

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. Grand Teory

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah faktor inti yang menggerakkan setiap aktivitas organisasi. Sejalan dengan pandangan Suwatno (2011:16), bisa dikatakan, sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dan besar pengaruhnya dalam setiap organisasi atau perusahaan. Ini karena manusialah yang merencanakan, melaksanakan, dan menentukan tercapainya sasaran organisasi. Menurut Hasibuan (2012) manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan gabungan dari ilmu dan seni. Bidang ini berfokus pada pengelolaan hubungan serta peran karyawan agar mereka mampu berkarya secara efektif dan efisien. Tujuannya adalah untuk menggapai sasaran perusahaan, individu pekerja, dan komunitas secara keseluruhan. Soekidjo (2003:117) menyatakan bahwa manajemen SDM merupakan seni dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi aktivitas sumber daya karyawan demi tercapainya tujuan organisasi.

Manusia adalah elemen kunci dalam setiap organisasi. Tak peduli bentuk atau tujuannya, organisasi selalu dibentuk berdasarkan visi yang berpusat pada kepentingan manusia, dan misi-misinya pun dijalankan serta diurus oleh mereka. Untuk mengelola dan mengarahkan sumber daya

manusia sesuai visi organisasi agar tujuannya tercapai, dibutuhkan ilmu, metode, serta pendekatan pengelolaan yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia.

Mangkunegara (2013:2) menguraikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian prosedur yang meliputi perencanaan, penataan, penyelarasan, pelaksanaan, serta pengawasan terhadap aktivitas-aktivitas seperti rekrutmen, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, hingga pemberhentian tenaga kerja, yang seluruhnya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain, Donni Juni Priansa (2014:7) mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai gabungan antara ilmu dan seni dalam mengoptimalkan pemanfaatan tenaga kerja beserta aset lain secara efisien dan efektif, demi mencapai tujuan spesifik. Dari berbagai pengertian yang diungkapkan oleh para pakar di atas, bisa disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan agar sasaran organisasi atau perusahaan dapat terpenuhi.

2. *Employee Retention*

a. *Pengertian Employee Retention*

Employee Retention yakni kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan, khususnya yang berkompeten, dalam jangka panjang; dipengaruhi oleh dukungan manajerial, peluang karier, kepuasan kerja, dan pengembangan SDM (Menezes *et al.*, 2025). *Employee retention* menurut Nelson & Kurnaedi (2023) adalah proses strategis yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan

karyawan berkualitas dan berkontribusi tinggi dalam jangka panjang. Hal ini mencakup berbagai upaya seperti penyediaan kompensasi yang kompetitif, lingkungan kerja yang positif, kejelasan jenjang karier, serta pengakuan atas prestasi kerja.

Retensi karyawan menurut Nelson & Apriyana (2024) diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawannya dalam periode waktu tertentu. Retensi bukan hanya tentang mengurangi tingkat keluar-masuk karyawan (*turnover*), tetapi juga menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan termotivasi untuk tetap tinggal, berkembang, dan berkontribusi secara maksimal. Faktor-faktor yang memengaruhi retensi antara lain kepuasan kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kesempatan pengembangan karier, serta keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

Penelitian ini Soelton & Arnisa (2022), *employee retention* mengacu pada berbagai kebijakan, praktik, dan sistem yang dirancang perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi tinggi dan menghindari pergantian kerja secara sukarela. Mereka menekankan pentingnya menciptakan kondisi kerja yang memuaskan dan mendukung keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Faktor-faktor kunci yang mempengaruhi retensi adalah kepuasan kerja, hubungan dengan atasan, penghargaan, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, menurut Wedanti & Gorda (2018) *employee retention* adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja dengan mencegah keinginan karyawan untuk keluar, khususnya mereka yang memiliki nilai strategis bagi perusahaan. Upaya retensi ini mencakup pengembangan program pelatihan yang berkelanjutan, penilaian kinerja yang adil, sistem penghargaan yang relevan, serta komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem retensi yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih stabil dan kompetitif.

Retensi dipandang sebagai komitmen jangka panjang organisasi untuk menjaga karyawan terbaiknya dengan cara memenuhi harapan pribadi dan profesional mereka yang terus berkembang. Menurut penulis Akmal *et al.* (2023), keberhasilan retensi bergantung pada kemampuan perusahaan dalam memahami alasan-alasan mengapa karyawan meninggalkan pekerjaan dan mengambil tindakan pencegahan. Upaya tersebut dapat berupa pemberian jam kerja fleksibel, peluang pengembangan karier, penguatan budaya perusahaan, dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Mempertahankan karyawan berbakat tidak hanya hemat biaya, tetapi juga memperkuat loyalitas dan pengalaman dalam organisasi

b. Faktor-Faktor *Employee Retention*

Faktor-faktor yang memengaruhi *employee retention* atau retensi karyawan menurut Bili *et al.* (2024) merupakan berbagai hal yang mendorong seseorang untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi dalam jangka waktu lama. Faktor-faktor ini mencerminkan bagaimana perusahaan memperlakukan, menghargai, dan mengembangkan karyawannya. Di antara faktor-faktor penting tersebut adalah:

1) Gaji yang Memadai (*Competitive Compensation*)

Karyawan cenderung bertahan dalam organisasi yang memberikan upah yang sesuai dengan tanggung jawab dan standar industri. Kompensasi yang adil menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan motivasi kerja.

2) Lingkungan Kerja yang Baik (*Positive Work Environment*)

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kolaborasi membuat karyawan betah. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan juga merupakan bagian penting dari suasana kerja yang positif.

3) Kesempatan untuk Berkembang dalam Karier (*Career Development Opportunities*)

Adanya peluang pelatihan, promosi, dan peningkatan keterampilan menjadi daya tarik utama bagi karyawan untuk tetap tinggal dan membangun masa depan mereka di dalam perusahaan.

Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pribadi (*Work-Life Balance*)

Perusahaan yang memperhatikan kebutuhan pribadi karyawan, seperti fleksibilitas waktu kerja atau cuti, mampu meningkatkan loyalitas. Keseimbangan ini mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas.

4) Dukungan Manajemen (*Management Support*)

Karyawan yang didukung oleh atasan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dan diberi kepercayaan biasanya lebih termotivasi dan loyal. Dukungan manajerial mencakup pengarahan, pengakuan, serta komunikasi terbuka

c. Indikator *Employee Retention*

Indikator Employee Retention berdasarkan Menezes *et al.* (2025):

1) Tingkat *turnover*/intensi keluar (*turnover intention*)

Turnover intention adalah niat atau keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini, baik pindah ke perusahaan lain maupun keluar dari dunia kerja. Ini merupakan indikator penting dalam manajemen SDM karena niat keluar sering menjadi prediktor langsung dari turnover aktual.

2) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai mediator pengaruh pelatihan & dukungan

Kepuasan kerja adalah tingkat di mana individu senang dan puas terhadap pekerjaannya. Dalam konteks sebagai mediator, kepuasan kerja menjembatani hubungan antara pelatihan & dukungan terhadap hasil akhir seperti niat keluar atau komitmen.

3) Komitmen afektif terhadap organisasi (*affective commitment*)

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang membuat karyawan ingin tetap berada dalam organisasi karena terikat secara emosional, bukan hanya karena kebutuhan (*continuance commitment*) atau kewajiban (*normative commitment*).

4) Persepsi peluang pembelajaran/pengembangan kerja (*learning opportunities*)

Learning opportunities adalah persepsi karyawan terhadap seberapa banyak kesempatan yang mereka miliki untuk belajar dan berkembang dalam pekerjaannya.

Menurut Prajodi & Amalya (2024) indikator yang digunakan untuk mengukur employee retention adalah:

1) Komponen Organisasi

Beberapa komponen organisasi mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah akan bertahan atau keluar dari perusahaannya, seperti budaya dan nilai organisasi, perubahan strategi, peluang dan manajemen organisasional, dan kontinuitas dan keamanan kerja.

2) Peluang Karir Organisasi

Peluang karir untuk pengembangan pribadi menimbulkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaan ini dan memilih untuk bertahan hidup. Peluang karir dilihat dari dua sisi yaitu pengembangan dan bimbingan serta perencanaan karir.

3) Penghargaan

Penghargaan ialah pengakuan prestasi atau masa kerja karyawan berupa promosi jabatan, ataupun penghargaan lainnya. Penghargaan akan memotivasi karyawan untuk tetap bersama perusahaan. Masalah dalam penghargaan adalah tunjangan kompetitif, bonus, kompensasi, dan pengakuan dari pimpinan.

4) Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Rancangan tugas dan pekerjaan ialah penentuan jenis-jenis pekerjaan dan menempatkan karyawan sesuai persyaratan yang dibutuhkan dalam pekerjaan atau jabatan tersebut. Faktor fundamental yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan.

5) Hubungan Karyawan

Hubungan karyawan sekelompok orang-orang yang sedang bekerja didalam suatu organisasi atau perusahaan yang jelas baik secara fungsional, organisasi maupun bidang teknis dan jenis pekerjaan yang dihadapinya. Faktor-faktor yang dimiliki karyawan di perusahaan antara lain perlakuan adil atau tidak diskriminatif, dukungan atasan, dan hubungan rekan kerja

3. *Performance Appraisal & Future Growth*

a. *Pengertian Performance Appraisal & Future Growth*

Performance Appraisal & Future Growth merupakan proses evaluasi sistematis atas kinerja karyawan yang adil dan transparan, serta berfungsi sebagai dasar untuk menetapkan peluang pengembangan

karier di masa depan (Nawaz & Pangil, 2016). *Performance Appraisal* menurut Linawati & Mukaddimah (2020) adalah proses formal yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi kinerja seorang karyawan secara sistematis dalam periode tertentu. Tujuan utamanya adalah menilai pencapaian kerja terhadap standar yang telah ditentukan, memberikan umpan balik, dan merancang rencana pengembangan karier. Penilaian kinerja menurut Apriani & Taufik (2019) adalah alat manajerial yang digunakan untuk menilai sejauh mana karyawan melaksanakan tugas-tugas mereka. Evaluasi ini juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan tentang promosi, pelatihan, dan kompensasi. *Performance Appraisal* mencakup proses yang berorientasi ke masa depan, yang tidak hanya menilai kinerja masa lalu tetapi juga mengarahkan karyawan dalam pengembangan profesional untuk masa depan (Ayun, 2011).

Performance Appraisal menurut Sari & Satiti (2020) adalah proses identifikasi, pengamatan, dan dokumentasi kinerja seorang karyawan, yang kemudian digunakan untuk memberikan penilaian objektif mengenai efektivitas kerjanya. Proses ini harus dilakukan secara adil, transparan, dan berdasarkan pada indikator yang terukur. Penilaian kinerja merupakan aktivitas yang menilai kontribusi seorang karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil penilaian digunakan untuk memperbaiki perilaku kerja, meningkatkan motivasi, dan mendukung pengambilan keputusan manajerial.

Pertumbuhan masa depan (future growth) adalah potensi sebuah organisasi untuk memperluas jangkauan bisnisnya melalui inovasi produk, penetrasi pasar baru, serta pengembangan strategi pemasaran yang adaptif (Ikhsan *et al.*, 2021). Pertumbuhan ini mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menjaga relevansi dan daya saingnya di pasar yang terus berubah. *Future growth* merupakan proyeksi peningkatan laba, pendapatan, atau pangsa pasar yang diperoleh dari penerapan strategi bisnis yang berkelanjutan (Friedman, 2017). Hal ini meliputi ekspansi geografis, diversifikasi produk, serta peningkatan efisiensi operasional yang berdampak pada nilai perusahaan di masa depan.

b. Faktor-Faktor *Performance Appraisal & Future Growth*

Penilaian kinerja adalah proses sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan berdasarkan standar atau target tertentu. Penilaian menurut Setyaningrum *et al.* (2022) dapat memengaruhi retensi karyawan melalui beberapa cara:

- 1) Umpan balik yang jelas: Karyawan dihargai ketika kinerjanya diakui dan mendapatkan evaluasi yang adil.
- 2) Tujuan kerja yang terarah: Penilaian kinerja membantu karyawan memahami ekspektasi organisasi dan arah pencapaian.

- 3) Penghargaan dan insentif: Hasil penilaian seringkali dikaitkan dengan bonus, kenaikan jabatan, atau insentif lain, yang dapat mendorong karyawan untuk tetap bertahan.
- 4) Identifikasi kebutuhan pelatihan: Proses ini juga mengidentifikasi area pengembangan yang dibutuhkan oleh karyawan, sehingga meningkatkan kompetensi mereka.

Future growth mengacu pada prospek dan peluang karier jangka panjang yang dimiliki seorang karyawan di dalam suatu organisasi Kotler & Keller (2016). Ini menjadi salah satu alasan utama seseorang memilih bertahan karena:

- 1) Adanya jenjang karier yang jelas: Karyawan cenderung lebih loyal ketika melihat peluang promosi dan perkembangan karier yang terbuka di masa depan.
- 2) *Training & Development* berkelanjutan: Organisasi yang menyediakan pelatihan reguler membantu karyawan tumbuh secara profesional.
- 3) Pengakuan terhadap potensi karyawan: Ketika perusahaan berinvestasi dalam pertumbuhan karyawan, mereka dihargai dan dibutuhkan.
- 4) Rasa aman dan prospek jangka panjang: Karyawan akan lebih aman secara emosional dan finansial ketika melihat perusahaan mendukung pertumbuhan mereka dalam jangka panjang.

c. Indikator *Performance Appraisal & Future Growth*

Indikator *Performance Appraisal & Future Growth* (Nawaz & Pangil, 2016):

- 1) Keadilan/persepsi keadilan dalam penilaian (*fairness of appraisal*)
 Persepsi keadilan dalam penilaian kinerja merujuk pada keyakinan karyawan bahwa proses dan hasil penilaian kinerja dilakukan secara adil, transparan, dan objektif
- 2) Kejelasan jalur karier (*career growth clarity*) dalam kaitannya dengan *appraisal*
Career growth clarity adalah sejauh mana karyawan memahami arah, peluang, dan langkah-langkah pengembangan kariernya di organisasi, termasuk keterkaitannya dengan penilaian kinerja.
- 3) Keterkaitan antara hasil *appraisal* dengan peluang promosi/jabatan
 Penilaian kinerja idealnya menjadi dasar utama dalam keputusan promosi atau pengangkatan jabatan karena menunjukkan kinerja aktual dan potensi karyawan.

Indikator *Performance Appraisal* Dessler, G. (2015) yakni Kejelasan Kriteria Penilaian, Frekuensi Penilaian Kinerja, Keadilan dan Objektivitas dalam Penilaian, Pemberian Umpan Balik, Keterkaitan dengan Insentif dan Promosi.

- 1) Kejelasan Kriteria Penilaian Karyawan perlu mengetahui dengan pasti apa yang dinilai dalam pekerjaannya. Kriteria yang jelas akan membantu mereka fokus dan memahami standar yang diharapkan.

Tanpa kejelasan, karyawan akan bingung dan tidak adil saat dievaluasi.

- 2) Frekuensi Penilaian Kinerja Evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala (bulanan, triwulanan, tahunan) menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap perkembangan karyawan. Penilaian yang rutin memberi kesempatan untuk memperbaiki kekurangan secara bertahap.
- 3) Keadilan dan Objektivitas dalam Penilaian Penilaian kinerja harus dilakukan secara adil, tanpa diskriminasi, dan berdasarkan kinerja nyata. Jika proses ini dirasa subjektif atau tidak adil, karyawan bisa kehilangan motivasi dan tidak dihargai.
- 4) Pemberian Umpan Balik (*Feedback*) Setelah dinilai, karyawan seharusnya menerima umpan balik berupa pujian atas keberhasilan dan saran untuk perbaikan. Umpan balik yang konstruktif membangun hubungan positif antara karyawan dan manajer.
- 5) Keterkaitan dengan Insentif dan Promosi Penilaian yang baik harus berdampak nyata seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi. Ini memberi insentif bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dan bertahan lebih lama di perusahaan.

Indikator *Future Growth* (Pertumbuhan Masa Depan) menurut Kotler & Keller (2016) sebagai berikut:

- 1) Kesempatan Pengembangan Karier Karyawan yang melihat adanya peluang untuk naik jabatan atau memperluas tanggung jawab

cenderung lebih loyal. Jalur karier yang jelas memberi arah dan harapan untuk masa depan.

- 2) Akses terhadap Pelatihan dan Pendidikan Perusahaan yang menyediakan pelatihan rutin, kursus, atau dukungan pendidikan menunjukkan komitmen terhadap pertumbuhan karyawan. Hal ini meningkatkan kompetensi dan kepuasan kerja.
- 3) Rencana Suksesi Jabatan (Succession Planning) Adanya rencana pengganti posisi strategis memperlihatkan bahwa perusahaan ingin menyiapkan karyawan untuk peran lebih besar. Ini menciptakan rasa aman dan meningkatkan retensi.
- 4) Keterlibatan Karyawan dalam Strategi Jangka Panjang Ketika karyawan dilibatkan dalam visi atau rencana perusahaan, mereka akan menjadi bagian penting dari organisasi, sehingga cenderung bertahan lebih lama.
- 5) Motivasi untuk Berkembang Karyawan yang memiliki potensi dan difasilitasi untuk berkembang akan memiliki semangat kerja yang lebih tinggi. Perusahaan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan akan meningkatkan loyalitas dan retensi.

4. *Training & Development*

a. *Pengertian Training & Development*

Training & Development merupakan program pembelajaran dan pengembangan yang bertujuan meningkat kepuasan kerja, membangun komitmen organisasi, serta efektif mempertahankan karyawan melalui peningkatan kualitas dan kepuasan kerja (Mirić

&Slavković, 2023). *Training and development* menurut Safitri *et al.* (2024) adalah proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Pelatihan (*training*) difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam jangka pendek dan terkait langsung dengan tugas saat ini, sementara pengembangan (*development*) lebih bersifat jangka panjang dan fokus pada pertumbuhan karier dan kesiapan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

Training adalah upaya yang dirancang oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan terkait kompetensi pekerjaan, termasuk pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang dibutuhkan. Sedangkan *development* lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan jangka panjang untuk kesiapan posisi yang lebih tinggi di masa mendatang (Piay *et al.*, 2021). *Training & Development* adalah fungsi utama manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas individu dan kelompok. Pelatihan membantu karyawan menjadi lebih kompeten dalam pekerjaannya saat ini, sedangkan pengembangan berorientasi pada peningkatan potensi dan karier jangka panjang (Maulana, 2022).

Training adalah proses yang terorganisir dan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan teknis dan keterampilan kerja melalui metode pembelajaran tertentu. Sementara *development* lebih luas cakupannya dan mencakup peningkatan wawasan, kepemimpinan, serta

kemampuan berpikir strategis untuk posisi yang lebih kompleks (Rukmana, 2024). *Training & Development* menurut Rahadi & Farid (2023) adalah alat untuk menjembatani kesenjangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan. *Training* menekankan pada efisiensi kerja dan produktivitas jangka pendek, sedangkan *development* membantu karyawan mempersiapkan diri untuk perubahan organisasi dan tantangan jangka panjang.

b. Faktor *Training & Development*

Training & Development (Training & Development) merupakan salah satu faktor krusial dalam meningkatkan loyalitas dan mempertahankan karyawan. Organisasi yang memberikan perhatian pada pengembangan karyawan menunjukkan bahwa mereka peduli terhadap pertumbuhan individu maupun profesional, yang secara signifikan meningkatkan retensi karyawan. Faktor-faktor utama yang memengaruhi *Training & Development* menurut Armstrong, M. (2006):

1) **Kebutuhan Pengembangan Kompetensi**

Ketika karyawan keterampilannya ditingkatkan secara terus-menerus, mereka dihargai dan dibutuhkan oleh organisasi.

2) **Ketersediaan Program Pelatihan yang Relevan**

Program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan membantu meningkatkan performa dan kesiapan menghadapi tantangan baru.

3) Dukungan Manajemen terhadap Pelatihan

Komitmen manajemen dalam mendukung pelatihan menunjukkan bahwa organisasi serius dalam membina SDM-nya.

4) Peluang Pengembangan Karier

Pengembangan tidak hanya soal pelatihan teknis, tetapi juga mencakup peluang promosi atau perpindahan ke posisi yang lebih tinggi.

5) Evaluasi dan Tindak Lanjut Pelatihan

Adanya evaluasi dan implementasi hasil pelatihan meningkatkan efektivitas dan membuat pelatihan terasa berdampak nyata bagi karyawan.

c. Indikator *Training & Development*

Indikator *Training & Development* (Mirić & Slavković, 2023):

1) Kualitas & keteraturan pelatihan (*training availability*)

Training availability mencakup seberapa sering, terstruktur, dan berkualitasnya pelatihan yang disediakan organisasi untuk karyawannya

2) Kepuasan terhadap pelatihan dan peningkatan keterampilan (*training satisfaction*)

Training satisfaction adalah tingkat kepuasan karyawan terhadap pelatihan yang mereka ikuti, baik dari segi proses pelatihan maupun hasil yang dirasakan (misalnya peningkatan keterampilan, pengetahuan, atau kepercayaan diri).

3) Pengaruh pelatihan terhadap retensi melalui kepuasan kerja
(*mediating role of job satisfaction*)

Pelatihan tidak hanya berdampak langsung terhadap retensi (kemauan bertahan), tetapi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Berikut indikator menurut Noe, R. A. (2010) yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas *Training & Development* dalam kaitannya dengan retensi karyawan:

1) Frekuensi Pelatihan

Merujuk pada seberapa sering pelatihan diberikan kepada karyawan dalam satu periode tertentu (bulanan, semester, atau tahunan). Frekuensi yang konsisten mencerminkan komitmen organisasi dalam mengembangkan kompetensi karyawan.

2) Relevansi Materi Pelatihan

Menunjukkan sejauh mana materi pelatihan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab karyawan di pekerjaan. Materi yang relevan akan lebih mudah diterapkan dan berdampak positif terhadap kinerja.

3) Ketersediaan Sumber Daya Pelatihan

Mengacu pada dukungan organisasi dalam menyediakan fasilitas, instruktur, anggaran, dan waktu yang cukup untuk pelaksanaan pelatihan. Tanpa sumber daya yang memadai, pelatihan sulit dilaksanakan secara optimal.

4) Kepuasan terhadap Program

Pelatihan Menggambarkan tingkat kepuasan karyawan terhadap kualitas pelatihan yang diterima, termasuk cara penyampaian, isi materi, dan manfaat yang dirasakan. Kepuasan ini akan memengaruhi motivasi dan loyalitas.

5) Peluang Karier setelah

Pelatihan Menilai apakah setelah mengikuti pelatihan, karyawan memiliki peluang untuk berkembang ke posisi yang lebih tinggi, mendapatkan tanggung jawab baru, atau peningkatan profesional lainnya. Hal ini meningkatkan semangat dan komitmen kerja.

5. Management Support To Employees

a. Pengertian *Management Support To Employees*

Management Support To Employees atau dikenal *perceived organizational support* adalah persepsi karyawan terhadap dukungan nyata dari manajemen meliputi komunikasi terbuka, perhatian personal, bantuan dalam tugas, serta pengakuan kinerja yang menciptakan iklim kerja kondusif (Supi *et al.*, 2023). *Management support* kepada karyawan menurut Baliartati (2017) didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan percaya bahwa manajemen menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan ini menciptakan rasa keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi, yang mendorong loyalitas dan kinerja yang lebih tinggi. Dukungan manajemen mencakup segala bentuk bantuan, pengakuan, dan fasilitas yang diberikan oleh pihak manajemen kepada karyawan dalam

melaksanakan pekerjaan mereka. Bentuk dukungan bisa berupa pelatihan, umpan balik, pemberdayaan, hingga kemudahan dalam akses terhadap sumber daya kerja. Dukungan yang kuat meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

Support from management atau dukungan dari manajemen menurut Veronica *et al.* (2024) adalah salah satu elemen utama dalam menciptakan employee engagement (keterikatan karyawan). Dukungan tersebut mencakup kepercayaan, komunikasi terbuka, dan pemberian kesempatan untuk berkembang. Ketika manajemen terlibat secara aktif dalam mendukung kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, maka hasil kerjanya akan meningkat secara signifikan.

Management support menurut Sari *et al.* (2021) adalah tingkat di mana atasan atau manajemen menunjukkan perhatian, membantu pemecahan masalah pekerjaan, dan menyediakan bimbingan yang dibutuhkan karyawan. Dukungan ini berperan penting dalam membentuk motivasi kerja dan meningkatkan komitmen organisasi. Menurut Veronika *et al.* (2024), dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) sangat dipengaruhi oleh sikap dan tindakan manajemen. Ketika manajemen secara aktif memberikan dukungan moral, operasional, dan emosional, karyawan cenderung menganggap pekerjaan mereka lebih bermakna dan dihargai oleh organisasi.

b. Faktor *Management Support To Employees*

Faktor-faktor *Management Support To Employees* Caesens & Stinglhamber (2021) di bagi menjadi 5 (lima) sebagai berikut:

1) Komunikasi yang Terbuka

Komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendorong kepercayaan. Karyawan lebih nyaman menyampaikan pendapat, masalah, atau ide kepada atasan.

2) Ketersediaan Bantuan dan Arahan

Manajemen yang memberikan bantuan teknis, informasi, dan arahan kerja akan membuat karyawan didukung dalam menjalankan tugasnya, terutama saat menghadapi kesulitan.

3) Pengakuan atas Prestasi Karyawan Pemberian pujian, penghargaan, atau bentuk pengakuan lainnya dari manajemen atas hasil kerja karyawan akan meningkatkan motivasi dan perasaan dihargai.

4) Keterlibatan Manajemen dalam Pengembangan Karyawan

Manajemen yang terlibat dalam pengembangan kompetensi karyawan misalnya dengan mendukung pelatihan atau promosi menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap karyawan.

5) Dukungan Emosional dan Psikologis

Manajemen yang memperhatikan kesejahteraan mental dan emosional karyawan (misalnya dengan toleransi saat karyawan menghadapi tekanan pribadi) mampu menciptakan loyalitas dan rasa nyaman.

c. Indikator *Management Support To Employees*

Adapun indikator *Management Support To Employees* menurut Supi *et al.* (2023), indikator berikut menjadi pengukuran *Management Support To Employees/POS*:

1) Keadilan dalam Perlakuan (*Organizational Justice*)

Organizational justice adalah persepsi karyawan terhadap keadilan dalam proses, perlakuan, dan hasil di tempat kerja. Ini berkaitan dengan bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya dalam pengambilan keputusan, pembagian tugas, pemberian imbalan, dan komunikasi.

2) Dukungan dari Atasan (*Supervisor Support*)

Dukungan dari atasan adalah persepsi karyawan bahwa atasan mereka memberikan perhatian, bantuan, dan dukungan dalam menjalani tugas maupun menghadapi kesulitan kerja.

3) Imbalan dan Kondisi Kerja (*Rewards & Work Conditions*)

Imbalan dan kondisi kerja merupakan faktor penting dalam kesejahteraan karyawan. Imbalan mencakup segala bentuk

kompensasi baik finansial (seperti gaji, bonus, tunjangan) maupun *non-finansial* (seperti pengakuan, promosi, dan penghargaan).

Berdasarkan variabel *Management Support To Employees* terdapat indikator yang dibagi menjadi 4 (empat) menurut Eisenberger *et al.* (2020) sebagai berikut:

1) Perlakuan Adil dan Keputusan Transparan

Merujuk pada sejauh mana manajemen membuat keputusan secara adil, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan tanpa adanya diskriminasi terhadap karyawan.

2) Umpan Balik yang Konstruktif

Menggambarkan seberapa sering dan seberapa berkualitas atasan memberikan masukan positif atau koreksi yang membangun terhadap kinerja karyawan.

3) Perhatian terhadap Kebutuhan Pribadi Karyawan

Mengacu pada kepedulian manajer terhadap kesejahteraan pribadi karyawan, seperti kondisi kesehatan, keluarga, atau kebutuhan fleksibilitas kerja.

4) Dukungan terhadap Pengembangan Karier

Menunjukkan sejauh mana manajemen memfasilitasi dan mendorong pelatihan, promosi, serta perencanaan karier karyawan untuk pertumbuhan jangka Panjang

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian ini, sehingga penulis dapat memperbanyak referensi, teori serta bahan kajian pada penelitian yang akan dilakukan. Berikut disajikan tabel dibawah ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1	(Novitasari & Rakhmawati, 2025)	Pengaruh Training dan Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan dengan Retensi Karyawan sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Gen Z di Kabupaten Pasuruan	Training dan Talent Management, Kinerja Karyawan, Retensi Karyawan	Regresi Linier	Hasil penelitian mengindikasikan jika Training dan Talent Management berpengaruh positif dan signifikan pada Retensi Karyawan dan Kinerja Karyawan.
2	(Wijaya & Iskandar, 2024)	Pengaruh Program Pelatihan terhadap Retensi Karyawan di Hotel Alila	Program Pelatihan dan Retensi Karyawan	Regresi Linier	Hasil penelitian menunjukkan variabel Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. Dimensi Instruktur berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan. Dimensi Peserta tidak berpengaruh terhadap Retensi Karyawan. Dimensi Materi berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan
3	(Mawei <i>et al.</i> , 2025)	Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Penilaian Kinerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Regresi Linier	Hasil penelitian ini menunjukkan Penilaian Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
		Karyawan pada Bank Mandiri Taspen KC Manado			Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado. Penilaian Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.
4	(Nasution et al., 2024)	<i>The Influence of Training and Career Development on Employee Retention Mediated by Job Satisfaction</i>	<i>Training and Career Development, Employee Retention, Job Satisfaction</i>	PLS SEM	<i>The findings reveal that training significantly enhances employee retention but does not significantly affect job satisfaction. Conversely, career development does not directly impact employee retention but significantly influences job satisfaction. Job satisfaction is found to mediate the relationship between career development and employee retention but does not mediate the relationship between training and employee retention.</i>
5	(Gulzar et al., 2019)	<i>Impact of Performance Appraisal on Employee Retention: A study on Banking Sector of Pakistan</i>	<i>Performance Appraisal and Employee Retention</i>	Regresi Linier	<i>The outcome of the study after conducting comprehensive research, it was found that the performance appraisal, career development, job satisfaction empowerment and feedback and reward system all have positive impacts on employee's retention if practiced regularly and adequately.</i>
6	(Winarsih et al., 2023)	<i>The Effect Of Performance Appraisal And</i>	<i>Performance Appraisal, Work</i>	Regresi Linier	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa penilaian

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
		<i>Work Motivation On Employee Performance PT. Tri Jaya Teknik Karawang</i>	<i>Motivation and Employee Performance</i>		kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun motivasi kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Dari hasil analisis uji simultan bahwa penilaian kinerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Tri Jaya Teknik Karawang sebesar 26,4%.
7	(Nelson & Kurnaedi, 2023)	<i>Pengaruh Training And Development, Servant Leadership, Dan Reward Terhadap Employee Retention Di Mediasi Oleh Employee Engagement Pada Restoran Di Kota Batam</i>	<i>Training And Development, Servant Leadership, Reward and Employee Retention</i>	PLS SEM	Hasil dari penelitian ini bahwa variabel servant leadership dan reward berpengaruh langsung terhadap employee retention maupun yang dimediasikan oleh employee engagement, sedangkan variabel training and development tidak berpengaruh langsung terhadap employee retention maupun dimediasikan oleh employee engagement
8	(Urbani <i>et al.</i> , 2023)	<i>Pengaruh Training And Development Terhadap Employee Retention Yang Dimediasi Oleh Job Satisfaction Pada Karyawan Perbankan</i>	<i>Training And Development, Employee Retention dan Job Satisfaction</i>	Regresi Linier	Job satisfaction memiliki hubungan langsung dan positif dengan employee retention di sektor swasta di Mesir. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris yang kuat untuk hipotesis bahwa training and development dan job satisfaction mempengaruhi employee retention.
9	(Murtiningsih, 2020)	<i>The Impact of Compensation, Training & Development, and</i>	<i>Compensation, Training & Development, and Organizational</i>	Regresi Linier	<i>The results show that compensation and Training & Development have a positive effect on job</i>

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
		<i>Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention</i>	<i>nal Culture, Job Satisfaction and employee Retention</i>		<i>satisfaction, while organizational culture does not have a positive impact on job satisfaction. Compensation has a positive impact on employee retention, but Training & Development, as well as organizational culture, do not have a positive effect on employee retention.</i>
10	(Sapitri <i>et al.</i> , 2025)	Dampak Pelatihan Dan Pengembangan, Kepuasan Kerja, Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan	Pelatihan Dan Pengembangan, Kepuasan Kerja, Kompensasi, Retensi Karyawan	Regresi Linier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, sedangkan <i>Training & Development</i> serta kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap ritensi karyawan PT. Kuangyu Motors.
11	(Laura, 2023)	Pengaruh <i>Training & Development</i> Dan Budaya Kerja Dengan Kesejahteraan Karyawan Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Retensi Karyawan PT. NEW CONNECTED INDONESIA	<i>Training & Development</i> , Budaya Kerja, Kesejahteraan Karyawan, and Retensi Karyawan	PLS SEM	Studi tersebut menemukan bahwa meskipun budaya kerja dan kesejahteraan karyawan sama-sama dipengaruhi oleh budaya organisasi, <i>Training & Development</i> tidak berdampak besar terhadap retensi perusahaan. Variabel kesejahteraan karyawan tidak mampu memoderasi atau memperlemah <i>Training & Development</i> dan budaya kerja terhadap retensi karyawan.
12	(Nurmalita sari, 2021)	Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, Work Life Balance Terhadap	Pelatihan, Pengembangan Karier, Work Life Balance, Retensi Karyawan,	PLS SEM	<i>The results of this study indicate that training on employee retention has a positive and significant effect. Career development on employee retention has</i>

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
		Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediiasi	Kepuasan Kerja		<i>a positive and significant effect. Work Life Balance on employee retention has a positive and significant effect. Job satisfaction as a mediating variable has negative and insignificant in mediating the effect of training and employee retention. Job satisfaction has positive and significant in mediating the effect of career development and employee retention. Job satisfaction also has positive and significant in mediating the effect of wor life balance and employee retention Job satisfaction on employee retention also has a positive and significant effect.</i>
13	(Nasikah & Sukesi, 2025)	<i>The Effect of Training and Development on Employee Retention with Job Satisfaction as an Intervening Variable on Members of The East Java Regional Police Ditreskrim</i>	<i>Training and Development , Employee Retention with Job Satisfaction</i>	PLS SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa training memiliki pengaruh positif signifikan terhadap job satisfaction dan employee retention. Namun, development tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap job satisfaction maupun employee retention. Selain itu, job satisfaction juga tidak berpengaruh signifikan terhadap employee retention
14	(Wulandari, 2019)	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi	Pelatihan Dan Pengembangan, Budaya Organisasi	Regresi linier	Hasil penelitian menunjukan training and development tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan tetapi compensation dan

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
		Terhadap Retensi Karyawan	dan Retensi Karyawan		organization culture memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan
15	(D. Ramadhan & Ekhsan, 2024)	Pengaruh talent management terhadap employee retention melalui mediasi employee engagement pada perusahaan manufaktur di kawasan industri Jababeka Cikarang	talent management , employee retention, employee engagement	PLS SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berdampak positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dan keterlibatan karyawan. Namun, keterlibatan karyawan tidak berdampak signifikan terhadap retensi karyawan. Selain itu, manajemen talenta yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan tidak berdampak signifikan terhadap retensi karyawan. Kesimpulannya, perusahaan perlu fokus pada penerapan praktikpraktik talent management yang efektif untuk meningkatkan retensi karyawan secara langsung, serta mengevaluasi kembali strategi dan program untuk meningkatkan keterlibatan karyawan agar dapat memediasi hubungan antara manajemen talenta dan retensi karyawan.
16	(Astawa et al., 2024)	<i>Employee Performance and Retention: The Role of Supervisor Support and Work Motivation at Five Star Hotels in Bali</i>	<i>Employee Performance and Retention</i>	PLS SEM	<i>The effect of supervisor support on employee work motivation at a 5-star hotel in Bali 64.9% was positive and significant, which means that the higher the supervisor support, the higher the employee's work motivation. Employee work motivation has a positive and significant effect of 64.6% on</i>

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
					<i>employee performance, and work motivation affects employee retention positively and significantly by 52.5%. After considering the control variable, the increased R-Square value suggests that supervisor support positively impacts employee motivation if employees have a high education.</i>
17	(Ayudo & Budiono, 2023)	<i>Analysis Of Training Effect On Employee Performance Through Employee Retention To The Employee of PT. Perkebunan Nusantara XII Kertowono Garden.</i>	<i>Training Effect , Employee Performance and Employee Retention</i>	PLS SEM	<i>The results of the study revealed that training has a positive and significant effect on Employee Performance. Training variable on Employee Retention also has a positive and significant impact. The Employee Retention variable on Employee performance had no positive effect. Then, the Employee Retention variable cannot mediate Training on Employee Performance.</i>
18	(Subekti, 2021)	<i>The Influence Of Performance Appraisal System Towards Job Satisfaction, Motivation, As Well As Employee Performance</i>	<i>Performance Appraisal, Job Satisfaction, Motivation, Employee Performance</i>	PLS SEM	<i>The research result indicates that Performance Appraisal system of employee has an effect on job satisfaction. Performance Appraisal system of employee has an effect on job motivation. Performance Appraisal system of employee does not have an effect on employee performance. Job satisfaction has an effect on job motivation of employee. Job satisfaction does not have an effect on employee performance.</i>

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
					<p><i>Motivation has an effect on employee performance.</i></p> <p><i>Performance Appraisal system of employee has a greater influence towards employee performance.</i></p> <p><i>Performance Appraisal system of employee that is applied by PT Pupuk Kaltim can significantly alter the job climate within the company.</i></p>
19	(R. E. Safitri, 2023)	Peran <i>Performance Appraisal</i> Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Bank	Performance Appraisal, Motivasi Kerja	Regresi Linier	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Performance Appraisal</i> berpengaruh positif secara signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja. Persepsi karyawan tentang <i>Performance Appraisal</i> memberikan sumbangan efektif sebesar 22,3% terhadap motivasi kerja. Temuan penelitian ini memberikan masukan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan mereka perlu memperhatikan bagaimana persepsi karyawan terhadap proses performance appraisal.</p>
20	(Pujiarti et al., 2021)	<i>Performance Appraisal Standardization Of Educational Manpower And Education Management</i>	<i>Performance Appraisal Educational Manpower And Education Management</i>	Regresi Linier	<p><i>The results of the performance assessment lie with the appraiser who assesses the teaching staff and education staff objectively and not subjectively based on the aspects that must be assessed. The success of the education and teaching process lies in the contribution of the teaching and education</i></p>

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
					<i>personnel performance according to predetermined standards.</i>
21	(Alias et al., 2019)	<i>The Effect of Supportive Work Environment on Employee Retention at Malaysia Information, Communication, and Technology (ICT) Industry</i>	<i>Supportive Work Environment and Employee Retention</i>	Regresi linier	<i>The findings of the study confirmed that only supervisory support and job satisfaction, have a positive and significant relationship with employee retention. However, there is no significant relationship found between organizational support and employee retention among ICT employees.</i>
22	(Ismail & Warrak, 2020)	<i>The Impact of High Involvement Management on Employee Retention</i>	<i>Involvement and Employee Retention</i>	Regresi linier	<i>The research concluded that there is a significant positive impact of rewards and knowledge practices on employee's retention, without any significant impact from power and information practices on employee's retention.</i>
23	(Menezes et al., 2025)	<i>The Role of Talent Management in Enhancing Employee Retention: Mediating the Influence of Psychological Empowerment</i>	<i>Talent Management, Employee Retention, Psychological Empowerment</i>	Regresi linier	<i>According to this study, PE is crucial in connecting TM tactics to better ER results, advancing HRM theory. The findings support the theories that PE mediates the interaction between TM and ER and that TM positively impacts ER and PE. To maintain a competitive edge in the modern workforce, HR professionals looking to boost employee engagement, satisfaction, and loyalty will find this study offers helpful insights.</i>
24	(Zayed et al., 2022)	<i>An Investigation</i>	<i>Knowledge Management</i>	Regresi linier	<i>The study found that knowledge</i>

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
		<i>into the Effect of Knowledge Management on Employee Retention in the Telecom Sector</i>	<i>, Employee Retention</i>		<i>management dimensions have a significant effect on the measures of employee retention.</i>
25	(Xuecheng et al., 2022)	<i>Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory</i>	<i>Employee's Retention, Situational Leadership</i>	PLS SEM	<i>This study has enriched the literature on employee retention and the leadership arena. To the best of the authors' knowledge, there is no prior evidence concerning the study's integrated relationship of the continuous variables. The implications and limitations were finally expressed at the end of this manuscript.</i>
26	(Johara et al., 2019)	<i>Employee Retention, Market Orientation, and Organizational Performance – An Empirical Study</i>	<i>Employee Retention, Market Orientation, and Organizational Performance</i>	Regresi linier	<i>The results demonstrated that market orientation has a significant role in employee retention as well as outstanding organizational financial performance. The outcomes of this study will help organizations understand the importance of market orientation in achieving superior organizational financial performance and in retaining key employees.</i>
27	(Bibi et al., 2018)	<i>The Impact of Training and Development and Supervisors Support on Employees Retention in Academic Institutions in Pakistan: The Moderating</i>	<i>Training and Development, Supervisors Support and Employees Retention in</i>	PLS SEM	<i>The results revealed that training and development and the support of the supervisors had a significant relationship with the retention of employees. Similarly, the results also revealed that the work environment moderated the relationship</i>

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
		<i>Role of the Work Environment</i>			<i>between training and development, supervisors support, and employees' retention. Finally, the implications, limitations and recommendations for further research were discussed.</i>
28	(Thu, 2017)	<i>The Effects Of Performance Appraisal On Employee Retention: A Comparison Of Finnish And Vietnamese Enterprises</i>	<i>Performance Appraisal and Employee Retention</i>	Regresi linier	<i>The findings also illustrate that Finnish staff take clear goal setting and fairness as prerequisite features of a performance appraisal; Vietnamese employees, in contrast, view the relationship with supervisors and rewards received as more significant criteria. This study provides suggestions of retaining talents for managerial practices.</i>
29	(Sabo & Suleiman, 2022)	<i>Examining the effectiveness of performance appraisal systems on employee retention in public secondary schools in Bauchi State – Nigeria</i>	<i>performance appraisal and employee retention</i>	Regresi linier	<i>The major finding shows that career development has a positive and significant effect on employee retention which shows that performance appraisal influences employee retention in public secondary schools. Teachers who undergo performance appraisal demonstrate improved job satisfaction, motivation, and engagement</i>
30	(Aleem & Bowra, 2019)	<i>Role Of Performance Appraisal On Employee Retention And Organizational Commitment In Banking Sector Of Pakistan</i>	<i>Performance Appraisal, Employee Retention And Organizational Commitment</i>	Regresi linier	<i>The result of the study is helpful for the managers of the banking sector of Pakistan to focus and concentrate on those characteristics of performance appraisal which has a significant effect on employee</i>

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
					<i>commitment and retention at the time of designing and implementing the system of performance appraisal.</i>
31	(Mulievi & Wanyama (Ph.D), 2019)	<i>Influence Of Performance Appraisal Practices On Employee Retention In The Health Sector In The County Government Of Kakamega</i>	<i>Performance Appraisal Practices and Employee Retention</i>	Regresi linier	<i>Performance appraisal practices and employee retention results revealed a positive and significant relationship in the health sector in the County Government of Kakamega. It was concluded that performance appraisal practices accounted for 36.9 percent of employee retention in the health sector in the County Government of Kakamega.</i>
32	(Abboud, 2021)	<i>The Impact Of 360 Degrees Performance Appraisals On Employee Retention</i>	<i>Performance Appraisals and Employee Retention</i>	Regresi linier	<i>The study will also evaluate the significance and importance of human resources in the banking industry in the retention of employee skills. Furthermore, in adopting methods of retention of workers in the Lebanese Banking sector the Human Resources department plays a significant role</i>
33	(Altaf et al., 2025)	<i>The Impact of Training on Employee Retention: An Empirical Research on Private Sector</i>	<i>Training and Employee Retention</i>	Regresi linier	<i>The analysis of results yields several interesting implications. First, the literature presented here validates that training and development program do affect employee turnover. Training organizations show that they highly value the training process and will therefore ensure that the employee stays with</i>

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
					<i>them. Apart from enhancing the expertise of the workers, the implementations of such programs are also beneficial with regards to the satisfaction of the employees and their dedication to the firm</i>
34	(Saedin et al., 2024)	<i>The Impact of Training and Development, Job Embeddedness and Flexible Working Arrangements on Talent Retention Among Young Generation in Pharmaceutical Companies in Malaysia</i>	<i>Training and Development, Job Embeddedness, Flexible Working Arrangements and Talent Retention</i>	PLS SEM	<i>The result of this research contributes to the comprehension of retention schemes, training and development plans, effective flexible work arrangements, and factors promoting job embeddedness. The findings guide organizational leaders in predicting employee preferences, reducing turnover rates, and implementing effective retention strategies, ultimately contributing to enhanced productivity and economic growth in Malaysia's pharmaceutical sector. The research also highlights the positive impact on employees' career advancement, employability, work-life balance, and overall well-being.</i>
35	(Elsafty & Oraby, 2022)	<i>The Impact of Training on Employee Retention: An Empirical Research on the Private Sector in Egypt</i>	<i>Training and Employee Retention</i>	Regresi linier	<i>The results are that training and development, and job satisfaction positively impact employee retention however job performance has no impact on employee retention, effective communications have no impact on the relationship between job performance and employee retention</i>

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
36	(Urbani et al., 2023)	Pengaruh Training And Development Terhadap Employee Retention Yang Dimediasi Oleh Job Satisfaction Pada Karyawan Perbankan	Training And Development dan Employee Retention	Regresi linier	<i>Job satisfaction memiliki hubungan langsung dan positif dengan employee retention di sektor swasta di Mesir. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris yang kuat untuk hipotesis bahwa training and development dan job satisfaction mempengaruhi employee retention</i>
37	(Afrizal & Mesra, 2024)	<i>The Effect Of Training And Development On Employee Retention At The District DPRD Secretariat Mandailing Christmas</i>	<i>Training And Development and Employee Retention</i>	Regresi linier	<i>The results of the regression test showed that Training and Development had a positive and significant effect on Employee Retention.</i>
38	(Panggaban, 2023)	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan Dan Kepuasan Kerja Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Generasi Y Dan Z Di Wilayah Jabodetabek)	Pelatihan Dan Pengembangan, Retensi Karyawan Dan Kepuasan Kerja	PLS SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memberikan pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Pengaruh yang sama juga diberikan pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja. Keterikatan karyawan juga mampu memediasi secara parsial pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Oleh sebab itu, pelatihan dan pengembangan pada generasi Y dan Z dapat digunakan oleh

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
					perusahaan sebagai salah satu strategi dalam meretensi karyawan dan memberikan kepuasan kerja
39	(Amrita, 2024)	Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Di PT. Karya Safari Di Denpasar	Budaya Organisasi, Pelatihan Kerja, Kompensasi dan Retensi Karyawan	Regresi linier	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Budaya Organisasi, Pelatihan Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Melihat hasil penelitian, PT. Karya Safari harus menyiapkan SOP yang berkaitan dengan tata cara berkomunikasi di lingkungan kerja agar nantinya terbentuk komunikasi yang sopan, terarah, dan jelas diantara para karyawan.
40	(Pratiwi & Naimah, 2023)	Upaya Retensi Karyawan Mekanik dan Operator Potensial Melalui Program Pelatihan dan Pengembangan Karir pada PT. Gagah Putera Satria	Retensi Karyawan dan Pelatihan dan Pengembangan	Regresi linier	Hasil penelitian ini, sangat kesulitan untuk mencari karyawan sebab akibatnya di luar sana banyak persaingan perusahaan pertambahan yang menawarkan value yang cukup baik dan juga belum cukup memadai dalam hal fasilitas karyawan salah satunya jaringan internet untuk akses komunikasi, begitu pula sangat penting untuk meningkatkan

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
					benefit perusahaan untuk terjaminnya kesejahteraan perusahaan.
41	(Hendriyulianti, 2025)	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Intervening Dinas PUPR Provinsi Jambi	Pengembangan Karir, Retensi Karyawan dan Kepuasan Kerja	PLS SEM	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai, 2) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai dan 4) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai melalui kepuasan kerja.
42	(Fitriani & Harto, 2018)	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir, Pelatihan Kerja dan Kinerja Karyawan	Regresi linier	Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel pengembangan karir (X1) dan pelatihan kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dan dapat disimpulkan bahwa variabel dominan terhadap kinerja pegawai (Y) adalah pengembangan karir (X1) sebesar 1,649. Pada uji F terlihat bahwa variabel pengembangan karir (X1) dan pelatihan kerja (X2) berpengaruh signifikan secara bersamaan terhadap kinerja pegawai sebesar 15,322 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$.
43	(Supi et al., 2023)	<i>Talent management practices and turnover intention: The</i>	<i>Talent management practices, turnover intention,</i>	Regresi linier	<i>The results of this study answer the scarcity of studies on public organizations in Asia. The results of this study</i>

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
		<i>role of perceived distributive justice and perceived organizational support</i>	<i>perceived organizational support</i>		<i>also add to the repertoire of empirical research which can be used as a reference in drawing generalizations or conclusions regarding the influence of talent management practices on turnover intention.</i>
44	(Dewi et al., 2024)	<i>The Effect of Perceived Organizational Support and Nonphysical Work Environment on Retention</i>	<i>Perceived Organizational Support and Nonphysical Work Environment and Retention</i>	PLS SEM	<i>Based on the calculation results, it can be seen that the Original Sample Estimate value of Non-Physical Work Environment on Retention is 0.587 and the T-Statistic is 5.409 with a P-Value of 0.000. Likewise, Perceived Organizational Support (POS) on Retention is worth 0.321 and T-Statistic is 2.586 with a P-Value of 0.010. Keywords: Perceived Organizational Support</i>
45	(I. K. Ramadhan, 2024)	<i>The Influences Of Perceptions Of Employee Support And Engagement Towards Turnover Intentions</i>	<i>Employee Support And Engagement and Turnover Intentions</i>	Regresi linier	<i>These findings provide new insights by emphasizing the importance of organizational support and employee engagement in reducing turnover intentions, which ultimately can assist organizations in developing more effective employee retention strategies</i>
46	(Jing & Yan, 2022)	<i>Study on the Effect of Employees' Perceived Organizational Support, Psychological Ownership, and Turnover Intention: A</i>	<i>Employees' Perceived Organizational Support, Psychological Ownership, and Turnover Intention</i>	Regresi linier	<i>The main findings show that (1) perceived organizational support positively affects psychological ownership; (2) psychological ownership negatively affects turnover intention; (3) perceived</i>

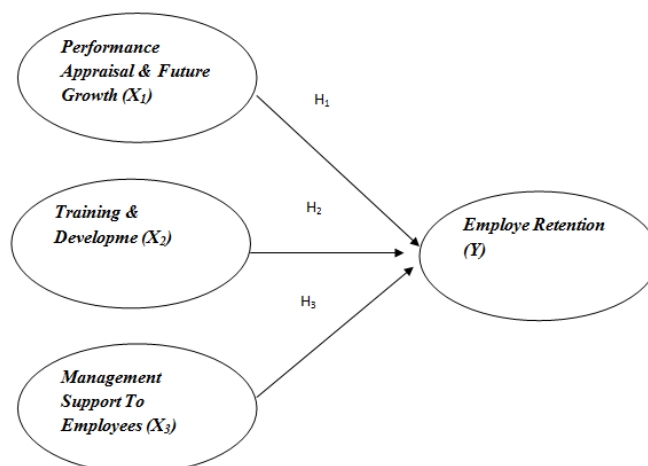
No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
		<i>Case of China's Employee</i>			<i>organizational support negatively influences turnover intention; and (4) psychological ownership mediates the relationship between perceived organizational support and turnover intention. The study results contribute to the relevant literature and guide human resource practice.</i>
47	(Costa et al., 2024)	<i>An Actionable Framework for Understanding and Improving Talent Retention as a Competitive Advantage in IT Organizations</i>	<i>Framework, Talent Retention</i>	Regresi linier	<i>By fostering cohesive teams, promoting innovation, and ensuring knowledge continuity, talent retention becomes a significant competitive advantage for IT organizations. The TR Framework provides valuable insights and practical recommendations for enhancing talent retention and management practices to build successful software development teams</i>
48	(Li et al., 2022)	<i>The Effect of Perceived Organizational Support and Employee Care on Turnover Intention and Work Engagement: A Mediated Moderation Model Using Age in the Post Pandemic Period</i>	<i>Perceived Organizational Support, Employee Care, Turnover Intention and Work Engagement</i>	Regresi linier	<i>Compared with employee care, perceived organizational support for the respondents had a positive impact on work engagement, whereas work engagement had a negative impact on turnover intention. This study successfully integrated the literature on job resources, work engagement, and turnover intention to determine the real needs of frontline medical personnel.</i>

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
49	(Afridi, 2019)	<i>Effect of Perceived Organizational Support on Employee Retention – The Mediating Role of Organizational Commitment</i>	<i>Perceived Organizational Support and Employee Retention</i>	Regresi linier	<i>Perceived organizational support (POS) has positive effect on employee retention while, POS significantly effects organizational commitment. Moreover, OC mediates POS and employee retention relationship. The research is unique as it gives an insight regarding organizational commitment, perceived organizational support and employee retention in Pakistani context and would pay ways for future research</i>
50	(Likardo & Praningrum, 2025)	<i>The effect of perceived organizational support and organizational commitment on turnover intention: Mediated by job satisfaction</i>	<i>perceived organizational support, organizational commitment, turnover intention and job satisfaction</i>	Regresi linier	<i>The findings state that perceived organizational support, organizational commitment, and job satisfaction negatively and significantly affect turnover intention. Perceived organizational support and organizational commitment positively and significantly affect job satisfaction. Job satisfaction can mediate the effect of perceived organizational support and organizational commitment on turnover intention.</i>

C. Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir berkaitan dengan teori yang berhubungan dengan identifikasi suatu faktor sebagai masalah penting. Kerangka berpikir

dinyatakan baik jika dapat menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel satu dengan variabel lain yang akan diteliti, sehingga perlu dijelaskan hubungan antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Berdasarkan pada teori dan penelitian sebelumnya, maka dapat dibuat sebuah kerangka penelitian yang dapat memudahkan pembaca memahami permasalahan utama yang diteliti. Penelitian ini memiliki 3 (tiga) variabel independen, yaitu *Performance Appraisal & Future Growth*, *Training & Development*, Dan *Management Support To Employees*. Serata variabel dependen yakni *Employee Retention*. Dibuatlah sebuah gambaran kerangka pemikiran secara skematis sebagai berikut:



Sumber : (Khadka & Khadka, 2024)

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta - fakta empiris yang diperoleh melalui

pengumpulan data (Sugiyono, 2020). Berdasarkan kerangka berpikir dan hasil dari penelitian terdahulu, hipotesis penelitian di rumuskan sebagai berikut:

1. *Performance Appraisal & Future Growth Terhadap Employee Retention*

Performance Appraisal merupakan proses penilaian sistematis terhadap kinerja karyawan yang berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan organisasi, termasuk promosi, pengembangan, dan penghargaan (Mondy, 2016). Selain menilai kinerja masa lalu, appraisal juga menjadi jembatan untuk mendorong *future growth*, yaitu peluang pengembangan karier di masa depan (Nawaz & Pangil, 2016). Ketika proses *appraisal* dilakukan secara adil, transparan, dan dikaitkan langsung dengan prospek pertumbuhan karier, maka hal ini dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketidakjelasan jalur promosi dan *persepsi appraisal* yang hanya bersifat administratif tanpa dampak konkret terhadap perkembangan karyawan, membuat beberapa karyawan stagnan. Ketika karyawan tidak melihat hubungan antara hasil evaluasi dengan perkembangan karier, maka risiko turnover atau penurunan keterikatan meningkat.

Sejalan dengan hal tersebut, beberapa penelitian mendukung pengaruh positif antara *appraisal dan future growth* terhadap *employee retention*, Nawaz & Pangil (2016) menyatakan bahwa *perceived fairness of appraisal, career growth clarity, dan appraisal-linked promotion* berkontribusi langsung dalam meningkatkan retensi karyawan melalui

persepsi positif terhadap masa depan karier. Hasil penelitian Alicia & Tanoto (2019) menemukan bahwa appraisal yang dikaitkan dengan pengembangan dan promosi jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Penelitian ini di dukung oleh Weng & McElroy (2010) menjelaskan bahwa *career growth* (yang diperkuat oleh sistem *appraisal* yang efektif) merupakan prediktor kuat dari *affective commitment*, yang berimplikasi langsung pada kecenderungan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

2. *Training & Development Terhadap Employee Retention*

Training & Development (T&D) adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, baik dalam jangka pendek (pelatihan) maupun jangka panjang (pengembangan). Upaya ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan rasa dihargai dan diinvestasikan oleh organisasi (Noe, 2017). Ketika karyawan perusahaan berkomitmen terhadap pengembangan mereka, maka keterikatan emosional dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi cenderung meningkat. Program pelatihan yang tidak terarah atau tidak sesuai kebutuhan dapat dianggap sekadar formalitas. Namun sebaliknya, T&D yang relevan dan terstruktur mampu memberikan efek ganda: meningkatkan kapabilitas sekaligus memperkuat loyalitas karyawan.

Penelitian terdahulu mendukung bahwa *Training & Development* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee retention*, Aleem & Bowra (2020) menunjukkan bahwa *Training & Development* berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya menurunkan turnover intention. Hasil Alicia & Tanoto (2019) membuktikan bahwa T&D berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan, karena memberi persepsi bahwa perusahaan peduli pada pengembangan individu. Sependapat dengan Weng & Hu (2009) menekankan bahwa *career development opportunity* (termasuk pelatihan berjenjang) menjadi prediktor utama dalam keputusan karyawan untuk bertahan di organisasi.

3. *Management Support To Employees Terhadap Employee Retention*

Management Support To Employees merujuk pada sejauh mana atasan, supervisor, atau manajemen organisasi memberikan perhatian, dukungan, dan fasilitasi terhadap kebutuhan, kesejahteraan, dan perkembangan karyawan (Eisenberger *et al.*, 2002). Dukungan ini dapat berbentuk umpan balik yang konstruktif, akses terhadap sumber daya, pelatihan, maupun keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Ketika karyawan kan bahwa pihak manajemen peduli dan mendukung mereka, maka komitmen afektif terhadap organisasi meningkat, dan keinginan untuk bertahan menjadi lebih kuat. Tantangan organisasi modern seperti beban kerja tinggi, kebutuhan adaptasi digital, dan tekanan operasional, menuntut hadirnya dukungan nyata dari manajemen. Tanpa dukungan

yang memadai, karyawan dapat terabaikan, lelah secara psikologis, dan kehilangan loyalitas terhadap organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa manajemen support memiliki pengaruh yang signifikan terhadap employee retention, Rhoades & Eisenberger (2002) melalui konsep *Perceived Organizational Support* (POS), menunjukkan bahwa persepsi dukungan dari atasan dan manajemen berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan niat bertahan karyawan. Hasil Mikha *et al.* (2024) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi, termasuk dari manajemen langsung, memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan keterikatan kerja (*employee engagement*). Sejalan dengan Kossivi *et al.* (2016) menyimpulkan bahwa dukungan dari manajer, berupa kepercayaan, perhatian, dan keadilan, menjadi salah satu faktor utama dalam strategi retensi karyawan jangka panjang.