



PERAN PRAKTIK *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* TERHADAP RETENSI KARYAWAN: *SUPPORTIVE WORK ENVIRONMENT* SEBAGAI MEDIATOR

Berliana Uci Febriyanti¹ Fitri Wulandari²

Article history:

Submitted: 4 Maret 2025

Revised: 12 Maret 2025

Accepted: 26 Maret 2025

Keywords:

Employee Retention;
Human Resource Management Practices;
Supportive work environment;

Kata Kunci:

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia;
Retensi Karyawan;
Supportive work environment;

Koresponding:

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, Jawa Tengah, Indonesia
Email:
berlianfa705@gmail.com

Abstract

Employees are a valuable asset for the company, so retaining them is a major challenge in human resource management. This study analyzes the influence of human resource management practices on employee retention by mediating a supportive work environment, using data from 138 respondents in various companies in Indonesia which were analyzed with partial least squares-structural equation modeling. The results of the study showed that compensation had a significant positive effect on the supportive work environment and employee retention. Performance appraisals also have a positive impact on a supportive work environment and employee retention. The supportive work environment itself has a positive effect on employee retention, but training and development do not show a significant influence on the supportive work environment. These findings support Social Exchange Theory, which explains that employees tend to show higher loyalty when they feel valued through fair compensation and a transparent evaluation system. The implications of this study confirm the importance of MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA policies that focus on compensation and performance appraisal to improve employee retention, as well as the need for further evaluation of the effectiveness of training and development programs in creating a supportive work environment.

Abstrak

Karyawan merupakan aset berharga bagi perusahaan, sehingga mempertahankan mereka menjadi tantangan utama dalam manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini menganalisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap retensi karyawan dengan mediasi *supportive work environment*, menggunakan data dari 138 responden di berbagai perusahaan di Indonesia yang dianalisis dengan *partial least squares-structural equation modeling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap *supportive work environment* dan retensi karyawan. Penilaian kinerja juga berdampak positif terhadap *supportive work environment* dan retensi karyawan. *Supportive work environment* sendiri berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, namun pelatihan dan pengembangan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *supportive work environment*. Temuan ini mendukung *Social Exchange Theory*, yang menjelaskan bahwa karyawan cenderung menunjukkan loyalitas lebih tinggi ketika merasa dihargai melalui kompensasi yang adil dan sistem evaluasi yang transparan. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya kebijakan manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada kompensasi dan penilaian kinerja untuk meningkatkan retensi karyawan, serta perlunya evaluasi lebih lanjut terhadap efektivitas program pelatihan dan pengembangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset berharga bagi setiap perusahaan. Pegawai memegang peranan penting karena berkaitan langsung dengan kegiatan untuk mencapai tujuan instansi. Oleh karena itu, dalam bekerja pegawai membutuhkan semangat kerja (Nawaksara Winangun & Surya, 2024). Karyawan dapat mencari peluang di perusahaan lain jika mereka merasa tidak dapat mengembangkan potensi kinerjanya secara optimal (Wati *et al.*, 2024). Salah satu cara untuk mengurangi tingkat perpindahan karyawan adalah dengan menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif. Dengan menerapkan praktik ini, perusahaan dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar, sehingga meningkatkan tingkat retensi. Namun, menjaga karyawan tetap setia pada perusahaan bukanlah tugas yang mudah, terutama untuk karyawan yang kompeten. Jika perusahaan kehilangan karyawan yang kompeten, hal ini dapat berdampak negatif pada perusahaan tersebut. Ketika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, dia membawa dengan dirinya data-data perusahaan, klien, proyek, dan pengalaman sebelumnya yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan pesaing. Oleh karena itu, praktik manajemen sumber daya manusia yang baik sangat penting dalam mempertahankan karyawan (Rayes, 2022).

Data dari *Institute for Development of Economics and Finance* (INDEF) tahun 2023 terdapat 35 persen karyawan di Indonesia yang merasa gajinya kurang. Berdasarkan survei Glints Indonesia tahun 2022 terhadap 1.500 karyawan berusia 23–33 tahun, sebanyak 26,7 persen responden menyatakan bahwa gaji yang tidak memadai merupakan alasan utama mereka untuk *resign* (Glints Indonesia, 2022). Hal ini sejalan dengan hasil Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) 2022 yang menunjukkan karakteristik demografi penduduk bekerja yang berpindah pekerjaan berdasarkan jenis kelamin, status perkawinan, wilayah, dan tingkat pendidikan, di mana pada tahun 2021, 70,60 persen pekerja yang berpindah adalah laki-laki dan 29,40 persen perempuan, sedangkan pada tahun 2022, angkanya menjadi 68,29 persen laki-laki dan 31,71 persen perempuan, dengan mayoritas yang berpindah pada tahun 2022 adalah yang belum kawin (67,44 persen) dan yang kawin (25,61 persen). Perpindahan pekerjaan lebih banyak terjadi di perkotaan, meningkat dari 55,38 persen pada 2021 menjadi 56,71 persen pada 2022, sementara di perdesaan menurun dari 44,62 persen menjadi 43,29 persen, di mana pekerja berpendidikan di bawah SMA yang berpindah pada 2022 mencapai 52,10 persen, sementara yang berpendidikan SMA ke atas meningkat menjadi 47,90 persen, dan pada tahun 2022, mayoritas perpindahan kerja terjadi pada kelompok usia 15-55 tahun yang lebih sering berpindah karena alasan internal, seperti pendapatan yang kurang memuaskan atau ketidakcocokan dengan lingkungan kerja, sedangkan pekerja usia 55 tahun ke atas cenderung lebih banyak berpindah pekerjaan karena alasan eksternal, seperti PHK, usaha yang bangkrut, atau habisnya masa kerja atau kontrak.

Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia seperti kompensasi, pelatihan dan pengembangan, serta penilaian kinerja terbukti krusial dalam mempertahankan karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang tepat, seperti kompensasi yang adil, pelatihan berkelanjutan, dan penilaian kinerja yang objektif, dapat meningkatkan retensi karyawan (Bibi *et al.*, 2018a). Pengembangan karier memiliki hubungan yang erat dengan retensi karyawan. Karyawan cenderung bertahan lebih lama ketika merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam perkembangan mereka. Inisiatif pengembangan karier dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang menjadi faktor utama dalam mempertahankan talenta karyawan (Berber & Slavic, 2014).

Lingkungan kerja yang nyaman dan aman juga memiliki peran besar dalam retensi karyawan. Karyawan cenderung bertahan di perusahaan dengan lingkungan kerja yang memuaskan, sementara lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan retensi karyawan dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Andari *et al.*, 2021). Selain itu, kesempatan pengembangan dan kompensasi juga menjadi penentu utama retensi karyawan, di mana dukungan terhadap pertumbuhan dan pengembangan, serta pembayaran yang adil atas kontribusi karyawan sangat memengaruhi keputusan mereka untuk tetap tinggal (Khatun *et al.*, 2023).

Social exchange theory (SET) sering digunakan untuk menjelaskan hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan retensi karyawan. Menurut teori ini, karyawan akan merespons positif ketika mereka menerima manfaat dari organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, pelatihan, dan pengembangan yang dirasakan secara positif memengaruhi retensi karyawan melalui sikap kerja (Fletcher *et al.*, 2018). Dukungan organisasi juga ditemukan sebagai faktor signifikan dalam meningkatkan retensi karyawan (Arasanmi & Krishna, 2019).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penggabungan SET dengan *Situational Leadership Theory* (SLT) mengungkapkan dampak positif pelatihan, pengembangan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan (Xuecheng *et al.*, 2022). Selain itu, (Islam *et al.*, 2022) menemukan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan, seperti pelatihan dan penghargaan ramah lingkungan, memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan milenial. Penelitian ini berusaha memperkaya literatur dengan menyoroti peran *supportive work environment* (SWE) sebagai mediator dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan retensi karyawan. Berdasarkan latar belakang ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap retensi karyawan dengan mempertimbangkan peran mediasi SWE.

(Homans, 1961) menjelaskan dalam SET bahwa interaksi sosial didasarkan pada pertukaran aktivitas yang memberikan keuntungan atau kerugian bagi individu yang terlibat. Dalam konteks organisasi, teori ini digunakan untuk memahami bagaimana kompensasi, pelatihan, dan penilaian kinerja dapat mempengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan (Yamao, 2024). Ketika karyawan merasa dihargai dan mendapatkan timbal balik yang adil, mereka cenderung membalasnya dengan kinerja dan komitmen yang lebih tinggi (Bibi *et al.*, 2018a).

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja dan menekan angka turnover, yang berperan penting dalam menjaga stabilitas serta keberlanjutan perusahaan. Mempertahankan karyawan yang terampil menjadi faktor krusial karena berkontribusi pada produktivitas dan profitabilitas. Sebaliknya, tingkat *turnover* yang tinggi dapat menimbulkan biaya tambahan bagi organisasi, terutama dalam proses perekrutan dan pelatihan karyawan baru (Halim *et al.*, 2020). Faktor-faktor seperti kepuasan kerja, pengakuan, dan dukungan organisasi sangat berpengaruh dalam keputusan karyawan untuk tetap tinggal (Chudzińska & Pawlak, 2024). Kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan karir, dan fleksibilitas kerja menjadi elemen penting dalam meningkatkan retensi karyawan (Tirta & Enrika, 2020).

Praktik manajemen sumber daya manusia memainkan peran kunci dalam memastikan hubungan kerja yang produktif. Manajemen sumber daya manusia mencakup kebijakan dan strategi terkait perekrutan, pelatihan, kompensasi, serta penilaian kinerja (Alkhalailah & Mjlae, 2023). Karyawan yang bertahan lama dalam perusahaan didukung oleh budaya organisasi yang kuat dan positif, karena budaya yang baik meningkatkan kepuasan kerja, mendorong komitmen karyawan, dan berkontribusi pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi motivasi dan keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang. (Ariawangsa & Mujiati, 2024)

Kompensasi, yang mencakup gaji, bonus, dan manfaat lain, berhubungan erat dengan retensi karyawan. Studi menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai meningkatkan kemungkinan karyawan bertahan di organisasi (Murtiningsih, 2020). Selain itu, penelitian lain dari (Farida *et al.*, 2024) juga menemukan bahwa kompensasi yang kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan membangun loyalitas karyawan, sehingga memperkuat retensi karyawan. (Francis, 2014) menegaskan bahwa karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Namun, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. (Hosain, 2016) menemukan adanya hubungan negatif antara kompensasi dan retensi karyawan, yang menunjukkan bahwa faktor lain, seperti lingkungan kerja, peluang karir, dan kepuasan kerja, juga turut mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi.

Pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam mempertahankan karyawan dengan meningkatkan keterampilan dan motivasi mereka. Studi menunjukkan bahwa program pelatihan yang komprehensif dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Nguyen, 2020). Selain itu, (A & Sambaiah, 2024) menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan tidak hanya meningkatkan produktivitas dan mengurangi *turnover*, namun juga dapat memperkuat keterikatan dengan organisasi. Pengembangan karir yang melibatkan promosi, peningkatan tanggung jawab, dan pengembangan kompetensi profesional juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. (Kahiga *et al.*, 2019) menyatakan bahwa peluang promosi yang jelas meningkatkan kepuasan kerja dan niat bertahan karyawan. (Kamau, 2017) menemukan bahwa peningkatan tanggung jawab yang disertai dukungan organisasi dapat mendorong loyalitas karyawan. (Pratiwi *et al.*, 2020) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi profesional yang berkelanjutan berkontribusi terhadap retensi karyawan dalam jangka panjang.

Namun, efektivitas pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang mendukung dapat bergantung pada bagaimana mereka memaknainya. (S & Krishnan, 2016) berpendapat bahwa karyawan mungkin menganggap pelatihan dan pengembangan sebagai kewajiban rutin daripada keuntungan istimewa, sehingga tidak selalu meningkatkan persepsi mereka terhadap lingkungan kerja yang mendukung. Studi ini menekankan bahwa faktor lain, seperti lingkungan kerja, dukungan supervisor, dan komitmen organisasi, memiliki peran lebih signifikan dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung dibandingkan dengan pelatihan dan pengembangan. Hal ini sejalan dengan temuan (Ramadhani *et al.*, 2023) yang menunjukkan bahwa jika pelatihan tidak relevan dengan kebutuhan pekerjaan atau kurang dapat diterapkan secara langsung, karyawan mungkin tidak merasakan manfaatnya. Selain itu, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menghambat efektivitas pelatihan, sehingga dampaknya terhadap peningkatan kinerja menjadi kurang optimal.

Penilaian kinerja merupakan alat untuk mengevaluasi, mengembangkan, dan memberikan penghargaan kepada karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa evaluasi kinerja dilakukan secara adil dan transparan, mereka cenderung lebih termotivasi dan memiliki niat lebih besar untuk bertahan di organisasi. (Rayes, 2022) menekankan bahwa sistem penilaian yang objektif meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen. (Spicer & Ahmad, 2006) menemukan bahwa kejelasan dalam penilaian kinerja berkontribusi terhadap kepuasan kerja. (Arbaini & Suradi, 2007) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Penelitian juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepuasan terhadap penilaian kinerja dan retensi karyawan, di mana (Rayes, 2022) menemukan bahwa kepuasan terhadap sistem penilaian berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk tetap bekerja, sementara (Boakye *et al.*, 2023) menegaskan bahwa penilaian yang adil dan transparan berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

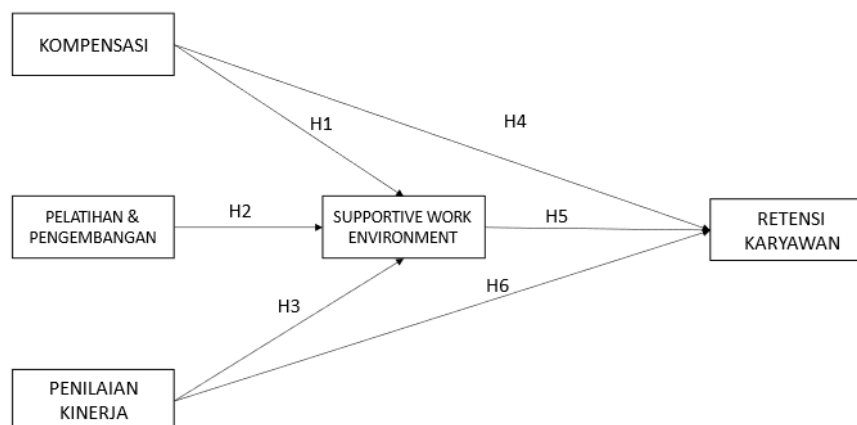
Lingkungan kerja mencakup berbagai faktor non-finansial yang dirasakan oleh karyawan dan berperan penting dalam retensi, keterlibatan, serta komitmen mereka terhadap organisasi. Praktik manajemen sumber daya manusia seperti kompensasi, pelatihan dan pengembangan, serta penilaian kinerja yang adil diharapkan dapat meningkatkan retensi karyawan, meskipun hasil empiris dapat bervariasi (Bibi *et al.*, 2018a). Penyesuaian terhadap lingkungan kerja dapat berdampak jangka panjang, di mana lingkungan yang buruk menghambat efektivitas kerja, sementara lingkungan yang baik meningkatkan semangat dan produktivitas. Selain itu, lingkungan kerja yang positif juga memperkuat hubungan antar karyawan, menciptakan keterikatan yang mendukung kolaborasi dan kinerja yang lebih optimal (Daud & Netra, 2023). Selain itu, lingkungan kerja fisik yang aman dan menarik juga berkontribusi terhadap efektivitas dan komitmen karyawan (Bibi *et al.*, 2018b). Lingkungan kerja yang mendukung mencakup elemen-elemen seperti budaya perusahaan yang positif, pemberdayaan, keseimbangan kerja-kehidupan, dan gaya kepemimpinan yang sesuai, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan, tetapi juga mendukung perkembangan organisasi dan kinerja yang lebih

baik (Huang & Susana Y. Torres, 2024). Hubungan baik dengan rekan kerja, dukungan supervisor, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta otonomi kerja turut berperan dalam menciptakan lingkungan yang kompetitif, inovatif, dan kondusif bagi karyawan (Alias *et al.*, 2019).

Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian ini menganalisis peran lingkungan kerja yang mendukung sebagai mediator dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia, pengembangan karir, dan retensi karyawan. Meskipun lingkungan kerja telah terbukti dapat memediasi berbagai hubungan dalam organisasi, penelitian mengenai perannya dalam keterkaitan antara kompensasi, pelatihan dan pengembangan, serta penilaian kinerja dengan retensi karyawan masih terbatas. Selain itu, meskipun berbagai penelitian telah menyoroti pentingnya praktik manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan retensi karyawan, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai bagaimana lingkungan kerja yang mendukung SWE memediasi hubungan ini.

Studi sebelumnya dari (Bibi *et al.*, 2018a) menunjukkan bahwa kompensasi, pelatihan, dan penilaian kinerja dapat meningkatkan retensi karyawan, tetapi belum banyak penelitian yang secara spesifik menguji peran SWE sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Selain itu, hasil penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan masih menunjukkan inkonsistensi. Misalnya, beberapa penelitian (Francis, 2014) menemukan bahwa kompensasi yang kompetitif dapat meningkatkan loyalitas karyawan, sementara penelitian lain (Hosain, 2016) menunjukkan bahwa kompensasi bukanlah satu-satunya faktor utama dalam keputusan karyawan untuk bertahan. Demikian pula, efektivitas pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan retensi dapat bervariasi tergantung pada faktor lingkungan kerja dan dukungan organisasi.

Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kontribusi baru dengan mengkaji peran SWE sebagai mediator dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia yang meliputi kompensasi, pelatihan, dan penilaian kinerja dan retensi karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan teoretis dan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif untuk mempertahankan karyawan.



Sumber: Data Penelitian, 2024

Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengkaji peran praktik manajemen sumber daya manusia terhadap retensi karyawan dengan melibatkan 138 responden dari berbagai industri yang dipilih melalui *purposive sampling*. Metode ini digunakan untuk memastikan bahwa responden memiliki pengalaman dan

pemahaman yang relevan tentang praktik manajemen sumber daya manusia dan faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan. Dengan kriteria pengalaman kerja minimal satu tahun dan rentang usia 20–60 tahun, purposive sampling memungkinkan pemilihan responden yang tepat guna memperoleh data yang akurat dan bermakna. Selain itu, metode ini mendukung analisis menggunakan *SmartPLS*, yang membutuhkan data dengan karakteristik spesifik untuk menguji peran SWE dalam retensi karyawan. Sampel diambil dengan proporsi 10 persen dari total karyawan di masing-masing perusahaan, termasuk BPR Mitra Pati Mandiri, PT Asia Express Solusi, RS Assuyuthiyah, BMT Yaummi MAS, dan PT Djarum Cabang Juwana. Teknik ini memastikan keberagaman data, sehingga hasil penelitian lebih komprehensif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.

Penentuan jumlah sampel mengacu pada (Hair *et al.*, 2011) yang menyarankan bahwa dalam *PLS-SEM*, jumlah sampel minimal adalah 10 kali jumlah indikator terbesar dalam satu variabel laten atau jumlah jalur terbesar menuju suatu variabel laten. Dengan 138 responden, penelitian ini memenuhi persyaratan tersebut. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner *online* yang dirancang untuk mengukur persepsi responden terhadap praktik manajemen sumber daya manusia, retensi karyawan, dan peran mediasi *supportive work environment*.

Variabel utama dalam penelitian ini mencakup praktik manajemen sumber daya manusia, retensi karyawan, dan *Supportive work environment* sebagai mediator. Praktik manajemen sumber daya manusia meliputi pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, penghargaan, kerja tim, pengembangan karir akademik, perencanaan suksesi, dan konseling (Keltu, 2024). Faktor utama yang mempengaruhi retensi karyawan mencakup kompensasi, dukungan supervisor, *work-life balance*, lingkungan kerja, dan sifat pekerjaan (Zainal *et al.*, 2022). SWE terdiri dari empat komponen utama: penghargaan dan pengakuan, dukungan atasan, pertemanan di tempat kerja, dan dukungan organisasi (Naz *et al.*, 2020). Kombinasi komponen ini membentuk lingkungan kerja yang mendukung dan berkontribusi terhadap niat karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Analisis data dilakukan menggunakan *SmartPLS* 3.0 untuk menguji hubungan antara variabel-variabel penelitian. Metode kuantitatif yang digunakan memungkinkan analisis statistik yang kuat guna memperoleh hasil yang akurat dan dapat diandalkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, dan Pengalaman Bekerja

Karakteristik Responden		Frekuensi	persentasi
Jenis Kelamin	Laki-laki	100	27,5 persen
	Perempuan	38	72,5 persen
Usia	20 – 30 tahun	93	67,4 persen
	31 – 40 tahun	31	22,5 persen
	41 – 50 tahun	10	7,2 persen
	>50 tahun	4	2,9 persen
	<1 tahun	21	15,2 persen
Pengalaman Bekerja	1 – 5 tahun	67	48,6 persen
	6 – 10 tahun	20	14,5 persen
	>10 tahun	30	21,7 persen
Gaji	1.000.000 – 5.000.000	104	75,4 persen
	5.000.000 – 10.000.000	26	18,8 persen
	10.000.000 – 15.000.000	3	2,2 persen
	>15.000.000	5	3,6 persen

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan data yang dikumpulkan, karakteristik responden dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pengalaman kerja, dan pendapatan. Dari segi jenis kelamin. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan (72,5 persen) dengan rentang usia 20–30 tahun (67,4 persen) dan pengalaman kerja selama 1–5 tahun (48,6 persen). Sebagian besar responden memiliki pendapatan bulanan sebesar Rp1.000.000–Rp5.000.000 (75,4 persen). Sisanya tersebar di rentang usia 31–40 tahun (22,5 persen), pengalaman kerja lebih dari 10 tahun (21,7 persen), dan pendapatan di atas Rp5.000.000 (24,6 persen). Hal ini menunjukkan mayoritas responden adalah karyawan muda dengan pengalaman kerja relatif singkat dan pendapatan menengah ke bawah.

Tabel 2.
Measurement Model

Variabel	Indikator	Outer loadings	CR	AVE	VIF
<i>Kompensasi</i>			0,907	0,618	
X1	Kesesuaian gaji dengan peraturan pemerintah (UMR)	0,732			1,691
X2	Pemberian insentif berdasarkan pencapaian kerja	0,779			2,232
X3	Penyediaan asuransi kesehatan bagi karyawan dan keluarganya	0,774			2,023
X4	Keamanan kerja berdasarkan standar K3	0,858			2,683
X5	Kesempatan promosi atau kenaikan jabatan bagi karyawan berprestasi	0,778			2,152
X6	Penghargaan materiil dan non-materiil atas kinerja yang baik	0,792			2,304
<i>Pelatihan dan Pengembangan</i>			0,937	0,651	
X8	Tersedianya program pengembangan karyawan (pelatihan atau beasiswa)	0,857			3,287
<i>Lanjutan</i>					
X9	Adanya mentor atau supervisor untuk membimbing karyawan baru	0,796			2,385
X10	Kesempatan cuti kerja untuk mengikuti pelatihan eksternal	0,776			2,203
X11	Proses yang jelas dalam perencanaan dan pengembangan tenaga kerja	0,823			2,599
X12	Proses yang jelas dalam perencanaan dan pengembangan tenaga kerja	0,771			2,563
X14	Pentingnya mentor atau sponsor dalam pengembangan karir	0,865			3,359
X15	Pengaruh pengalaman kerja terhadap kemajuan karir	0,750			2,082
X16	Pengaruh jaringan luas dengan klien terhadap kemajuan karir	0,807			2,427
<i>Penilaian Kinerja</i>			0,899	0,690	
X17	Evaluasi kinerja karyawan dan manajer dilakukan setiap tahun	0,769			1,534
X18	Pemberian tugas penting dan kebebasan dalam pengambilan keputusan	0,850			2,051
X19	Struktur yang jelas dalam perencanaan suksesi di organisasi	0,832			2,932
X20	Evaluasi dan tinjauan berkala terhadap kinerja karyawan	0,869			3,160
<i>Retensi Karyawan</i>			0,934	0,740	
Y1	Keyakinan akan peluang promosi masa depan di perusahaan	0,843			2,434

Lanjutan:			
Y2	Kepercayaan terhadap perusahaan dalam mengakomodasi harapan karyawan	0,842	2,421
Y3	Penghargaan atau pengakuan dari pemimpin secara lisan	0,880	3,452
Y4	Umpan balik positif dari perusahaan atas hasil kerja karyawan	0,892	3,557
Y5	Sikap positif terhadap perusahaan yang diungkapkan kepada orang lain	0,841	2,283
<i>Supportive work environment</i>		0,942	0,700
Z1	Kenyamanan suasana kerja yang meningkatkan produktivitas	0,839	3,055
Z2	Kenyamanan suhu dan kelembaban di ruang kerja	0,804	2,404
Z3	Pencahayaannya yang mendukung aktivitas kerja	0,850	2,763
Z4	Keamanan kerja dari aspek non-fisik seperti stabilitas pekerjaan	0,849	3,327
Z5	Dukungan dari pimpinan terhadap aktivitas dan kreativitas karyawan	0,856	2,787
Z6	Efektivitas penyelesaian tugas melalui kerja sama tim	0,805	2,421
Z7	Komunikasi yang baik dan akrab antara atasan dan karyawan	0,850	2,791

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan analisis validitas dan reliabilitas, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Composite Reliability* di atas 0,7 dan *Average Variance Extracted* di atas 0,5, menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki reliabilitas dan validitas konvergen yang baik. Variabel Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan, Penilaian Kinerja, Retensi Karyawan, serta SWE memiliki indikator dengan *outer loadings* di atas 0,7, mengindikasikan kontribusi yang signifikan terhadap masing-masing variabel. Selain itu, nilai *Variance Inflation Factor* di bawah 5 menunjukkan tidak adanya multikolinearitas, sehingga instrumen penelitian layak dan andal untuk digunakan.

Tabel 3.
Hypothesis Testing

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompensasi -> SWE	0.291	0.283	0.122	2.392	0.017
Pelatihan & Pengembangan -> SWE	0.128	0.144	0.142	0.902	0.367
Penilaian Kinerja -> SWE	0.512	0.506	0.104	4.942	0.000
Kompensasi -> Retensi Karyawan	0.384	0.385	0.103	3.718	0.000
SWE -> Retensi Karyawan	0.310	0.306	0.099	3.142	0.002
Penilaian Kinerja-> Retensi Karyawan	0.290	0.293	0.086	3.391	0.001

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis, kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap SWE dengan koefisien sebesar 0,291, nilai T-statistik 2,392, dan *p-value* 0,017. Selanjutnya, pelatihan dan pengembangan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap SWE dengan koefisien 0,128, nilai T-statistik 0,902, dan *p-value* 0,367. Penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap SWE

dengan koefisien 0,512, nilai T-statistik 4,942, dan *p-value* 0,000. Kompensasi juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan dengan koefisien 0,384, nilai T-statistik 3,718, dan *p-value* 0,000.

Selain itu, SWE memiliki pengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan dengan koefisien 0,310, nilai T-statistik 3,142, dan *p-value* 0,002. Penilaian kinerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan dengan koefisien 0,290, nilai T-statistik 3,391, dan *p-value* 0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan antarvariabel dalam penelitian ini signifikan, kecuali hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap SWE.

Berdasarkan hasil data diatas, dapat dijelaskan bahwa penelitian ini mendukung *social exchange theory* dalam menjelaskan hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan retensi karyawan melalui peran mediasi SWE. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dan SWE, sejalan dengan temuan (Zainal *et al.*, 2022) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan faktor utama dalam mempertahankan karyawan. Selain itu, penilaian kinerja juga terbukti meningkatkan retensi karyawan serta SWE, yang menunjukkan bahwa evaluasi kinerja yang adil dan transparan dapat memperkuat kepercayaan karyawan terhadap organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh (Keltu, 2024). Temuan ini mendukung prinsip SET, di mana karyawan yang merasa dihargai akan menunjukkan loyalitas lebih tinggi terhadap organisasi.

Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap SWE, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan dukungan organisasi (Naz *et al.*, 2020). Temuan ini dapat dijelaskan melalui *social exchange theory* (Homans, 1961), yang menyatakan bahwa interaksi sosial dalam organisasi bergantung pada pertukaran yang menguntungkan kedua belah pihak. Jika karyawan tidak menganggap pelatihan sebagai keuntungan istimewa tetapi sebagai kewajiban rutin (S & Krishnan, 2016), mereka mungkin tidak merasakan adanya pertukaran yang menguntungkan, sehingga persepsi mereka terhadap lingkungan kerja yang mendukung tidak meningkat. Selain itu, efektivitas pelatihan bergantung pada relevansi dan penerapannya dalam pekerjaan (Ramadhani *et al.*, 2023), serta dukungan organisasi yang diberikan (Arasami & Krishna, 2019). Sebaliknya, temuan bahwa SWE berpengaruh positif terhadap retensi karyawan memperkuat penelitian (Naz *et al.*, 2020), yang menyatakan bahwa faktor-faktor seperti pengakuan, dukungan supervisor, dan hubungan sosial yang baik dalam organisasi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan lebih lama.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kompensasi dan penilaian kinerja memainkan peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan, baik secara langsung maupun melalui pembentukan lingkungan kerja yang suportif. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Keltu, 2024) dan (Zainal *et al.*, 2022), yang menyoroti pentingnya kompensasi dan sistem evaluasi yang transparan dalam membangun komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan memahami mekanisme ini, organisasi dapat lebih fokus dalam mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan mendorong loyalitas jangka panjang.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mendukung *social exchange theory* dalam menjelaskan hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan retensi karyawan melalui mediasi *supportive work environment*. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi dan penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dan pembentukan SWE, mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan secara adil akan lebih loyal terhadap organisasi. Sebaliknya, pelatihan dan pengembangan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap SWE, kemungkinan akibat ketidakefektifan program pelatihan atau kurangnya kaitan langsung dengan peningkatan dukungan organisasi. Implikasi praktis

dari temuan ini menekankan pentingnya kebijakan manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada kompensasi yang adil dan berbasis kinerja, serta sistem penilaian yang transparan untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat peran supervisor dalam memberikan dukungan, membangun lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, serta meningkatkan pengakuan terhadap kontribusi karyawan guna menciptakan SWE yang lebih efektif. Program pelatihan juga perlu dievaluasi dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pekerjaan, memastikan adanya mekanisme umpan balik agar keterampilan yang diperoleh dapat diterapkan secara langsung. Dengan langkah-langkah ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan meningkatkan retensi karyawan dalam jangka panjang.

Penelitian selanjutnya dapat menggali lebih dalam mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap SWE, dengan fokus pada jenis, kualitas materi, dan metode pelaksanaan yang lebih efektif. Selain itu, perlu diperhatikan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi SWE, seperti budaya organisasi dan komunikasi internal, serta peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Penelitian juga dapat diperluas ke berbagai industri untuk meningkatkan generalisasi temuan dan melihat perbedaan sektoral dalam pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap retensi karyawan.

REFERENSI

- A, S., & Sambaiah, D. A. (2024). Enhancing Employee Training and Development Skills to Increase Performance Growth in Organisation. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 14(8), 42–52. <https://doi.org/10.9790/9622-14084252>
- Adamska-Chudzińska, M., & Pawlak, J. (2024). Employee Retention Factors: The Perspective of Employees and Managers. *Krakow Review of Economics and Management/Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 2(1004), 103–120. <https://doi.org/10.15678/krem.2024.1004.0206>
- Alias, N. E., Zailan, N. A., Jahya, A., Othman, R., & Sahiq, A. N. M. (2019). The Effect of Supportive Work Environment on Employee Retention at Malaysia Information, Communication, and Technology (ICT) Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), 61–77. <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v9-i8/6210>
- Alkhalailah, R., & Mjlae, S. (2023). The influence of human resource management practices on employee performance: A case study of Al-Balqa Applied University. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 279–290. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.24](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.24)
- Andari, A., Nafiudin, N., & Purnamasari, R. (2021). The Influence of The Work Environment and Employee Engagement on Employee Retention. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(3), 447–453. <https://doi.org/10.36555/almana.v5i3.1724>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Arbaify, N., & Suradi, Z. (2007). Staff Performance Appraisal using Fuzzy Evaluation. In *Management* (Vol. 247, pp. 195–203). https://doi.org/10.1007/978-0-387-74161-1_21
- Ariawangsa, D., & Mujiati, N. W. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Masa Pandemi Covid-19. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 337. <https://doi.org/10.24843/EEB.2024.v13.i02.p13>
- Berber, N., & Slavic, A. (2014). The practice of career development in the international human resource management of the European countries. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 4(1), 21–26. <https://doi.org/10.5937/jemc1401021B>
- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. A. (2018a). HRM practices and employee retention: The moderating effect of work environment. *Applying Partial Least Squares in Tourism and Hospitality Research*, 129–152. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-699-620181007>
- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. A. (2018b). The impact of training and development and supervisors support on employees retention in academic institutions in Pakistan: The moderating role of the work environment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(1), 113–131. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.24020>
- Boakye, K. G., Opoku, S. T., & Apenteng, B. A. (2023). Linking quality supervisory support to turnover intentions among rural healthcare professionals: The mediating role of performance appraisal satisfaction and moderating role of perceived organizational support. *Quality Management Journal*, 30(4), 210–224. <https://doi.org/10.1080/10686967.2023.2245090>

- Daud, D. S. F., & Salit Ketut Netra, I. G. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Serta Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 1557. <https://doi.org/10.24843/EEB.2023.v12.i08.p09>
- Farida, I., Mayasari, N., & Hibrida, A. R. (2024). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Peluang Promosi terhadap Retensi Karyawan di Industri Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 3(04), 450–461. <https://doi.org/10.58812/jbmws.v3i04.1717>
- Fletcher, L., Alfes, K., & Robinson, D. (2018). The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 29(18), 2701–2728. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1262888>
- Francis, A. U. (2014). Human Resource Management Practices and Employee retention in Nigeria's Manufacturing industries. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(2), 1741–1754. <https://doi.org/10.1016/j.toxicon.2011.09.012>
- Glints Indonesia. (2022). Penyebab Karyawan Resign Menurut Survey Glints. <https://binus.ac.id/binusian-journey/2022/06/06/penyebab-karyawan-resign/>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Halim, Z., Maria, Waqas, M., Edwin, C. A., & Shah, A. (2020). Identifying factors for employee retention using computational techniques: an approach to assist the decision-making process. *SN Applied Sciences*, 2(9), 1612. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-03415-5>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: its elementary forms* (New York). Harcourt, Brace & World.
- Hosain, M. S. (2016). Impact of Best HRM Practices on Retaining the Best Employees: A Study on Selected Bangladeshi Firms. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(2), 108–114. <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.2/500.2.108.114>
- Huang, Y., & Susana Y. Torres. (2024). Supportive Work Environment in the Hotel Industry: A Review of the Chinese Context. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(4). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i04.25199>
- Islam, M. A., Mendy, J., Haque, A. K. M. A., & Rahman, M. (2022). Green human resource management practices and millennial employees' retention in small and medium enterprises: The moderating impact of creativity climate from a developing country perspective. *Business Strategy and Development*, 5(4), 335–349. <https://doi.org/10.1002/bsd2.202>
- Jayson Rayes, B. M. (2022). Human Resource Management and Employee Retention of SIDC. *International Journal of Science, Engineering and Management*, 9(8), 10–21. <https://doi.org/10.36647/ijsem/09.08.a002>
- Kahiga, R. W., Ogolla (Ph.D), D. D., & Muema (Ph.D), D. W. (2019). Role of Career Development on Employee Retention in Selected Supermarkets in Nairobi County, Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(3). <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v6i3.1310>
- Kamau, N. N. (2017). Influence of Career Development Practices on Employee Retention in Public Universities in Kenya: A Case of Technical University of Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(2). <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v4i2.448>
- Khatun, M., Rahman, S. N., & Khatun, M. (2023). Impact of Development Opportunities and Compensation on Employee Retention: a Comparative Study on Banking Industry of Bangladesh. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 8(1), 40–63. <https://doi.org/10.46827/ejmms.v8i1.1400>
- Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33–50. <https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>
- Nawaksara Winangun, N. M., & Surya, I. B. K. (2024). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Serta Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 737. <https://doi.org/10.24843/EEB.2024.v13.i04.p09>
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *SAGE Open*, 10(2), 215824402092469. <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Nguyen, C. (2020). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3930645>
- Pratiwi, N., Muis, M., & Amar, Y. (2020). The Influence of Career Development and Work Environment on Performance Non-permanent PNS Education Staff and Retention As an intervening variable in the Hasanuddin University. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 2(1), 15–23. <https://doi.org/10.26487/hjbs.v2i1.310>
- Ramadhani, R. R., Sutrisna, A., & Rahwana, K. A. (2023). The Effect Of Training And Work Environment on Employee Performance on Badan Pendapatan Daerah Kota Tasikmalaya. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 4(3). <https://doi.org/10.53697/emak.v4i3.1359>

- S, U., & Krishnan, J. (2016). Work force retention: Role of work environment, organization commitment, supervisor support and training & development in ceramic sanitary ware industries in India. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(3), 612. <https://doi.org/10.3926/jiem.1885>
- Spicer, D. P., & Ahmad, R. (2006). Cognitive processing models in performance appraisal: evidence from the Malaysian education system. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 214–230. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00007.x>
- Tafese Keltu, T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8), e29821. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Tirta, A. H., & Enrika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. *Journal of Business & Retail Management Research*, 14(03), 88–99. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v14is03/art-09>
- Wati, A., Aulia, S. N., & Wahyudi, W. (2024). Analysis of employee performance improvement strategies in a company. *Jurnal Mantik*, 8(1), 186–194. <https://doi.org/10.35335/mantik.v8i1.4956>
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory. *Frontiers in Psychology*, 13(July), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>
- Yamao, S. (2024). Social exchange theory. In *A Guide to Key Theories for Human Resource Management Research* (pp. 274–279). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035308767.ch35>
- Zainal, N. S. B., Wider, W., Lajuma, S., Ahmad Khadri, M. W. A. B., Taib, N. M., & Joseph, A. (2022). Employee Retention in the Service Industry in Malaysia. *Frontiers in Sociology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.928951>