

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Retensi Karyawan

Retensi karyawan menjadi bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dan bertahan dalam jangka waktu tertentu. Menurut (Jelita & Srimulyani, 2022) Retensi karyawan adalah strategi yang diterapkan perusahaan untuk menjaga karyawan yang memiliki kompetensi dan kinerja baik agar tetap bertahan, sekaligus memastikan bahwa mereka mampu memenuhi standar serta tuntutan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain membantu meningkatkan kinerja, retensi karyawan juga berperan dalam menekan tingkat keluar masuknya karyawan dalam perusahaan (Andari *et al.*, 2021).

Retensi karyawan tidak hanya berkaitan dengan upaya mempertahankan karyawan, tetapi juga bagaimana organisasi menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Menurut (Agustini, 2024), perusahaan perlu menerapkan berbagai strategi retensi yang tepat untuk menumbuhkan komitmen karyawan sehingga mereka bersedia bertahan dalam organisasi dalam jangka panjang. Strategi tersebut menjadi penting karena keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan karyawan dapat membantu menjaga stabilitas tenaga kerja serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan merupakan upaya strategis yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam jangka panjang serta meningkatkan komitmen dan kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan pendapat (Elsafy & Oraby, 2022) yang menyatakan bahwa retensi karyawan dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam organisasi dalam jangka panjang. Konsep tersebut juga diperkuat oleh Aruna dan Anitha (2015) dalam (Elsafy & Oraby, 2022) yang menjelaskan bahwa retensi karyawan dapat dilakukan melalui berbagai strategi seperti pelatihan dan pengembangan, yang bertujuan untuk meningkatkan komitmen serta kinerja karyawan sehingga mereka terdorong untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Retensi karyawan juga dipengaruhi oleh berbagai dimensi yang memiliki keterkaitan dengan kondisi kerja karyawan. Menurut Cascio (2015) dalam (Elsafy & Oraby, 2022), dimensi retensi karyawan meliputi kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, pengembangan karir yang fleksibel, dan motivasi yang secara signifikan mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Dimensi-dimensi tersebut menunjukkan bahwa retensi karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor individu, tetapi juga oleh dukungan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberikan peluang pengembangan bagi karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Pratiwi & Nasution, 2025) menunjukkan bahwa program pelatihan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Menurut (Hartono *et al.*, 2025) dan (Panjaitan & Pujiarti, 2025) Faktor pelatihan membantu meningkatkan kompetensi karyawan, pengembangan karir

memberikan peluang pertumbuhan yang jelas, sedangkan lingkungan kerja yang kondusif menciptakan rasa aman dan nyaman bagi karyawan dalam bekerja. Sejalan dengan hal tersebut, (Gorde, 2019) menyatakan bahwa mempertahankan karyawan menjadi dampak positif karena dapat mengurangi kerugian akibat biaya rekrutmen dan pelatihan ulang serta mempertahankan karyawan yang telah memiliki pengalaman dan kompetensi. Untuk itu, retensi karyawan menjadi faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berperan dalam mempertahankan kestabilan tenaga kerja serta membantu meningkatkan kinerja perusahaan (Dwiyana & Yuningsih, 2026).

2.1.2. Program Pelatihan

Pelatihan menjadi hal yang sangat penting dilakukan organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Pelatihan sumber daya manusia juga berperan dalam meningkatkan semangat kerja dan dedikasi karyawan terhadap organisasi, karena pelatihan membuat karyawan merasa dihargai, memperoleh kesempatan untuk berkembang, serta terdorong untuk memberikan kinerja yang lebih baik bagi perusahaan (Riatmaja *et al.*, 2024). Menurut (Ardhana & Rizky, 2024) Pelatihan merupakan sarana untuk meningkatkan kinerja karyawan yang sebelumnya belum optimal sekaligus meminimalkan kesalahan kerja (*human error*) yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan, tingkat pendidikan yang kurang memadai, serta rendahnya kepercayaan diri dalam melaksanakan pekerjaan.

Agar pelatihan dapat berjalan efektif, organisasi perlu merancang program pelatihan secara terstruktur dan terencana dengan baik. Pelatihan yang dirancang secara terencana dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Hermansyah, 2025) yang menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan yang efektif mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja karyawan, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Oleh karena itu, pelaksanaan pelatihan yang dipersiapkan secara matang menjadi salah satu upaya penting dalam mencapai tujuan pengembangan sumber daya manusia secara maksimal. Menurut (Dewi & Ikaningtyas, 2024) perusahaan perlu mengeluarkan waktu dan biaya untuk melaksanakan pelatihan guna mempersiapkan karyawan agar mampu bekerja secara optimal, sehingga perusahaan berpotensi mengalami kerugian apabila karyawan yang telah memperoleh pelatihan memutuskan untuk meninggalkan organisasi.

Kurangnya persiapan yang matang dalam pelaksanaan pelatihan, sebagaimana dikemukakan oleh (Tofan, 2021), dapat menimbulkan dampak negatif terhadap proses pelatihan itu sendiri, sehingga berpotensi menyebabkan hasil program pelatihan menjadi kurang optimal serta tidak mampu meningkatkan pemahaman dan pengetahuan karyawan secara efektif. Akibatnya, tujuan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja karyawan tidak dapat tercapai secara maksimal.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa pelatihan memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi, pengetahuan, serta kinerja karyawan melalui program yang dirancang secara terencana dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan pendapat (Umana *et al.*, 2024) yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan program yang diselenggarakan baik di dalam maupun di luar tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan sehingga dapat mendukung keberhasilan serta daya saing organisasi.

Pelatihan merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan retensi karyawan dalam suatu organisasi. Menurut (Pratiwi & Nasution, 2025) program pelatihan memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan karena pelatihan mampu memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan serta meningkatkan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Ketika karyawan memperoleh pelatihan yang sesuai, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan memiliki keterikatan yang lebih kuat dengan organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan retensi karyawan dalam perusahaan. Pelatihan terbukti dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta motivasi kerja karyawan (Fauziyah & Kuswinarno, 2024). Selain itu, pelatihan juga mendorong retensi karyawan karena pelatihan memberikan rasa dihargai serta membuka peluang pengembangan diri bagi karyawan (Chen, 2014).

2.1.3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kemajuan karir karyawan. Menurut (Setiyani *et al.*, 2026) pengembangan karir

merupakan upaya yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan karirnya dengan dukungan dari departemen sumber daya manusia, manajer, maupun pihak lain yang ada di perusahaan. Sejalan dengan pendapat tersebut, menurut (Sugijono, 2016) pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga dapat memperluas wawasan dan memberikan peluang untuk memperoleh jabatan yang lebih baik serta mendukung perkembangan karir karyawan di masa depan.

Melalui pemberian kesempatan untuk belajar, pelatihan, serta adanya jalur karir yang jelas, pengembangan karir bertujuan untuk membantu karyawan mencapai potensi terbaik yang dimiliki (Wibowo *et al.*, 2024). Semakin besar dukungan perusahaan terhadap pengembangan karir karyawan, maka semakin tinggi juga kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan agar tetap bertahan di perusahaan (Jelita & Srimulyani, 2022). Meskipun begitu, menurut (Sudarijati *et al.*, 2025) pengembangan karir tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi karyawan, tetapi juga bertujuan untuk menyesuaikan kemampuan tersebut dengan tuntutan pekerjaan serta arah dan tujuan perusahaan. Dengan adanya kesesuaian antara kompetensi karyawan dan kebutuhan organisasi, maka kinerja karyawan dapat lebih optimal dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara optimal.

Sejalan dengan pendapat tersebut, (Putri *et al.*, 2023) juga menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta potensi individu agar dapat mencapai tujuan karir yang diharapkan dimana proses ini mencakup berbagai upaya kegiatan seperti mengikuti

pelatihan, melanjutkan pendidikan, mencari pengalaman kerja, serta meningkatkan kesadaran diri untuk memahami kelebihan dan kelemahan yang dimiliki. Definisi ini juga diperkuat oleh Long *et al.* (2014) dalam (Jena & Nayak, 2023), yang menyatakan bahwa pengembangan karir bukan hanya tentang kenaikan jabatan, tetapi tentang pengembangan potensi individu secara maksimal dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Menurut (Jena & Nayak, 2023), pengembangan karir terdiri dari dua dimensi utama, yaitu *formal support* dan *informal support*. Menurut Butts & Casper (2013) dalam (French & Shockley, 2020) dukungan formal atau *formal support* merupakan kebijakan perusahaan yang diberikan untuk membantu karyawan dalam bentuk waktu, layanan, maupun bantuan keuangan. Selain itu dukungan informal atau *informal support* adalah bantuan yang diperoleh karyawan melalui hubungan sosial dengan orang-orang di lingkungan kerja (French & Shockley, 2020).

Dalam meningkatkan pengembangan karir karyawan, terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhinya. Menurut (Lalawi *et al.*, 2020) salah satu faktor yang memengaruhi pengembangan karir adalah pengaruh atasan, karena atasan memiliki peran penting dalam memberikan arahan, kesempatan, dan penilaian terhadap perkembangan karir karyawan. Menurut (Hartono *et al.*, 2025), pengembangan karir memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan karena dapat meningkatkan kemampuan kerja, motivasi kerja, serta memberikan kejelasan mengenai jenjang karir, sehingga memperkuat keterikatan karyawan dan mendorong mereka untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

2.1.4. Lingkungan Kerja

Dalam suatu perusahaan, kondisi lingkungan kerja menjadi salah satu aspek penting yang dapat memengaruhi kenyamanan dan keberlangsungan karyawan dalam bekerja. Menurut (Jelita & Srimulyani, 2022) lingkungan kerja merupakan segala kondisi di sekitar tempat karyawan bekerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan maupun perusahaan, yang meliputi berbagai elemen seperti peralatan dan bahan kerja, metode kerja, pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok, serta seluruh aspek yang berkaitan dengan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Muharsyah & Marnisah, 2025), lingkungan kerja yang kondusif, yang meliputi penerangan, sirkulasi udara, tata warna, keamanan, serta hubungan antar karyawan, dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehingga perusahaan yang berfokus menciptakan lingkungan kerja yang sehat cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.

Perusahaan perlu memberikan perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja agar seluruh karyawan merasa nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan (Haholongan, 2018). Apabila karyawan merasa nyaman di tempat mereka bekerja, maka mereka akan cenderung bertahan lebih lama di lingkungan kerja, sehingga dapat melaksanakan setiap aktivitas dan pekerjaannya secara lebih optimal serta memanfaatkan waktu kerja secara lebih efektif (Tambunan, 2018). Menurut (Alfandi *et al.*, 2025) lingkungan kerja yang positif dapat memperkuat keterikatan karyawan secara psikologis maupun sosial, sehingga mendorong meningkatnya keinginan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Dengan demikian, lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga menjadi faktor penting dalam mendorong retensi karyawan karena dapat menumbuhkan rasa nyaman, keterikatan, serta keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh (Edgar & Geare, 2005) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan kondisi kerja yang baik, aman, dan mendukung kesejahteraan karyawan yang disediakan oleh organisasi, termasuk aspek keselamatan, kesehatan, serta kenyamanan kerja, yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap organisasi.

Lingkungan kerja merupakan suatu hal yang dapat memengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Menurut Sedarmayanti (2018) dalam (Hulu *et al.*, 2022) faktor lingkungan kerja meliputi penerangan atau cahaya di tempat kerja, temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis seperti getaran yang ditimbulkan oleh alat kerja dan mesin yang dapat mengganggu konsentrasi serta menimbulkan kelelahan, bau-bauan, tata warna, dekorasi, musik, serta keamanan kerja. Menurut (Fu'ad & Prastya, 2022), lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan karena lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga semakin nyaman dan kondusif lingkungan kerja yang dirasakan, maka semakin besar keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No .	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>"Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan"</i> (Pratiwi & Nasution, 2025b)	1. Retensi Karyawan (Dependen) 2. Program Pelatihan (Independen 1) 3. Pengembangan Karir (Independen 2) 4. Lingkungan Kerja (Independen 3) Berkaitan dengan hipotesis 1, hipotesis 2, dan hipotesis 3	1. Jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah 142 responden karyawan di PT Bank Bengkulu 2. Analisis data menggunakan SEM-PLS dengan software SmartPLS4	1. Program Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan 2. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (variabel paling kuat) 3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan
2.	<i>"ENHANCING EMPLOYEE RETENTION THROUGH TRAINING AND DEVELOPMENT AND WORKING ENVIRONMENT"</i>	1. <i>Employee Retention</i> (Dependen) 2. <i>Training and Development</i> (Independen 1) 3. <i>Working environment</i>	1. Penelitian ini menggunakan analisis berbasis survei kuantitatif melalui persebaran	1. <i>Training and Development</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i> 2. <i>Working environment</i>

No .	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>T: A CONCEPTUAL FRAMEWORK BASED ON SOCIAL EXCHANGE THEORY"</i> (Hussain <i>et al.</i>, 2025a)	(Independen 2) Berkaitan dengan hipotesis 1	kuesioner kepada karyawan di beberapa organisasi di Malaysia yang berada di sektor perhotelan, <i>call center</i>, dan manufaktur. 2. Analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) menggunakan SPSS versi	berpengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i>
3.	<i>"Influence of training and development interventions on employee retention an employer brand-based agenda"</i> (Bharadwaj, 2023)	1. <i>Employee Retention</i> (Dependen) 2. <i>Training and Development</i> (Independen) 3. <i>Organizational Identification</i> (Mediator) Berkaitan dengan hipotesis 1	1. Jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah 352 responden 2. Analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi dengan bantuan SPSS, serta analisis mediasi menggunakan <i>PROCESS Macro</i>	1. <i>Training and Development</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i> 2. <i>Training and Development</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Identification</i> 3. <i>Organizational Identification</i>

No .	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<i>Identification</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i> 4. <i>Organizational Identification</i> memediasi secara parsial hubungan <i>Employee Retention</i> dan <i>Training and Development</i>
4.	<i>"Organizational Career Development and Employee Retention: Role of Career Adaptability"</i> (Biswas, 2025)	1. <i>Organizational Career Development</i> (Independen) 2. <i>Employee Retention</i> (Dependen) 3. <i>Career Adaptability</i> (Moderasi) Berkaitan dengan hipotesis 2	1. Jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah 383 responden karyawan IT di India 2. Analisis data menggunakan <i>confirmatory factor analysis</i> (CFA) dan <i>structural equation modelling</i> SEM dengan versi AMOS 24.0	1. <i>Organizational Career Development</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i> 2. <i>Career Adaptability</i> terbukti memoderasi secara signifikan hubungan antara <i>Organizational Career Development</i> dan <i>Employee Retention</i>

No .	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5.	<i>"The Influence of The Work Environment, Company Culture on The Retention Rate of Employees of PT. PG Rajawali II"</i> (Aulia et al., 2025)	1. <i>Employee Retention</i> (Dependen) 2. <i>Work Environment</i> (Independen 1) 3. <i>Company Culture</i> (Independen 2) Berkaitan dengan hipotesis 3	1. Jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah 60 responden PT. PG Rajawali II 2. Analisis data menggunakan SEM-PLS (<i>Structural Equation Modeling - Partial Least Square</i>) dengan menggunakan software SmartPLS 3.0	1. <i>Work Environment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i> 2. <i>Company Culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i>

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Program Pelatihan terhadap Retensi Karyawan.

Program pelatihan merupakan salah satu strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan dan mempertahankan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan karyawan sekaligus meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan (Jehanzeb & Bashir, 2013). Menurut (Pratiwi & Nasution, 2025) program pelatihan yang disusun dengan baik

mampu mengembangkan keterampilan serta memperkuat ikatan emosional karyawan dengan perusahaan. Hal ini diperkuat oleh penelitian terdahulu milik (Bharadwaj, 2023) yang menyebutkan bahwa *Taining and Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention*. Pada penelitian terdahulu milik (Hussain *et al.*, 2025) juga dijelaskan bahwa bahwa *Taining and Development* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention*, dimana pelatihan di tempat kerja terbukti mampu meningkatkan efisiensi kerja, minat terhadap pekerjaan, serta kepuasan karyawan, sekaligus memperkuat komitmen terhadap organisasi. Pemilihan serta pengembangan talenta yang tepat melalui program pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan retensi karyawan (Ahmad *et al.*, 2022) dalam (Hussain *et al.*, 2025). Hubungan antara program pelatihan dan retensi karyawan juga dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Cropanzano & Mitchell (2005) dalam (Hussain *et al.*, 2025) dalam teori ini menyatakan bahwa hubungan kerja didasarkan pada pertukaran timbal balik antara perusahaan dan karyawan. Ketika perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan maka karyawan akan merasa bahwa hal tersebut merupakan tanda bahwa perusahaan benar-benar peduli dan mendukung perkembangan mereka, sehingga karyawan cenderung membalas dengan loyalitas dan menurunkan niat untuk berpindah perusahaan, maka kondisi tersebut memperkuat kontrak psikologis antara karyawan dan perusahaan sehingga dapat mendukung terciptanya retensi karyawan dalam jangka panjang (Hussain *et al.*, 2025).

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan retensi karyawan, dimana program pelatihan mampu mengembangkan kompetensi, meningkatkan kepuasan dan loyalitas, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Dengan demikian, program pelatihan dapat menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan tinggi rendahnya retensi karyawan dalam suatu organisasi.

H1 : Program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan.

2.3.2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan.

Dalam upaya mempertahankan karyawan, perusahaan tidak hanya berfokus pada pelatihan saja, tetapi perusahaan juga perlu memperhatikan pengembangan karir karyawan. Program pengembangan karir dapat menjadi strategi yang ampuh dalam meningkatkan retensi karyawan (Pratiwi & Nasution, 2025b). Penelitian oleh (Tiara & Heriyanti, 2025) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dengan arah hubungan yang positif. Penelitian yang dilakukan oleh (Tiara & Heriyanti, 2025) juga menjelaskan bahwa ketika karyawan memperoleh kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan di lingkungan kerja, hal tersebut dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja, memperkuat motivasi, serta membangun loyalitas terhadap perusahaan, sehingga mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Hal ini diperkuat oleh penelitian terdahulu milik (Biswas, 2025) bahwa *Organizational Career Development* berpengaruh positif terhadap *Employee*

Retention. Pengembangan karir karyawan terbukti memberikan manfaat karena dapat mendorong karyawan berpotensi tinggi untuk berkembang dan mencapai tujuan mereka, sehingga membuat mereka lebih termotivasi untuk tetap bertahan di perusahaan (Wushe and Shenje, 2019) dalam (Biswas, 2025).

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan melalui peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas, sehingga pengembangan karir menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan retensi karyawan.

H2 : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Retensi Karyawan.

2.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan.

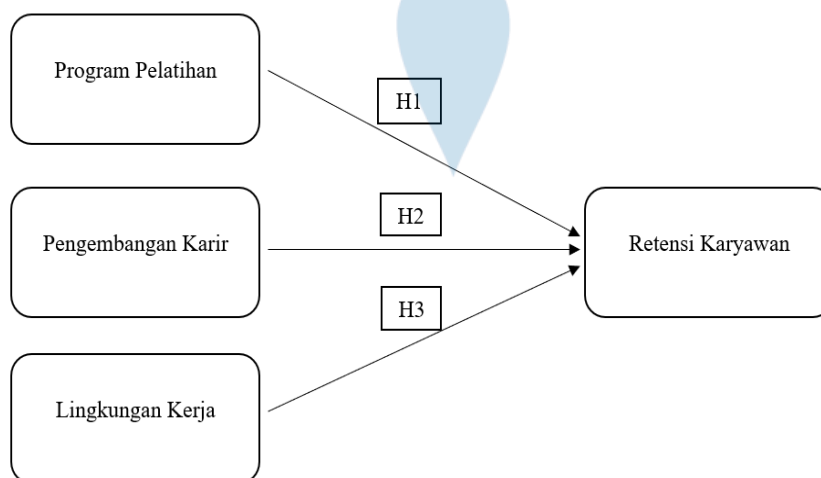
Dalam upaya meningkatkan retensi karyawan, perusahaan perlu memperhatikan kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Organisasi dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka dengan menciptakan budaya kerja yang positif serta lingkungan kerja yang mendukung, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Pratiwi & Nasution, 2025). Temuan tersebut mendukung teori dua faktor milik Herzberg (1959) dalam (Pratiwi & Nasution, 2025), yang menempatkan lingkungan kerja sebagai faktor yang dapat mencegah munculnya ketidakpuasan kerja, dimana lingkungan kerja yang nyaman, baik secara fisik maupun psikologis, mendorong terciptanya kondisi kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kecenderungan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Lingkungan kerja yang positif dipercaya mampu membuat karyawan merasa nyaman saat datang bekerja serta

memberikan dorongan motivasi yang diperlukan untuk menjalani pekerjaan sepanjang hari (Rattu & Tielung, 2018). Hal ini diperkuat oleh penelitian terdahulu milik (Aulia *et al.*, 2025) *Work Environment* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention*. Lingkungan kerja yang baik terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan (Aulia *et al.*, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan kenyamanan dan meningkatkan keterikatan karyawan sehingga mendorong mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi.

H3 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan.

2.4. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian berikut dibuat untuk menggambarkan hubungan antara variabel independen, yaitu program pelatihan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja, terhadap variabel dependen yaitu retensi karyawan.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber : (Pratiwi & Nasution, 2025)