

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memberikan jabaran terkait landasan teori yang dijadikan acuan dalam penelitian serta sebagai dasar dalam perumusan hipotesis yang dikembangkan. Selain itu, penelitian terdahulu juga turut disertakan guna memperkuat validitas dalam penelitian ini.

2.1. Pelatihan dan Pengembangan

2.1.1. Definisi pelatihan dan pengembangan

Hamza *et al.* (2021) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah sebuah fondasi penting bagi perusahaan yang memiliki tujuan untuk terus bertumbuh dan berkelanjutan. Pelatihan dan pengembangan merupakan sebuah proses dan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta cara berpikir karyawan dalam menghasilkan kinerja yang berdampak positif bagi perusahaan, dan juga sebagai dorongan motivasi bagi karyawan untuk saling bersaing secara profesional (Sultan *et al.*, 2020). Melalui pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan tahapan yang penting bagi manajemen sumber daya manusia yang memiliki tujuan untuk menjaga kompetensi karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk dapat mempersiapkan karyawan baik secara fisik maupun mental demi kepentingan perusahaan sehingga

karyawan yang melalui program pelatihan dan pengembangan akan menjadi wadah bagi perusahaan dalam menghasilkan individu-individu yang terampil (Ismael *et al.*, 2021) Sehingga melalui pelatihan dan pengembangan karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja, meningkatkan komitmen serta memperkenalkan tujuan perusahaan.

Karyawan yang mengikuti tahapan pelatihan dan pengembangan akan meminimalkan kesalahan dalam melakukan tugas serta tanggung jawabnya. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan dilatih dan dibimbing dalam meningkatkan pengetahuan serta keterampilan, sehingga keterampilan mereka akan terus berkembang dan tidak sama dengan keterampilan mereka saat baru memulai pekerjaannya (Fan *et al.*, 2021). Hal ini tidak hanya berperan sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan, tetapi juga sebagai bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawannya.

Melalui pelatihan dan pengembangan perusahaan menunjukkan bentuk peduli mereka terhadap perkembangan karyawan, sehingga ketika karyawan mereka bahwa perusahaan memberikan perhatian dan kepedulian maka mereka akan memiliki perasaan untuk membalas kepedulian tersebut dengan sikap dan perilaku yang positif (Revathi, 2024). Hal ini sejalan dengan prinsip *reciprocity* yaitu prinsip timbal balik dalam teori *social exchange theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (2017). Teori SET menjelaskan bahwa ketika seseorang merasa mendapatkan perlakuan positif maka mereka akan terdorong untuk membalas dengan perilaku positif pula. Ketika perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawannya, hal ini menunjukkan bentuk kepedulian

terhadap pertumbuhan dan kemajuan individu. Sebagai respons, karyawan cenderung membalas dengan perilaku positif, seperti meningkatkan komitmen, bekerja lebih optimal, serta menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan tentu akan menyesuaikan dengan bagaimana perusahaan beroperasi, tetapi dalam pelatihan dan pengembangan terdapat dua jenis yang secara umum sering digunakan oleh perusahaan.

2.1.2. Jenis – jenis pelatihan dan pengembangan

Secara umum jenis pelatihan dan pengembangan dapat diklasifikasikan dalam dua kategori utama berdasarkan pendekatan dan lingkungan pelaksanaannya, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Kedua jenis ini disinggung dalam penelitian yang dilakukan oleh Sree & Rabiyyathul (2019), dan Ismael *et al.* (2021).

2.1.2.1. *On the job training*

Sree & Rabiyyathul (2019) menjelaskan bahwa *on the job training* adalah sebuah metode pelatihan untuk mengembangkan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan secara praktis di tempat kerja, karyawan dilatih dengan menggunakan peralatan yang serupa dengan yang digunakan di tempat kerja, sehingga karyawan dapat merasakan pengalaman langsung terhadap lingkungan kerja yang sesungguhnya. Hal ini didukung oleh studi Marras *et al.* (2022) yang menjelaskan bahwa *on the job training* merupakan salah satu metode pelatihan yang dilakukan secara langsung di tempat kerja, sehingga melalui pelatihan ini karyawan dapat memperoleh kompetensi dan kemampuan baru melalui pengalaman yang terjadi di tempat kerja atau juga melalui pengalaman yang mendekati kondisi kerja

sebenarnya. Metode ini biasanya diterapkan oleh perusahaan dengan tujuan untuk membiasakan karyawan serta mempersiapkan keterampilan karyawan dalam menghadapi pekerjaan mereka. Menurut Shin *et al.* (2020) melalui *on the job training* karyawan memperoleh kemampuan serta keterampilan penting dan juga dapat memperoleh pengetahuan kerja melalui metode ini.

Salah satu bentuk metode *on the job training* yang sering digunakan oleh perusahaan adalah *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, *apprenticeship*, *understudy*, *job instruction training*, *comitte assignments*, dan *intership*. Menurut Sree & Rabiyyathul (2019) pengertian dari masing-masing metode tersebut adalah sebagai berikut:

1. ***Coaching***, metode ini adalah pelatihan secara individual (satu lawan satu) yang berfokus pada pengembangan keterampilan atau topik utama yang perlu dikuasai oleh karyawan. Proses ini dilakukan langsung antara pelatih dan karyawan yang dilatih, sehingga materi yang diberikan bersifat khusus dan sesuai kebutuhan individu.
2. ***Mentoring***, metode ini umumnya ditujukan bagi karyawan yang sedang dipersiapkan untuk posisi manajerial. Dalam metode ini, pembelajaran berlangsung melalui interaksi personal, dengan tujuan meningkatkan sikap, kepemimpinan, dan kemampuan pengambilan keputusan.
3. ***Job Rotation***, metode ini melibatkan pelatihan karyawan dengan memindahkan mereka ke berbagai posisi atau fungsi kerja dalam jangka waktu tertentu. *Job rotation* sering diterapkan di industri manufaktur atau

layanan pelanggan, di mana karyawan harus memahami berbagai produk dan proses kerja

4. ***Appreticeship***, metode ini adalah program pelatihan terstruktur yang dijalankan secara berkala untuk membekali peserta dengan keterampilan tertentu. Peserta magang biasanya menerima kompensasi berdasarkan tingkat keterampilan yang diperoleh, dan tidak ada kewajiban untuk bekerja di perusahaan tempat mereka magang setelah program selesai.
5. ***Understudy***, metode ini adalah metode di mana seorang bawahan mengamati pekerjaan atasannya secara langsung untuk mempelajari tugas dan tanggung jawab yang akan ia emban nantinya. Metode ini dipilih jika posisi yang akan diisi memerlukan tanggung jawab besar dan pengawasan yang ketat.
6. ***Job Instruction Training***, pelatihan ini dilakukan dengan memberikan instruksi secara bertahap kepada peserta. Metode ini sering digunakan untuk melatih pengajar, instruktur, atau tenaga pendidik dalam menyampaikan materi secara sistematis.
7. ***Committee Assignment***, Karyawan yang dinilai memiliki potensi atau kemampuan tertentu akan ditugaskan dalam suatu komite untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu secara kolaboratif. Selain melatih kerja sama tim, metode ini juga bertujuan membantu karyawan dalam mengelola konflik *interpersonal* atau perbedaan kepribadian.
8. ***Iternship***, Internship adalah program kerja lapangan bagi mahasiswa atau pelajar dalam periode tertentu. Tujuannya adalah memberikan pengalaman

langsung di dunia kerja agar peserta memperoleh pemahaman praktis sebelum memasuki dunia profesional.

2.1.2.2. Off the job training

Off the job training adalah metode yang dilakukan untuk melatih karyawan baru yang masih belum memiliki pengetahuan terkait lingkungan kerja serta keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya, metode ini dianggap efektif ketika dilakukan dalam skala besar, sehingga metode ini cocok diberikan untuk karyawan dalam jumlah besar secara bersamaan (Vasanthi & Basariya, 2019). Dalam metode ini pelatihan dilakukan oleh pelatih profesional atau pelatih yang ahli di bidangnya, sehingga ketika pelatih profesional mentransfer ilmu mereka kepada karyawan menjadi lebih optimal. Hal ini didukung oleh studi yang dilakukan oleh Vasanthi & Basariya (2019) yang menyatakan bahwa melalui pelatihan *off the job training* ini pelatih profesional biasanya menyusun program secara sistematis dan terstruktur sehingga dapat menghindari adanya gangguan terhadap jadwal kerja reguler.

Dalam metode *off the job training* ini juga memiliki metode-metode yang sering digunakan oleh perusahaan dalam menerapkan pelatihan, yaitu *vestibule training, simulati on exercises, classroom lectures, audio visual, case studies, role playing, programmed instructions, business games*. Menurut Vasanthi & Basariya (2019) pengertian dari masing-masing metode tersebut adalah sebagai berikut:

1. ***Vestibule Training***, pelatihan ini dilakukan menggunakan peralatan dan mesin yang sama seperti di tempat kerja, namun dipindahkan ke lokasi

khusus pelatihan. Karyawan akan merasakan pengalaman seperti di lingkungan kerja nyata, namun tanpa mengganggu operasional. Metode ini sangat bermanfaat ketika perusahaan memperkenalkan teknologi atau alat baru yang canggih.

2. ***Simulation Exercises***, pelatih menciptakan situasi kerja yang menyerupai kondisi nyata untuk melatih peserta. Metode ini digunakan ketika praktik langsung terlalu mahal atau berisiko tinggi. Misalnya, calon pilot tidak mungkin belajar langsung dengan pesawat asli, sehingga mereka menggunakan simulator untuk berlatih secara aman.
3. ***Classroom Lectures***, trainer memberikan materi pelatihan secara teoritis dalam bentuk ceramah atau konferensi. Metode ini cocok untuk kelompok besar karena dapat menghemat biaya per peserta. Kelemahannya adalah komunikasi bersifat satu arah sehingga peserta tidak bisa berinteraksi langsung.
4. ***Audio Visual***, pelatihan ini menggunakan media seperti video, film, dan tayangan televisi. Metode ini umum digunakan di lembaga pendidikan dan pelatihan layanan pelanggan karena menyajikan contoh-contoh nyata. Namun, kekurangannya adalah peserta tidak bisa memberikan umpan balik secara langsung.
5. ***Case Studies***, pelatih memberikan kasus nyata yang pernah terjadi di suatu perusahaan, kemudian peserta diminta menganalisis situasi tersebut dan memberikan solusi secara tertulis. Metode ini meningkatkan kemampuan berpikir kritis dan pengambilan keputusan.

6. **Role Playing**, peserta diminta memainkan peran tertentu dalam suatu situasi simulasi, terutama yang berkaitan dengan interaksi pelanggan. Seperti dalam pementasan, tidak ada latihan sebelumnya, sehingga peserta harus cepat bereaksi terhadap skenario yang diberikan.
7. **Programmed Instructions**, pelatihan dilakukan secara bertahap melalui media komputer dan multimedia. Materi disusun dalam urutan tertentu, dan peserta harus menyelesaikan setiap tahap sambil menjawab pertanyaan yang langsung dinilai oleh sistem. Metode ini sangat efektif untuk pelatihan teknologi baru secara teoritis.
8. **Business Games**, pelatihan dilakukan secara bertahap melalui media komputer dan multimedia. Materi disusun dalam urutan tertentu, dan peserta harus menyelesaikan setiap tahap sambil menjawab pertanyaan yang langsung dinilai oleh sistem. Metode ini sangat efektif untuk pelatihan teknologi baru secara teoritis.

Melalui jenis-jenis pelatihan dan pengembangan tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pelatihan dalam berbagai macam bentuk, hal ini akan dapat membantu perusahaan dalam menentukan pelatihan dan pengembangan yang sesuai sehingga pelatihan dan pengembangan dapat dilaksanakan secara efektif (Vasanthi & Basariya, 2019). Dengan demikian, ketika pelatihan dan pengembangan dilakukan secara efektif, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja melalui rasa puas serta perhatian yang diberikan oleh perusahaan melalui pelatihan dan pengembangan.

2.2. Kepuasan Kerja

2.2.1. Definisi kepuasan kerja

Menurut Dziuba *et al.* (2020) kepuasan kerja merupakan pencapaian yang dirasakan terhadap keberhasilan pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan perasaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, perasaan tersebut dapat berupa rasa puas dan senang dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Paliga *et al.* (2022) menyatakan kepuasan kerja adalah bentuk perilaku kerja yang bersifat positif dan negatif. Selain itu, dengan adanya kepuasan kerja maka perusahaan akan mendapatkan berbagai keuntungan seperti meningkatnya efisiensi operasional dan penghematan biaya secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya penting bagi karyawan, tetapi juga berdampak langsung terhadap kinerja dan keberlanjutan perusahaan Sabrina & Linda (2024).

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah aspek psikologis yang penting dalam konteks dunia kerja, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Konsep ini menggambarkan respons individu, baik yang bersifat positif maupun negatif, terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai kondisi di lingkungan kerja (Fukuzaki & Iwata, 2023). Hal ini didukung oleh Phuong & Vinh (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah evaluasi terkait sejauh mana kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan tersebut. Sehingga untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan dapat menawarkan program yang dapat meningkatkan kemampuan

karyawan, memberikan promosi dan penghargaan (Davidescu *et al.*, 2020). Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai hasil dari hubungan yang kompleks antara kebutuhan pribadi, ekspektasi terhadap pekerjaan, serta lingkungan kerja perusahaan.

social exchange theory (SET) juga memiliki peran penting dalam menjelaskan bagaimana kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat terbentuk. Berdasarkan kerangka *social exchange theory* (SET), kepuasan kerja timbul ketika terdapat hubungan timbal balik yang adil antara karyawan dan perusahaan. Apabila karyawan menilai bahwa kontribusi mereka, seperti waktu, tenaga, dan keahlian akan dihargai dengan imbalan yang sesuai, baik berupa kompensasi finansial maupun penghargaan non-material, maka mereka cenderung merasakan kepuasan emosional dan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan maupun tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja tidak hanya sekedar dipengaruhi oleh perasaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

2.2.2. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Blanz (2017) menjelaskan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Hasil penelitiannya didukung oleh sebuah penelitian replikasi yaitu implikasi dari *Job Characteristics Model* (JCM) yang dikembangkan oleh Hackman & Oldham (1976) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh lima karakteristik pekerjaan yaitu:

1. **Variasi Keterampilan**, menunjukkan sejauh mana sebuah pekerjaan menuntut penggunaan berbagai keterampilan dan kemampuan. Semakin beragam keterampilan yang digunakan, semakin besar kemungkinan karyawan merasakan pekerjaan mereka sebagai hal yang bermakna.
2. **Identitas Tugas**, merujuk pada keterlibatan karyawan dalam keseluruhan proses pekerjaan, bukan hanya bagian kecil dari tugas. Ketika karyawan dapat menyelesaikan sebuah tugas dari awal hingga akhir, mereka cenderung merasakan kepemilikan dan makna yang lebih besar terhadap pekerjaan tersebut.
3. **Signifikansi Tugas**, mencerminkan kontribusi pekerjaan terhadap kehidupan orang lain, baik dalam konteks perusahaan maupun masyarakat secara luas. Semakin besar dampak sosial dari pekerjaan, semakin tinggi tingkat makna yang dirasakan oleh karyawan.
4. **Otonomi**, menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki kebebasan dalam menjadwalkan dan mengatur metode kerja mereka sendiri. Pekerjaan dengan tingkat otonomi tinggi cenderung menumbuhkan rasa tanggung jawab pribadi terhadap hasil kerja.
5. **Umpan Balik**, mengacu pada kejelasan informasi yang diterima karyawan mengenai seberapa efektif mereka telah menyelesaikan tugas. Informasi ini penting agar karyawan memahami keberhasilan dan kekurangan dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

Job Characteristics Model (JCM) juga menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan tersebut akan memengaruhi tiga kondisi psikologis utama pada diri pekerja:

1. **Makna pekerjaan yang dirasakan**, Sejauh mana karyawan merasakan bahwa pekerjaannya bermakna bagi diri sendiri dan orang lain.
2. **Tanggung jawab pribadi atas hasil pekerjaan**, Sejauh mana karyawan merasa memiliki tanggung jawab pribadi atas hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan.
3. **Pengertian terhadap hasil aktivitas kerja**, Sejauh mana karyawan mengetahui tingkat keberhasilan dari aktivitas kerja mereka.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Blanz (2017) dan didukung oleh replikasi model *Job Characteristics Model* (JCM) yang dikembangkan oleh Hackman & Oldham (1976), dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh lima karakteristik inti pekerjaan, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Kelima faktor ini berkontribusi terhadap terbentuknya tiga kondisi psikologis penting, yaitu makna pekerjaan yang dirasakan, tanggung jawab pribadi atas hasil pekerjaan, dan pengetahuan terhadap hasil kerja. Ketika pekerjaan mampu memenuhi ketiga kondisi psikologis ini, maka karyawan cenderung merasa lebih puas, termotivasi, dan terlibat dalam pekerjaannya.

Faktor-faktor tersebut memainkan peran krusial dalam meningkatkan kepuasan kerja (Sabrina & Linda, 2024). Ketika perusahaan merancang pekerjaan yang memberikan makna, keleluasaan dalam pengambilan keputusan, serta umpan balik yang jelas, karyawan cenderung membangun ikatan emosional dan psikologis yang kuat terhadap tempat mereka bekerja. Ikatan ini dapat memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan dan menurunkan niat untuk mencari pekerjaan di

tempat lain. Dengan demikian, perusahaan yang menyusun desain pekerjaan secara strategis tidak hanya mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keberlangsungan tenaga kerja dalam jangka panjang.

2.3. Retensi Karyawan

2.3.1. Definisi retensi karyawan.

Retensi karyawan merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan dan meningkatkan lingkungan kerja yang dapat mendorong karyawan secara berkelanjutan tetap bekerja pada perusahaan (Gorde, 2020). Hal ini biasanya diterapkan melalui kebijakan dan praktik yang disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan karyawan (Ghani *et al.*, 2022). Temuan ini searah dengan penelitian Nasir *et al.* (2019) yang menjelaskan bahwa perusahaan yang menerapkan kebijakan dan praktik tertentu merupakan salah satu strategi bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama. Retensi karyawan tidak hanya menandakan bertahanannya seorang karyawan secara fisik dalam perusahaan, tetapi juga mencerminkan keterikatan psikologis dan komitmen emosional yang dimiliki terhadap perusahaan, pekerjaan, dan nilai-nilai perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Watson *et al.* (2019)) menjelaskan bahwa ketika perusahaan tidak dapat mengelola retensi karyawan dengan baik maka salah satu konsekuensi yang dihadapi perusahaan adalah meningkatnya tingkat *turnover* sehingga banyak karyawan berpengalaman dan terampil pindah ke perusahaan lain. Oleh karena itu perusahaan harus dapat

mengelola tingkat retensi karyawan untuk mencegah terjadinya kerugian akibat hilangnya karyawan yang berpotensi dan terampil untuk mengembangkan perusahaan.

Halim *et al.* (2020) menjelaskan bahwa retensi karyawan merupakan usaha yang mencerminkan sejauh mana perusahaan secara efektif membangun lingkungan kerja yang mampu menumbuhkan keterikatan jangka panjang, loyalitas, dan komitmen dalam diri tenaga kerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Tam & Le (2018) menyatakan bahwa karyawan sering meninggalkan perusahaan karena berbagai alasan, seperti ketidakpuasan kerja, kompensasi yang tidak sesuai harapan, hubungan yang buruk dengan rekan kerja, kondisi kerja yang tidak mendukung, serta minimnya peluang untuk pengembangan karier.

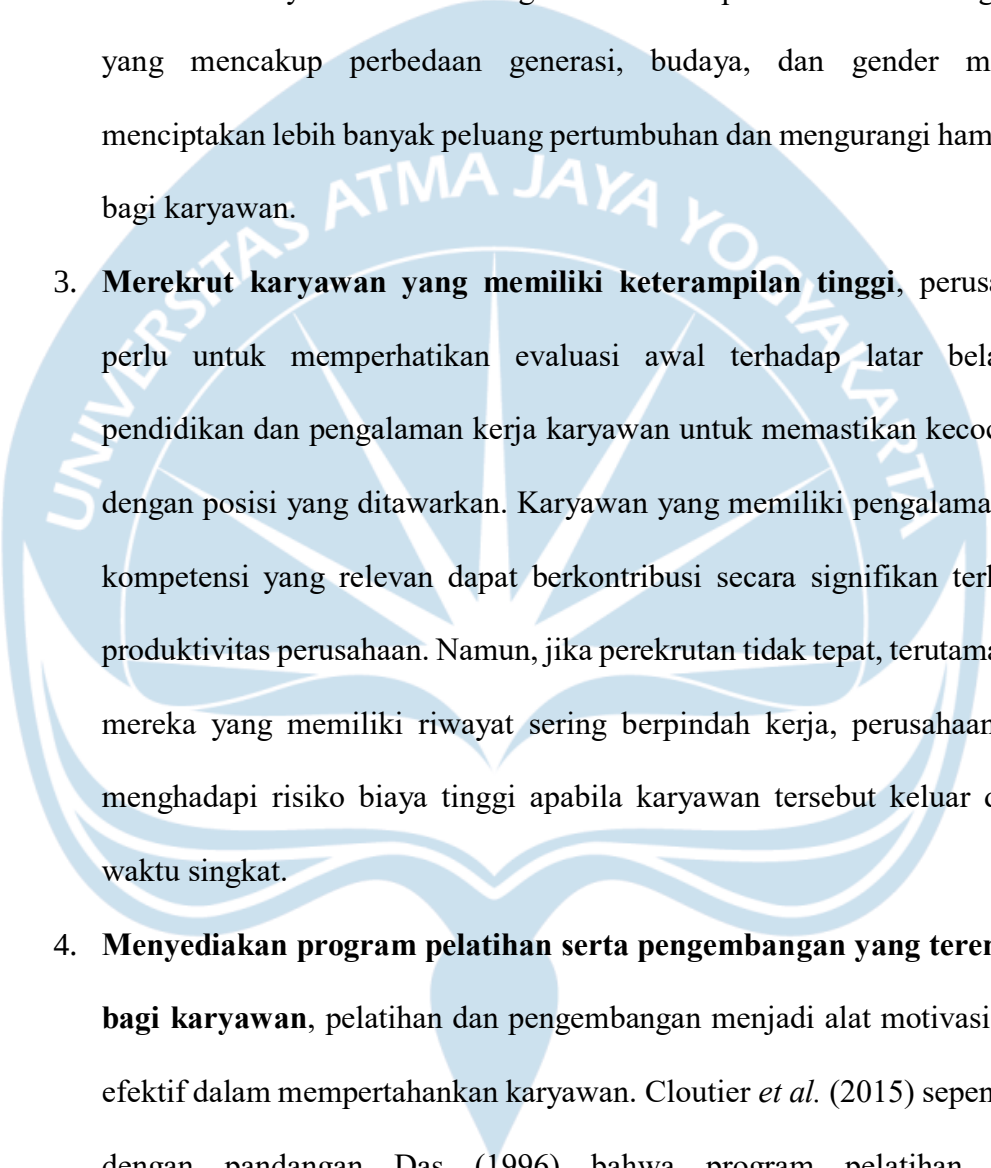
Social exchange theory (SET) berfokus pada pertukaran timbal balik antara individu dan perusahaan yang adil dan saling menguntungkan sehingga memunculkan loyalitas dan komitmen. Sehingga retensi karyawan dapat dikategorikan sebagai hasil dari pertukaran timbal balik ini, dalam *social exchange theory* (SET), retensi terjadi akibat adanya hubungan saling menguntungkan dan adil antara karyawan dan perusahaan. Ketika perusahaan menyediakan dukungan seperti pelatihan dan pengembangan, penghargaan, dan lingkungan kerja yang mendukung, karyawan merasakan penghargaan secara sosial dan emosional yang sebanding dengan kontribusi mereka. Rasa dihargai ini memperkuat ikatan emosional dan komitmen karyawan kepada perusahaan.

Sehingga retensi karyawan dapat disimpulkan sebagai aspek strategis bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawannya dengan mengidentifikasi strategi dalam mengelola retensi karyawan. Penelitian Cloutier *et al.* (2015) menjelaskan empat strategi untuk retensi karyawan yang berguna untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan ekonomi jangka pendek dan jangka panjangnya, melalui strategi ini perusahaan dapat mengatasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan tingginya pergantian karyawan dan mengembangkan rencana strategis.

2.3.2 Strategi retensi karyawan

Cloutier *et al.* (2015) menjelaskan empat strategi untuk retensi karyawan, penerapan retensi karyawan menjadi sangat penting karena berperan dalam menjaga kesinambungan operasional, meningkatkan produktivitas, serta mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Tanpa pendekatan yang terstruktur, perusahaan berpotensi menghadapi tingkat pergantian karyawan yang tinggi, yang dapat menimbulkan biaya besar untuk proses rekrutmen dan pelatihan, mengganggu kinerja tim, serta menyebabkan kehilangan keahlian dan pengetahuan yang telah dibangun dalam perusahaan. Empat macam strategi menurut Cloutier *et al.* (2015) antara lain:

1. **Membangun komunikasi yang efektif**, komunikasi yang efisien memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan. Untuk menciptakan budaya kerja yang sehat, para pemimpin perusahaan harus mampu membangun komunikasi yang efektif secara *interpersonal*, kelompok, perusahaan, hingga lintas budaya.

- 
2. **Mendorong keberagaman tenaga kerja**, perusahaan perlu tidak hanya menerima keberagaman, tetapi juga memastikan bahwa latar belakang dan kredensial karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Keberagaman yang mencakup perbedaan generasi, budaya, dan gender mampu menciptakan lebih banyak peluang pertumbuhan dan mengurangi hambatan bagi karyawan.
 3. **Merekrut karyawan yang memiliki keterampilan tinggi**, perusahaan perlu untuk memperhatikan evaluasi awal terhadap latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja karyawan untuk memastikan kecocokan dengan posisi yang ditawarkan. Karyawan yang memiliki pengalaman dan kompetensi yang relevan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas perusahaan. Namun, jika perekrutan tidak tepat, terutama bagi mereka yang memiliki riwayat sering berpindah kerja, perusahaan bisa menghadapi risiko biaya tinggi apabila karyawan tersebut keluar dalam waktu singkat.
 4. **Menyediakan program pelatihan serta pengembangan yang terencana bagi karyawan**, pelatihan dan pengembangan menjadi alat motivasi yang efektif dalam mempertahankan karyawan. Cloutier *et al.* (2015) sependapat dengan pandangan Das (1996) bahwa program pelatihan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan teknis dan kepemimpinan akan cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang kohesif. Oleh

karena itu, pelatihan berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan sangat penting dalam strategi retensi jangka panjang.

Penerapan strategi retensi karyawan menjadi sangat penting karena berperan dalam menjaga kesinambungan operasional, meningkatkan produktivitas, serta mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Tanpa pendekatan yang terstruktur, perusahaan berpotensi menghadapi tingkat pergantian karyawan yang tinggi, yang dapat menimbulkan biaya besar untuk proses rekrutmen dan pelatihan, mengganggu kinerja tim, serta menyebabkan kehilangan keahlian dan pengetahuan yang telah dibangun dalam perusahaan. Strategi seperti peluang pengembangan karier, komunikasi yang terbuka, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga mendorong karyawan untuk tetap bertahan dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan

2.4. *Social Exchange Theory* (SET)

Social exchange theory (SET) merupakan pendekatan yang menjelaskan interaksi antara individu dan perusahaan sebagai proses timbal balik yang didasarkan pada prinsip saling memberi dan menerima (Blau, 1964). Dalam konteks perusahaan, teori ini menyatakan bahwa apabila karyawan memperoleh perlakuan yang positif dari perusahaan, seperti dukungan atau pengembangan diri, mereka akan cenderung membalasnya dengan sikap dan perilaku yang konstruktif terhadap perusahaan tersebut (Blau, 1964). Inti dari teori ini terletak pada prinsip *reciprocity*, yaitu kecenderungan individu untuk membalas kebaikan dengan

kontribusi yang sepadan. Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, salah satu bentuk nyata dari pertukaran sosial adalah pelatihan dan pengembangan. Ketika perusahaan menyediakan fasilitas pelatihan dan program pengembangan bagi karyawannya, hal ini bukan hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan perusahaan. Menurut Piasecki (2020) teori SET ini dapat dijadikan sebagai dasar dalam menjelaskan hubungan antara karyawan dan perusahaan dalam konteks praktik sumber daya manusia dan retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rubel *et al.* (2021) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan pandangan SET, perhatian perusahaan terhadap peningkatan keterampilan karyawan dipandang sebagai bentuk penghargaan, yang kemudian dibalas dengan loyalitas dan komitmen jangka panjang dari karyawan. Rubel *et al.* (2021) menyatakan hal ini semakin memperjelas bahwa hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan retensi karyawan tidak selalu jelas. Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen psikologis yang berkontribusi pada kuatnya hubungan ini. Sejalan dengan penelitian Kalia *et al.* (2023) yang menggunakan teori SET sebagai dasar dalam menjelaskan kepuasan kerja sebagai mediasi antara hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Xuecheng *et al.* (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu hasil dari pertukaran sosial yang positif antara karyawan dan perusahaan, dan menjadi faktor penting yang mendorong loyalitas.

Xuecheng *et al.* (2022) juga menyatakan bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap lingkungan kerja, hubungan *interpersonal*, serta pengakuan atas kontribusinya, maka akan terbentuk komitmen afektif yang mendorong keinginan untuk bertahan di perusahaan. SET menjelaskan bahwa sikap tersebut merupakan wujud balasan terhadap berbagai bentuk dukungan yang telah diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian, *social exchange theory* memberikan kerangka teoritis yang relevan dalam memahami keterkaitan antara pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Teori ini menekankan pentingnya membangun hubungan kerja yang saling menguntungkan, di mana perusahaan dan karyawan sama-sama mendapatkan manfaat. Investasi perusahaan dalam pengembangan karyawan akan membuahkan hasil berupa peningkatan kepuasan dan keinginan karyawan untuk tetap berkontribusi dalam jangka panjang.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai retensi karyawan telah menjadi fokus penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia, mengingat dampak negatif dari tingginya angka *turnover* terhadap kinerja dan keberlangsungan perusahaan. Salah satu pendekatan strategis yang banyak diteliti untuk meningkatkan retensi adalah pemberian pelatihan dan pengembangan kepada karyawan. Program pelatihan yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja, tetapi juga menunjukkan komitmen perusahaan terhadap perkembangan karier karyawan. Dalam hal ini, kepuasan berfungsi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan antara pelatihan dan pengembangan dengan retensi karyawan. Tabel di bawah ini menyajikan ringkasan dari sejumlah penelitian terdahulu yang relevan, dengan menyoroti fokus utama, pendekatan metodologis yang digunakan, serta hasil-hasil temuan yang mendukung pengembangan bagi penulis.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Human resource management practices and employee retention in the Indian textile industry</i> - Prateek Kalia, Meenu Singla and Robin Kaushal (2023)	Lokasi: penelitian dilakukan di perusahaan-perusahaan tekstil terkemuka di India. Instrumen: kuesioner kuantitatif berbasis literatur yang tervalidasi, mengukur praktik manajemen sumber	Kompensasi dan penilaian kinerja memiliki pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja, diikuti oleh partisipasi kerja karyawan. Di sisi lain, EWP memiliki pengaruh paling besar terhadap retensi karyawan diikuti oleh penanganan keluhan. Studi ini

No	Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		daya manusia (misalnya kompensasi, <i>performance appraisal</i>, partisipasi kerja, <i>grievance handling</i>, <i>health & safety</i>) serta kepuasan kerja dan retensi karyawan. Metode Analisis: data dianalisis menggunakan PLS-SEM melalui <i>Smart-PLS</i> untuk menguji model struktural dan measurement serta <i>multi-group analysis</i> untuk moderasi berdasarkan pengalaman kerja dan perilaku <i>job hopping</i>.	mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara praktik-praktik sumber daya seperti CPA dengan retensi karyawan (ER).
2	<i>The Impact of Training on Employee Retention: An Empirical Research on the Private Sector in Egypt</i> - Ashraf Elsafty dan Mahmoud Oraby (2022)	Lokasi: penelitian dilakukan di Egypt Instrumen: kuesioner terstandar meliputi retensi karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja kerja, komunikasi efektif. Metode Analisis: data dianalisis menggunakan IBM SPSS statistik 28.0.	Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan faktor utama yang memberikan kontribusi positif terhadap retensi karyawan, disusul oleh kepuasan kerja. Sementara itu, kinerja kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan, dan efektivitas komunikasi tidak cukup kuat dalam memperkuat hubungan antara kinerja kerja dan retensi.

No	Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3	<i>The Work Environment as a Moderator of the HRM Practice Impacts on Employee Retention in the Apparel Industry</i> - Asaad Alsakarneh, Hisham Ali Shatnawi, Ro'aa Adnan Mustafa Alrababah, HamzehAlhawamdeh and Abbas Mohammad Alhawamdeh (2023)	Lokasi: penelitian dilakukan di industri garmen yang berada di Amman, Yordania Instrumen: kuesioner meliputi variabel rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, retensi karyawan, Metode Analisis: data dianalisis menggunakan <i>Smart PLS</i> versi 4 untuk menganalisis model pengukuran dan model struktural.	Ditemukan korelasi yang signifikan antara proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi dengan retensi karyawan dalam industri pakaian. Lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), termasuk proses rekrutmen dan seleksi, pembelajaran dan pengembangan, kompensasi, serta retensi karyawan.
4	<i>The Relationship Between Organisational Commitment, Job Satisfaction, and Employee Retention-</i> Chuene S. Moshabi Cecile M. Schultz Francisca Du Plessis (2024)	Lokasi: penelitian dilakukan di Kota Tshwane, Afrika Selatan Instrumen: kuesioner terstandar meliputi retensi karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Metode Analisis: data dianalisis menggunakan PLS-SEM serta analisis faktor utama dan uji reliabilitas.	Penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat bukti signifikan yang mendukung peran kepuasan kerja sebagai mediator antara komitmen organisasi dan retensi karyawan. Meskipun demikian, ditemukan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja, serta antara kepuasan kerja dengan retensi karyawan. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan positif langsung antara komitmen organisasi dan retensi karyawan.

No	Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	<i>The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic</i> - Attia Aman-Ullah, Azelin Aziz and Hadziroh Ibrahim, Waqas Mehmood, Attiqa Aman-Ullah (2022)	Lokasi: penelitian dilakukan di rumah sakit pemerintah di seluruh Pakistan, melibatkan 389 dokter. Instrumen: kuesioner menggunakan skala <i>Likert</i> lima poin, mengukur kompensasi, retensi karyawan, intensi keluar, dan kepuasan kerja dengan butir-butir yang tervalidasi dan reliabel. Metode Analisis: data dianalisis menggunakan SPSS untuk statistik deskriptif dan <i>Smart-PLS</i> untuk pengujian model struktural dan pengukuran dengan metode PLS-SEM serta <i>bootstrapping</i>.	Kompensasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan retensi karyawan dan hubungan negatif yang signifikan dengan niat untuk keluar dari pekerjaan. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan, serta antara kompensasi dan niat untuk keluar. Selain itu kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan retensi karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja secara signifikan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan.
6	<i>Role of job satisfaction in microfinance institutions' performance: considering performance appraisal, training and development</i> - Emelia Ohene Afriyie, Yan Jin, Mariama Yakubu, Iddrisu Awudu (2023)	Lokasi: penelitian dilakukan di lembaga keuangan mikro (MFIs) di Greater Accra Region, Ghana Instrumen: kuesioner terstruktur dengan skala <i>Likert</i> 5 poin untuk mengukur pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi.	Penilaian kinerja (PFA) memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi, yang sebagian dimediasi oleh kepuasan kerja (JBS). Hubungan antara pelatihan dan pengembangan (TAD) dengan kinerja organisasi sepenuhnya dimediasi oleh JBS, yang berarti TAD tidak memiliki hubungan positif langsung dengan kinerja ketika JBS dipertimbangkan. Tetapi TAD menunjukkan

No	Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Metode analisis: data dianalisis menggunakan SPSS dan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS.	hubungan positif dan signifikan dengan JBS. Baik TAD maupun PFA dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja lembaga mikrofinansial dan UKM lainnya.
7	<i>Effect Of Training and Development On Job Satisfaction of Nurses in Public and Private Hospitals in India</i> - Rimjhim Jha, Devendra Kumar, Anil Singh Parihar. (2020)	Lokasi: Wilayah Gwalior dan Chambal, dengan fokus pada rumah sakit sektor swasta dan publik. Instrumen: Data dikumpulkan menggunakan kuesioner untuk mengukur variabel pelatihan dan pengembangan serta kepuasan kerja. Metode Analisis: Data dianalisis menggunakan SPSS dengan uji t dan analisis regresi.	Program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif yang besar terhadap kepuasan kerja perawat di rumah sakit sektor swasta maupun publik. Kedua sektor, baik swasta maupun publik, menyediakan program pelatihan dan pengembangan untuk staf keperawatan mereka. Terdapat perbedaan signifikan dalam faktor-faktor seperti kerja tim, gaji, dan keamanan pekerjaan antara rumah sakit sektor swasta dan publik bagi perawat.
8	<i>The Mediation Effect of Job Satisfaction between Reward System and Training and Development on Employee Retention in Yemen's Banking Sector</i> - Hareth Abd Al-Wareth Alrazehi, Noor Aina Amirah, Ali Salman Mohammed Emam (2021)	Lokasi: penelitian dilakukan di kantor pusat 15 bank komersial di Sanaa, Yaman. Instrumen: kuesioner dengan skala Likert 5 poin yang mengukur retensi karyawan, kepuasan kerja, sistem penghargaan, serta pelatihan dan pengembangan	Baik sistem penghargaan maupun pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan. Pelatihan dan pengembangan itu sendiri tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap retensi karyawan. Hasil

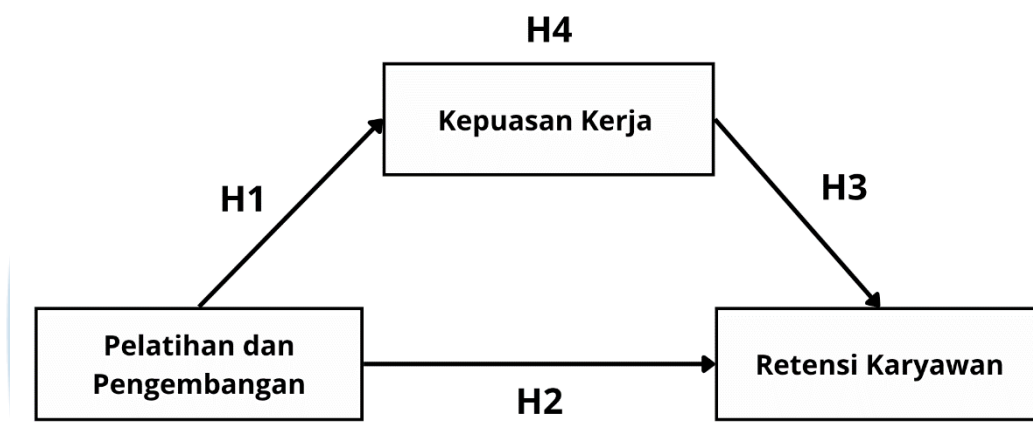
No	Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Metode Analisis: data dianalisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan AMOS 25.0, termasuk <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA), analisis regresi, korelasi, dan uji mediasi menggunakan model Baron dan Kenny.	penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator karena efek tidak langsungnya signifikan. Mediator ini lengkap karena dampak langsungnya tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel penting yang menghubungkan sistem penghargaan dan pelatihan serta pengembangan dengan retensi karyawan di bank-bank Yaman.
9	<i>Examining the antecedents of employee retention among Jordanian private Universities: The moderating role of knowledge sharing</i> - Nidal Fawwaz Alqudah, Muhammad Adeel Anjum, Kamran Naeem, Mamoun M Alqudah, Ammarah Ahmed, Hisham Shtnaoui, Nidal Fawwaz, Mohamed Mousa	Lokasi: penelitian dilakukan di universitas swasta di Yordania, melibatkan 183 staf akademik. Instrumen: kuesioner terstruktur yang mengukur keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, manajemen talenta, kompleksitas tugas, berbagi pengetahuan, dan retensi karyawan. Metode Analisis: data dianalisis menggunakan SPSS untuk analisis deskriptif dan <i>SmartPLS</i> dengan PLS-SEM untuk pengujian hipotesis dan model struktural.	Keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, manajemen bakat, dan berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan di universitas swasta di Yordania. Berbagi pengetahuan secara positif memoderasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan retensi karyawan. Kompleksitas tugas memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan retensi karyawan.

No	Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
10	<i>The Effect Of Employee Training and Development on Mediated Employee Retention by Job Satisfaction in the Secretariat Mandailing Natal Regency DPRD.</i> – Afrizal, Mesra B. (2025)	Lokasi: Penelitian dilakukan di Mandailing, Panyubungan. Instrumen: menggunakan kuesioner dengan variabel kepuasan kerja, retensi karyawan, serta pelatihan dan pengembangan. Metode Analisis: Data dianalisis menggunakan PLS 3.0 untuk pemodelan struktural.	Pelatihan dan pengembangan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, di mana kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang efektif; artinya, program pelatihan yang baik tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga memperkuat kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi

Berdasarkan berbagai temuan dalam penelitian terdahulu, pelatihan dan pengembangan terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan, terutama ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Meskipun tidak semua penelitian menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan terhadap retensi, sebagian besar studi mengindikasikan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk bertahan lebih lama di perusahaan.

2.6. Model Penelitian

Penelitian ini akan menganalisis hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan serta menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai peran mediasi. Adapun model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada



Gambar 2.0.1 Model Penelitian

2.7. Hipotesis

2.7.1. Hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja

Pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena keduanya mendukung pencapaian kompetensi kerja dan kemajuan karier. Karyawan yang menerima pelatihan yang sesuai merasa lebih siap dan terampil dalam melaksanakan tugas, yang pada akhirnya meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan mereka terhadap pekerjaan (Yimam, 2022). Mathew & Nair (2022) menjelaskan bahwa ketika individu merasa memiliki kemampuan yang memadai untuk menyelesaikan tugasnya, mereka cenderung merasa puas dalam

pekerjaannya. Dengan menyediakan peluang belajar yang berkelanjutan, perusahaan membantu karyawan merasa dihargai dan melihat masa depan yang menjanjikan dalam perusahaan. Rasa diperhatikan dan didukung tersebut mendorong munculnya kepuasan kerja karena karyawan percaya bahwa peran mereka mendapatkan perhatian dan pengakuan yang layak dari perusahaan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Paposa & Kumar (2019) menemukan bahwa adanya hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja. Hasil dari penelitian yang dilakukan Paposa & Kumar (2019) menjelaskan bahwa Pelatihan dan pengembangan menjadi salah satu praktik penting dalam manajemen sumber daya manusia karena mampu meningkatkan motivasi dosen untuk bekerja secara optimal demi keberhasilan mahasiswa, sekaligus mendorong tercapainya tujuan institusi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Mampuru *et al.* (2024) juga menemukan adanya hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut:

H1: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja.

2.7.2. Hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan

Pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk dapat mempersiapkan karyawan baik secara fisik maupun mental demi kepentingan perusahaan sehingga karyawan yang melalui program pelatihan dan pengembangan akan menjadi wadah bagi perusahaan dalam menghasilkan individu-individu yang terampil (Ismael *et al.*, 2021). Sehingga pelatihan dan pengembangan merupakan elemen yang penting

dalam membantu perusahaan untuk menciptakan dan mendapatkan karyawan dengan keterampilan dan kemampuan tinggi. Menurut Al Balushi *et al.* (2022) ketika karyawan merasakan adanya perkembangan kemampuan secara profesional maka mereka cenderung untuk menetap dan meminimalkan pemikiran untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Elsafty & Oraby (2022) menyatakan adanya hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan, di mana hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan strategi yang penting bagi perusahaan dalam menjaga tingkat retensi karyawan karena akan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka, serta dengan adanya pelatihan dan pengembangan maka akan membantu karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan kerja.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aleem & Bowra (2020) juga menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa perusahaan perlu untuk memperhatikan pelatihan dan pengembangan secara berkala dan berkelanjutan. Aleem & Bowra (2020) menyatakan bahwa hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan retensi karyawan tercermin dari peran pelatihan sebagai strategi untuk menciptakan rasa aman, memberikan peluang karier, dan membangun hubungan yang solid antara karyawan dengan perusahaan. Karyawan yang merasakan perkembangan diri secara profesional cenderung tidak mencari alternatif pekerjaan lain karena mereka melihat potensi karier yang menjanjikan di perusahaan tempat mereka bernaung. Sehingga dalam penelitian

yang dilakukan oleh Aleem & Bowra (2020) pelatihan dan pengembangan merupakan peranan penting bagi perusahaan dalam menjaga retensi karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut:

H2: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh secara positif terhadap retensi karyawan

2.7.3. Hubungan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang muncul ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan harapan, nilai, dan tujuan pribadi mereka. Hubungan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan dapat dijelaskan melalui keterikatan emosional yang terbentuk ketika karyawan merasa dihargai, nyaman, dan memperoleh makna dari pekerjaannya (Chang *et al.*, 2023). Karyawan yang merasa puas akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan perusahaan, yang pada gilirannya mendorong loyalitas dan keterlibatan yang tinggi. Ketika sebuah perusahaan mampu mengembangkan suasana kerja yang bersahabat dan mengakui prestasi karyawan, maka keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain akan menurun secara signifikan (Oliveira *et al.*, 2022). Selain itu, kepuasan kerja juga berperan dalam menurunkan stres kerja, meningkatkan motivasi, serta memperkuat komitmen perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan yang berupaya meningkatkan retensi karyawan sebaiknya fokus pada upaya peningkatan kepuasan kerja secara menyeluruh, baik melalui kebijakan yang adil, komunikasi terbuka, maupun peluang pengembangan yang jelas.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nguyen & Duong (2021) menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan retensi karyawan. Nguyen & Duong (2021) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung bahagia, efisien, dan memiliki tekad untuk bekerja keras serta menjalankan tugas secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka jalani sesuai dengan kemampuan dan harapan mereka, maka kepuasan kerja akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap retensi karyawan. Halim *et al.* (2021) juga menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan retensi karyawan, dalam penelitiannya dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi terhadap posisinya biasanya menunjukkan rasa tanggung jawab yang kuat untuk bekerja secara optimal, sehingga akan memberikan lebih banyak profit bagi perusahaan. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap retensi karyawan

2.7.4. Peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan.

Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan. Mampuru *et al.* (2024) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hal ini terjadi karena dengan pelatihan dan pengembangan perusahaan membantu karyawan dalam mendapatkan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka serta kemampuan dan perilaku yang dapat

diterapkan dalam tugas dan tanggung jawabnya, sehingga pelatihan dan pengembangan berdampak pada kepuasan kerja. Menurut Chatzoudes & Chatzoglou (2022), dan Alrazehi *et al.* (2021) menyatakan dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja memediasi secara penuh dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan, di mana pengaruh tidak langsung dari pelatihan dan pengembangan terhadap retensi melalui kepuasan kerja menyoroti aspek psikologis dalam pengembangan karyawan. Peluang untuk berkembang tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga memperkuat rasa bernilai dan kepuasan karyawan yang merupakan faktor penting dalam mempertahankan karyawan.

Namun, hasil penelitian yang dilakukan oleh Mesra (2025) dan Kiran *et al.* (2023) menjelaskan kepuasan kerja memiliki peran mediasi parsial dalam pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan. Hasil tersebut terjadi karena pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja dan retensi dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang saling berkaitan sehingga meskipun pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kemampuan dan ekspektasi karyawan terhadap perkembangan karier, jika pelatihan tersebut tidak sesuai dengan aspirasi profesional atau kebutuhan aktual pekerjaan, maka kepuasan kerja tidak akan meningkat secara signifikan. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif dalam memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan dengan retensi karyawan