakai dalam penelitian ini adalah Menurut (Nitisemito, 2015) lingkungan kerja adalah keseluruhan yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

#### **2.1.3.2 Dimensi Lingkungan Kerja**

Dimensi variabel lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah kondisi fisik, keselamatan & kesehatan, kesejahteraan dan kebijakan organisasi (Edgar & Geare, 2005).

##### **A. Kondisi Fisik**

Kondisi Fisik dalam lingkungan kerja mencakup faktor-faktor seperti tata letak, ruang kerja, pencahayaan, ventilasi, suhu, kebisingan, dan kebersihan. Lingkungan kerja yang nyaman secara fisik dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi stress bagi karyawan.

**B. Kesehatan dan Keselamatan**

Dimensi ini berfokus pada upaya untuk melindungi karyawan dari risiko cedera atau penyakit akibat pekerjaan. Ini mencakup prosedur keselamatan, asuransi dan pemeriksaan kesehatan rutin.

**C. Kesejahteraan**

Kesejahteraan mencakup aspek fisik, mental dan social yang mempengaruhi kebahagiaan dan keseimbangan hidup karyawan. Ini bisa mencakup fasilitas kesehatan, program kesejahteraan mental, keseimbangan kerja dan dukungan psikologis dari perusahaan.

**D. Kebijakan Organisasi**

Kebijakan organisasi adalah aturan dan pedoman yang mengatur hubungan kerja, hak dan kewajiban karyawan, serta budaya kerja di perusahaan.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Pelatihan dan Pengembangan**

Faktor-faktor yang dapat meningkatkan lingkungan kerja meliputi aspek fisik, hubungan kerja, dan aspek non-fisik. Faktor fisik meliputi ruang kerja, pencahayaan, suhu dan kebisingan. Faktor sosial atau hubungan kerja seperti komunikasi, kerjasama dan keadilan. Sedangkan faktor non-fisik seperti budaya organisasi, disiplin kerja dan motivasi kerja.

Menurut (Mangi et al., 2012), lingkungan kerja yang baik, misalnya, lingkungan yang menarik dan bersih mendorong karyawan individu untuk menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan memiliki dampak positif pada retensi dan komitmen karyawan. Pelatihan dan pengembangan yang tepat dan lingkungan kerja yang diberikan oleh suatu organisasi secara teoritis harus mampu meningkatkan retensi karyawan, karena individu dan organisasi memasuki hubungan pertukaran di mana penyediaan manfaat bersama menciptakan kewajiban untuk membalas (Raihan, 2012). Lingkungan kerja yang kondusif akan membawa dampak baik bagi kelangsungan karyawan bekerja, sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif akan membawa dampak negatif bagi kelangsungan karyawan bekerja. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja sangatlah perlu untuk diperhatikan karena merupakan salah satu faktor yang penting dalam menentukan retensi karyawan. Hal ini dikarenakan ketika mereka merasa tidak nyaman dalam bekerja, dapat menyebabkan kinerja karyawan menjadi rendah.

#### **2.1.3.4 Dampak-Dampak Lingkungan Kerja**

Beberapa dampak apabila lingkungan kerja suatu perusahaan baik yaitu:

- a) Meningkatkan retensi karyawan

Karyawan yang merasa nyaman dengan lingkungan kerja akan merasa dihargai dan tetap ingin bekerja di perusahaan tersebut.

b) Meningkatkan kinerja dan produktivitas

Karyawan yang merasa nyaman dan termotivasi di lingkungan kerja yang baik cenderung memberikan kinerja yang lebih baik sehingga meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

c) Mengurangi stress karyawan

Lingkungan kerja yang nyaman dapat mengurangi stress dan kecemasan karyawan.

Berdasarkan temuan-temuan yang bertentangan dari penelitian-penelitian sebelumnya, lingkungan kerja akan dimasukkan sebagai moderator pada hubungan antara pelatihan dan pengembangan, serta retensi karyawan dalam penelitian saat ini. Hal ini sejalan dengan pernyataan (Bibi et al., 2016) bahwa ketika terdapat hubungan yang lemah atau tidak konsisten antara variabel kriteria dan variabel prediktor, variabel moderator disarankan untuk dimasukkan. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan perlunya variabel moderator. Untuk lebih memahami pengaruh pelatihan dan pengembangan serta retensi karyawan, penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat memoderasi hubungan-hubungan tersebut. Sebelumnya, penelitian telah meneliti peran moderasi lingkungan kerja pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan (Aarakit & Kimbugwe, 2015), komitmen dan retensi ekspatriat Barat dalam penugasan internasional (Nguyen et al., 2013) dan motivasi untuk belajar dan transfer pelatihan

yang dirasakan (Kim-Soon et al., 2014). Dengan demikian, literatur menunjukkan bahwa belum ada penelitian yang dilakukan pada lingkungan kerja sebagai moderator pada hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan retensi karyawan. Oleh karena itu, untuk mengisi kesenjangan ini, penelitian ini mempertimbangkan lingkungan kerja sebagai moderator untuk menyelidiki lebih lanjut hubungan antara pelatihan dan pengembangan serta retensi karyawan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**

### Penelitian Terdahulu

| No | Judul, Peneliti, Tahun Artikel                                                                                                         | Variabel Penelitian                                                                                                                                                             | Metode Penelitian                              | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | HRM Practices and Employee Retention: The Moderating Effect of Work Environment – Bibi Palwasha, Ashfaq Ahmad & Abdul H.A.Majid (2018) | a) Employee Retention (Dep V)<br>b) Work Environment (Moderating V)<br>c) Compensation (Indep V)<br>d) Training and Development (Indep V)<br>e) Performance Appraisal (Indep V) | SEM<br>( <i>Structural Equation Modeling</i> ) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, TnD, dan PA memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Dan lingkungan kerja juga memoderasi hubungan antara kompensasi, TnD, PA terhadap |

| No | Judul, Peneliti, Tahun Artikel                                                                                                                                         | Variabel Penelitian                                                                                                                        | Metode Penelitian                              | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                            |                                                | retensi karyawan.                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2  | Peran moderasi lingkungan kerja terhadap hubungan antara kompensasi, keamanan kerja, dan retensi karyawan di Pakistan - Bibi Palwasha, AH Majid & Asfaq Ahmad (2016)   | a) Employee Retention (Dep V)<br>b) Work Environment (Moderating V)<br>c) Compensation (Indep V)<br>d) Job Security (Indep V)              | SEM<br>( <i>Structural Equation Modeling</i> ) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, dan keamanan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Dan lingkungan kerja juga memoderasi hubungan antara kompensasi dan keamanan kerja terhadap retensi karyawan. |
| 3  | Dampak kompensasi dan peluang promosi pada retensi karyawan di institusi akademik: Peran moderasi lingkungan kerja. - Palwasha Bibi, Johari Johanim, Faizuniah Pangil, | a) Employee Retention (Dep V)<br>b) Work Environment (Moderating V)<br>c) Compensation (Indep V)<br>d) Promotional Opportunities (Indep V) | SEM<br>( <i>Structural Equation Modeling</i> ) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, dan peluang promosi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Dan lingkungan kerja juga memoderasi                                                                         |

| No | Judul, Peneliti, Tahun Artikel                                                                     | Variabel Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Metode Penelitian                                     | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                              |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Ashfaq Ahmad (2017)                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                       | hubungan antara kompensasi dan peluang promosi terhadap retensi karyawan                                                                                                                                                      |
| 4  | Strategic Human Resource Management and Public Employee Retention – Marwa Gaber Ahmed Fahim (2018) | a) Employee Retention (Dep V)<br>b) SHRM Practices (Indep V) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recruitment &amp; Selection</li> <li>2. TnD</li> <li>3. Performance Appraisal</li> <li>4. Compensation</li> </ol> c) Demographic & Professional (Moderating V) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gender</li> <li>2. Age</li> <li>3. Education Level</li> <li>4. Employment Status</li> <li>5. Work Duration</li> </ol> | SPSS & SEM<br>( <i>Structural Equation Modeling</i> ) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa SHRM Practices memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Dan Demographic & Professional juga memoderasi hubungan antara SHRM Practices terhadap retensi karyawan |
| 5  | The Effect of Leadership Style on Employee Retention at Ayodya Resort Bali with Non-Physical Work  | a) Employee Retention (Dep V)<br>b) Non-Physical Work Environment (Moderating V)<br>c) Leadership Style (Indep V)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | MRA<br>(Moderated Regression Analysis)                | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Leadership Style memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap                                                                                                                         |

| No | Judul, Peneliti, Tahun Artikel     | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian                                                                                                               |
|----|------------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Environment as Moderating Variable |                     |                   | retensi karyawan. Dan Non-Physical Work Environment juga memoderasi hubungan antara leadership style terhadap retensi karyawan |

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan pada PT Megariamas Sentosa Jakarta.

Pelatihan dan pengembangan membantu meningkatkan tingkat komitmen dan loyalitas karyawan agar bertahan lebih lama di organisasi, oleh karena itu, hal ini meningkatkan retensi dan menurunkan *turnover* (Samuel & Chipunza, 2009). Ketika sebuah organisasi menyediakan pelatihan dan pengembangan, karyawan akan lebih puas, oleh karena itu mereka akan bertahan dalam organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama (Bibi et al., 2016). Selain itu, berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Bibi et al., 2018) teori pertukaran sosial menyediakan dasar untuk menghubungkan pelatihan dan pengembangan serta retensi karyawan; ketika karyawan diberi manfaat oleh organisasi, mereka pada gilirannya akan membalas organisasi dalam bentuk komitmen dan bertahan

dengannya untuk jangka waktu yang lebih lama. Sehingga didapatkan hipotesis pertama dari penelitian ini adalah:

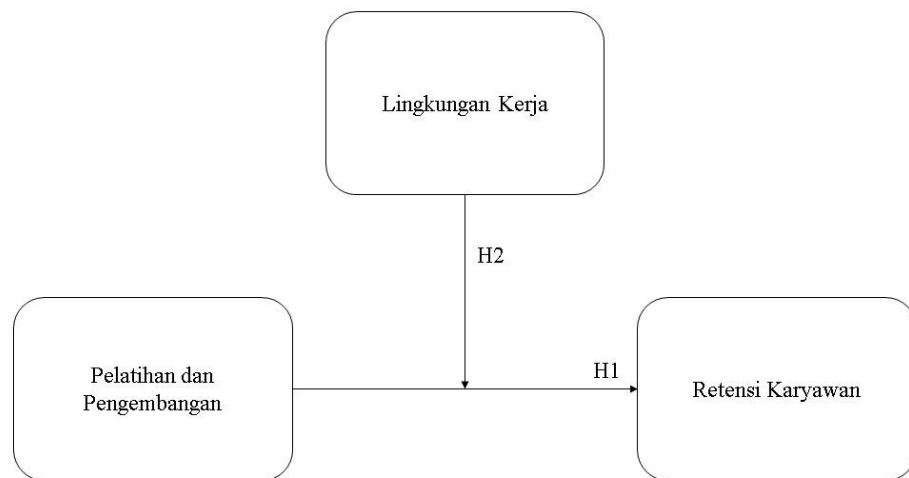
**H1 : Pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan dan positif terhadap retensi karyawan pada PT Megariamas Sentosa Jakarta.**

### **2.3.2 Pengaruh lingkungan kerja dalam memoderasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan pada PT Megariamas Sentosa Jakarta.**

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam sebuah organisasi dan dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi retensi karyawan (Bibi et al., 2016). Lingkungan kerja yang baik, seperti lingkungan yang menarik dan bersih, mendorong setiap karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan berdampak baik pada retensi dan komitmen karyawan (Kundu, 2017). Selain itu, berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Bibi et al., 2018). ketika karyawan diberi manfaat oleh organisasi, seperti lingkungan kerja yang baik serta pelatihan dan pengembangan yang berkualitas mereka pada gilirannya akan membalas organisasi dalam bentuk komitmen dan bertahan dengannya untuk jangka waktu yang lebih lama. Sehingga didapatkan hipotesis kedua dari penelitian ini adalah:

**H2: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan pada PT Megariamas Sentosa Jakarta.**

## 2.4 Kerangka Penelitian



**Gambar 2.1 : Kerangka Penelitian**

**Sumber : Bibi Palwasha, Ashfaq Ahmad & Abdul Majid (2017)**