



ANALISIS PRAKTIK REKRUTMEN, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP RETENSI KARYAWAN: STUDI PUSTAKA

Devin Gusnanda

Program Studi Pasca Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Galuh, Indonesia

Ading Rahman Sukmara

Program Studi Pasca Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Galuh, Indonesia

Ferey Herman

Program Studi Pasca Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Galuh, Indonesia

*Email corresponding author: dgusnanda@gmail.com

Abstract. *Employee retention is a strategic issue in human resource management (HRM), given that high turnover rates can increase recruitment and re-training costs for organizations. This study aims to analyze the relationship between recruitment, training, and human resource development practices and employee retention based on a review of prior research literature. The method employed is library research using a Systematic Literature Review (SLR) approach, examining ten reputable national and international journal articles indexed in Google Scholar, SINTA, and Scopus, published between 2021 and 2025. Data analysis was conducted descriptively-qualitatively through thematic analysis techniques to identify patterns, similarities, and differences in findings across studies. The results indicate that the relationship between recruitment, training and development, and employee retention is complex and not always linear; several studies found significant positive effects, while others reported non-significant results, with compensation and promotion opportunities frequently emerging as more dominant determinants. Moderating variables such as work environment and mediating variables such as job satisfaction were also found to influence the strength of these relationships in a context-dependent manner. This study concludes that effective employee retention strategies require an integrated approach that considers industry sector characteristics, organizational culture, and specific employee needs, rather than applying generic and uniform HR policies across all types of organizations.*

Keywords: *recruitment; training and development; employee retention; human resource management; library research*

Abstrak. Retensi karyawan merupakan isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), mengingat tingginya angka *turnover* dapat meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan ulang bagi organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara praktik rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan SDM terhadap retensi karyawan berdasarkan kajian literatur dari berbagai penelitian terdahulu. Metode yang digunakan adalah studi pustaka (*library research*) dengan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), yang menelaah sepuluh artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi, terindeks pada *Google Scholar*, *SINTA*, dan *Scopus*, yang

diterbitkan pada rentang tahun 2021 hingga 2025. Analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif melalui teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, persamaan, dan perbedaan temuan antarpelitian. Hasil kajian menunjukkan bahwa hubungan antara rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan dengan retensi karyawan bersifat kompleks dan tidak selalu linear; sejumlah penelitian menemukan pengaruh positif signifikan, sementara penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan, dengan kompensasi dan promosi jabatan sering kali menjadi faktor yang lebih dominan. Variabel moderasi seperti lingkungan kerja dan variabel mediasi seperti kepuasan kerja turut memengaruhi kekuatan hubungan tersebut secara kontekstual. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi retensi karyawan yang efektif memerlukan pendekatan terintegrasi yang mempertimbangkan karakteristik sektor industri, budaya organisasi, dan kebutuhan spesifik karyawan, alih-alih menerapkan kebijakan SDM yang bersifat generik dan seragam di seluruh jenis organisasi.

Kata Kunci: *rekrutmen; pelatihan dan pengembangan; retensi karyawan; manajemen sumber daya manusia; studi pustaka*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (*human resources*) merupakan aset strategis yang menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Dalam praktiknya, pengelolaan SDM tidak hanya berhenti pada tahap perekrutan, tetapi juga mencakup proses pelatihan, pengembangan, hingga upaya mempertahankan karyawan agar tetap loyal terhadap organisasi. Fenomena *turnover* karyawan yang tinggi masih menjadi persoalan krusial bagi banyak perusahaan, sebab setiap kali seorang karyawan berhenti bekerja, organisasi harus menanggung biaya tambahan untuk proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan ulang bagi karyawan baru, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan produktivitas serta hilangnya pengetahuan institusional yang telah terbangun (Mustaqim, 2023). Kondisi ini menegaskan bahwa retensi karyawan bukan sekadar isu operasional, melainkan bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Secara teoretis, proses rekrutmen dan seleksi yang dijalankan secara sistematis dan objektif berperan penting dalam membentuk fondasi tenaga kerja yang kompeten sekaligus meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen (Simamora et al., 2024). Praktik rekrutmen yang efektif juga terbukti berkontribusi positif terhadap pertumbuhan bisnis, karena kualitas kandidat yang direkrut akan memengaruhi kinerja jangka panjang perusahaan (Selviyanti, 2023). Selain itu, pelatihan dan pengembangan (*training and development*) dipandang sebagai instrumen penting untuk membekali karyawan dengan kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan, sekaligus menjadi sarana pengembangan karier yang dapat menumbuhkan rasa keterikatan (*engagement*) terhadap organisasi (Xuecheng et al., 2022). Ketiga dimensi ini rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan secara konseptual saling berkaitan dan diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengangkat isu ini dari sudut pandang yang beragam. (Abdullahi et al., 2022) menemukan bahwa penerapan *talent management* dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) berpengaruh terhadap retensi karyawan melalui mediasi dukungan organisasi. Sejalan dengan itu, (Kharisma, 2023) mengungkapkan bahwa praktik manajemen talenta memengaruhi kinerja karyawan melalui peran mediasi keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Di sisi lain, penelitian (Elsafty & Oraby, 2022) di sektor swasta Mesir membuktikan bahwa pelatihan berdampak signifikan terhadap retensi karyawan, sementara (Hassan & Donianto, 2021) menemukan bahwa efikasi diri, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap *turnover* karyawan pada sektor perbankan. Temuan-temuan ini memperkuat argumen bahwa praktik SDM yang terintegrasi mulai dari tahap seleksi hingga pengembangan berkelanjutan memiliki keterkaitan erat dengan tingkat retensi karyawan di berbagai konteks industri dan negara.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian terdahulu tersebut umumnya bersifat parsial, yakni hanya menyoroti salah satu variabel secara terpisah, seperti rekrutmen saja, pelatihan saja, atau *talent management* saja, tanpa mengintegrasikan ketiganya secara komprehensif dalam satu kerangka analisis terhadap retensi karyawan. Selain itu, sebagian besar studi bersifat kuantitatif dengan objek tunggal pada satu perusahaan atau sektor tertentu, sehingga hasilnya sulit digeneralisasi secara luas. Kesenjangan (*gap*) inilah yang mendasari perlunya sebuah kajian literatur (*studi pustaka*) yang secara khusus merangkum, membandingkan, dan mensintesis temuan-temuan dari berbagai penelitian sebelumnya mengenai keterkaitan rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan SDM terhadap retensi karyawan.

Kebaruan (*novelty*) dari artikel ini terletak pada upaya mengintegrasikan tiga praktik manajemen SDM tersebut secara simultan dalam satu kerangka konseptual yang koheren, dengan pendekatan tinjauan pustaka sistematis yang menggabungkan referensi nasional dan internasional terkini (2021–2025). Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai bagaimana ketiga variabel tersebut saling berinteraksi dalam membentuk keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi, sekaligus menutup celah literatur yang selama ini cenderung parsial.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana praktik rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan SDM berperan terhadap retensi karyawan berdasarkan tinjauan berbagai literatur yang relevan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mensintesis temuan-temuan penelitian terdahulu guna memahami pengaruh rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan SDM terhadap retensi karyawan. Adapun manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen SDM, serta manfaat praktis berupa rekomendasi strategis bagi praktisi HR dalam merancang kebijakan rekrutmen dan pengembangan karyawan yang efektif untuk menekan angka *turnover* dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi pustaka (*library research*), yaitu suatu metode penelitian yang mengumpulkan, menelaah, dan mensintesis data dari berbagai sumber literatur yang relevan tanpa melibatkan pengumpulan data lapangan secara langsung. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bersifat konseptual, yakni memahami keterkaitan antara praktik rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) terhadap retensi karyawan berdasarkan temuan-temuan ilmiah yang telah dipublikasikan sebelumnya. Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengkaji, mengevaluasi, dan menafsirkan seluruh hasil penelitian yang relevan secara sistematis dan terstruktur, sehingga proses penelusuran pustaka terhindar dari bias subjektif peneliti (Abbasi et al., 2022).

Sumber data dalam penelitian ini bersumber dari artikel jurnal ilmiah yang dipublikasikan pada rentang tahun 2021 hingga 2025, yang diperoleh melalui penelusuran pada basis data akademik bereputasi, yaitu *Google Scholar*, *Science and Technology Index* (SINTA), serta *Scopus*. Ketiga basis data tersebut dipilih karena masing-masing memiliki karakteristik cakupan yang saling melengkapi: *Google Scholar* menjangkau publikasi ilmiah secara luas baik nasional maupun internasional, SINTA merepresentasikan indeksasi jurnal nasional terakreditasi di Indonesia, sedangkan *Scopus* mewakili basis data internasional dengan standar kualitas dan proses *peer-review* yang ketat. Kombinasi ketiga sumber ini diharapkan dapat menghasilkan cakupan literatur yang komprehensif dan representatif.

Proses pencarian literatur dilakukan dengan memanfaatkan kata kunci (*keywords*) yang relevan, antara lain "rekrutmen", "pelatihan dan pengembangan SDM", "retensi karyawan", *recruitment, training and development*, serta *employee retention*, baik dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris. Tahapan penyaringan artikel dilakukan melalui beberapa kriteria inklusi dan eksklusi, meliputi: (1) artikel dipublikasikan dalam rentang tahun 2021–2025; (2) artikel membahas tema rekrutmen, pelatihan, pengembangan SDM, atau retensi/*turnover* karyawan; (3) artikel dapat diakses secara penuh (*full text*) dan tidak bersifat duplikasi; serta (4) artikel berasal dari jurnal terindeks yang kredibel. Tahapan ini sejalan dengan pendekatan yang digunakan dalam berbagai kajian tinjauan pustaka sistematis lainnya, di mana proses seleksi artikel dilakukan secara berlapis untuk memastikan hanya literatur yang relevan dan berkualitas yang digunakan sebagai bahan analisis (Agustiani & Muttaqin, 2023).

Setelah artikel terpilih, tahap berikutnya adalah proses analisis data yang dilakukan secara deskriptif-kualitatif melalui teknik analisis tematik (*thematic analysis*). Peneliti membaca, mengelompokkan, dan membandingkan temuan dari masing-masing artikel berdasarkan tema besar yang telah ditentukan, yaitu praktik rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, serta retensi karyawan. Hasil analisis kemudian disintesis untuk membangun narasi ilmiah yang koheren mengenai hubungan antarvariabel tersebut, sekaligus mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan kesenjangan (*research gap*) antar hasil penelitian terdahulu. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu

menghasilkan sintesis pengetahuan yang objektif, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelusuran terhadap sepuluh artikel jurnal yang relevan dengan tema rekrutmen, pelatihan dan pengembangan SDM, serta retensi karyawan, ditemukan variasi hasil yang cukup signifikan antarpelitian. Variasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara praktik manajemen SDM dan retensi karyawan bersifat kontekstual, dipengaruhi oleh sektor industri, budaya organisasi, serta karakteristik demografis karyawan yang diteliti. Pembahasan berikut disusun ke dalam beberapa sub-bagian untuk menjawab rumusan masalah penelitian secara sistematis.

Pengaruh Praktik Rekrutmen dan Seleksi terhadap Retensi Karyawan

Temuan mengenai peran rekrutmen dan seleksi terhadap retensi karyawan menunjukkan hasil yang tidak seragam di antara studi-studi yang ditelaah. Di satu sisi, penelitian (Sono & Randika, 2024) pada sektor perbankan Indonesia mengungkapkan bahwa di antara tiga praktik *human resource management* (HRM) yang diuji rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja rekrutmen dan seleksi justru menunjukkan dampak yang paling kuat terhadap produktivitas karyawan, yang secara tidak langsung berkontribusi pada keberlanjutan hubungan kerja jangka panjang. Hal ini mengindikasikan bahwa proses seleksi yang selektif dan berbasis kompetensi mampu menghasilkan kesesuaian (*fit*) antara individu dan organisasi sejak awal, sehingga potensi ketidakcocokan yang memicu keluarnya karyawan dapat diminimalkan.

Namun demikian, temuan yang kontras diperoleh dari penelitian (Shrestha et al., 2023) pada sektor perbankan dan lembaga keuangan di Nepal. Studi tersebut menemukan bahwa rekrutmen dan seleksi tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap retensi karyawan, sementara faktor lain seperti kesempatan promosi dan kompensasi justru memiliki asosiasi yang kuat. Perbedaan hasil ini menegaskan bahwa efektivitas rekrutmen dalam mendorong retensi sangat bergantung pada konteks industri dan budaya organisasi setempat, sehingga generalisasi lintas negara maupun lintas sektor perlu dilakukan secara hati-hati. Pada konteks sektor perhotelan, penelitian (Rojabi, 2025) di Hotel Lombok Plaza menemukan bahwa strategi rekrutmen internal dan eksternal yang fleksibel, yang disesuaikan dengan tingkat okupansi hotel, menjadi fondasi penting sebelum proses pelatihan dan pembentukan loyalitas karyawan dilakukan. Dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam, penelitian ini menegaskan bahwa rekrutmen bukan sekadar proses administratif, melainkan bagian dari strategi jangka panjang untuk membangun tenaga kerja yang loyal.

Sementara itu, dalam konteks pendidikan Islam, (Syahwandi, 2024) melalui pendekatan *library research* menemukan bahwa strategi rekrutmen guru madrasah yang berbasis analisis jabatan dan perencanaan strategis menjadi dimensi pertama dari tiga dimensi utama manajemen talenta guru, yang kemudian diikuti oleh pengembangan profesional dan strategi retensi. Temuan ini memperkuat argumen bahwa rekrutmen

berperan sebagai fondasi awal yang menentukan keberhasilan tahapan pengelolaan SDM berikutnya, meskipun efektivitasnya terhadap retensi tidak selalu bersifat langsung, melainkan melalui rangkaian proses pengembangan dan penguatan kesejahteraan yang menyertainya.

Peran Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Retensi Karyawan

Isu pelatihan dan pengembangan menjadi tema yang paling banyak diperdebatkan di antara sepuluh artikel yang dikaji, dengan hasil yang menunjukkan ketidaksepakatan (*inconsistency*) yang cukup mencolok. Penelitian (Kumari, 2022) secara tegas menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan dengan retensi karyawan, di mana peningkatan keterampilan melalui pelatihan dipandang sebagai strategi efektif untuk menekan angka *turnover*. Temuan serupa juga diperoleh (Millena & Mon, 2022) pada karyawan manufaktur di kawasan Tunas Bizpark Batam, yang menunjukkan bahwa kompensasi serta pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan maupun kepuasan kerja, meskipun menariknya, kepuasan kerja itu sendiri justru menunjukkan hubungan negatif terhadap retensi ketika diuji secara langsung, dan variabel kompensasi serta pelatihan tidak signifikan terhadap retensi karyawan apabila dimediasi oleh kepuasan kerja.

Di sisi lain, sejumlah penelitian lain justru menunjukkan hasil yang berlawanan. (Noranee et al., 2021) dalam studinya terhadap staf akademik dan non-akademik di sebuah universitas swasta menemukan bahwa pelatihan tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap retensi karyawan, berbeda dengan dukungan atasan (*supervisor support*) dan kompensasi yang justru memiliki hubungan signifikan. Bahkan lebih mengejutkan, dukungan atasan pada studi tersebut ditemukan berhubungan negatif dengan retensi karyawan, sementara kompensasi tercatat sebagai variabel dengan pengaruh tertinggi. Temuan yang senada juga dilaporkan oleh (Shrestha et al., 2023), yang menyatakan bahwa hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan retensi karyawan pada sektor perbankan dan lembaga keuangan di Nepal tergolong lemah atau bahkan tidak signifikan, sedangkan promosi jabatan dan praktik kompensasi justru memiliki asosiasi yang kuat dan positif terhadap retensi.

Ketidakkonsistenan hasil ini menjadi temuan penting dalam kajian ini, sebab menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan dan pengembangan dalam mempertahankan karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual, seperti jenis industri, tingkat kematangan organisasi, dan karakteristik demografis karyawan. (Islam et al., 2022) memberikan penjelasan yang relevan terkait hal ini melalui studinya pada karyawan generasi milenial di industri pariwisata dan perhotelan Bangladesh. Penelitian tersebut menemukan bahwa lingkungan kerja (*work environment*) memoderasi hubungan antara dua praktik SDM, yaitu kompensasi serta pelatihan dan pengembangan, dengan retensi karyawan generasi milenial. Artinya, pelatihan dan pengembangan baru akan efektif meningkatkan retensi apabila didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, sehingga efek pelatihan terhadap retensi tidak bersifat langsung dan universal, melainkan bersyarat (*contingent*) terhadap konteks lingkungan kerja tempat karyawan tersebut bernaung.

Pada level operasional yang lebih spesifik, (Rojabi, 2025) menemukan bahwa pelaksanaan pelatihan secara periodik dan berbasis kinerja di Hotel Lombok Plaza berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi teknis dan perilaku kerja karyawan, yang pada gilirannya turut memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini memperlihatkan bahwa meskipun secara kuantitatif hubungan pelatihan dengan retensi kerap tidak konsisten, secara kualitatif pelatihan tetap dipandang sebagai instrumen penting dalam membentuk komitmen kerja jangka panjang, khususnya pada sektor jasa yang mengandalkan interaksi langsung dengan pelanggan.

Peran Variabel Moderasi dan Mediasi dalam Hubungan Praktik SDM dengan Retensi Karyawan

Salah satu temuan penting dari kajian pustaka ini adalah pentingnya variabel moderasi dan mediasi dalam menjelaskan mekanisme hubungan antara praktik SDM dan retensi karyawan. (Kalia, 2026) dalam studinya pada industri tekstil di India menemukan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) berperan sebagai mediator yang signifikan antara praktik SDM dan retensi karyawan, meskipun peran mediasi tersebut tidak selalu konsisten terkadang bersifat parsial, penuh, atau bahkan tidak signifikan, tergantung pada praktik SDM spesifik yang diuji. Studi ini juga menemukan bahwa partisipasi kerja karyawan (*employee work participation*) memiliki pengaruh tertinggi terhadap retensi karyawan, diikuti oleh penanganan keluhan (*grievance handling*), sementara pengalaman kerja (*work experience*) dan perilaku berpindah kerja (*job hopping*) berperan sebagai variabel moderasi yang memengaruhi kekuatan hubungan tersebut.

Temuan mengenai peran moderasi juga diperkuat oleh yang menegaskan bahwa lingkungan kerja tidak memoderasi seluruh praktik SDM secara merata, melainkan hanya pada kompensasi serta pelatihan dan pengembangan. Sementara itu, (Noranee et al., 2021) justru menemukan hasil sebaliknya, yaitu lingkungan kerja tidak terbukti memoderasi hubungan antara praktik SDM secara keseluruhan dengan retensi karyawan pada konteks institusi pendidikan tinggi swasta. Perbedaan hasil ini semakin menegaskan bahwa peran variabel moderasi maupun mediasi bersifat sangat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi secara lintas sektor tanpa mempertimbangkan karakteristik organisasi yang diteliti.

Pada konteks yang berbeda, (Sono & Randika, 2024) menunjukkan pola mediasi yang unik, yaitu kepuasan kerja yang semula diharapkan memperkuat hubungan antara kompensasi, pelatihan dan pengembangan dengan retensi karyawan, justru menunjukkan hubungan negatif ketika diuji secara langsung terhadap retensi. Temuan ini membuka ruang diskusi lebih lanjut mengenai kemungkinan adanya faktor psikologis lain, seperti ekspektasi karyawan yang tidak terpenuhi meskipun tingkat kepuasan kerja tergolong tinggi, yang dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

Integrasi Rekrutmen, Pelatihan, dan Pengembangan dalam Strategi Retensi Karyawan Berbasis Sektor

Kajian terhadap sepuluh artikel juga menunjukkan bahwa integrasi antara rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan cenderung lebih efektif dalam mendorong retensi apabila dipandang sebagai satu kesatuan strategi, bukan sebagai variabel yang berdiri sendiri-sendiri. Dalam studi kasus di PT ABC Insurance menemukan bahwa penerapan *human resource management* (HRM) berkelanjutan yang mengintegrasikan pengelolaan lingkungan kerja, akuisisi SDM, pengembangan karier, serta sistem kompensasi mampu menciptakan dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan sekaligus meningkatkan daya saing perusahaan di pasar yang kompetitif. Pendekatan holistik semacam ini sejalan dengan temuan (Kalia, 2026) pada konteks pendidikan Islam, yang menegaskan bahwa manajemen talenta yang efektif memerlukan keterpaduan antara strategi rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan profesional yang berkelanjutan melalui pelatihan dan *mentoring*, serta strategi retensi yang mencakup penguatan motivasi dan kesejahteraan.

Turut memperkuat argumen ini melalui temuan bahwa ketiga praktik HRM rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja secara bersama-sama memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan pada sektor perbankan Indonesia, yang secara tidak langsung berkontribusi terhadap keberlanjutan hubungan kerja jangka panjang. Demikian pula pada sektor perhotelan, (Rohmadhani et al., 2024) menegaskan bahwa praktik MSDM yang adaptif, berbasis kompetensi, dan didukung oleh pelatihan berkelanjutan secara simultan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja sekaligus retensi karyawan, yang dibangun melalui pemberian benefit kompetitif, kegiatan kebersamaan antarkaryawan, serta sistem promosi berbasis evaluasi kinerja.

Sintesis Temuan dan Kesenjangan Penelitian

Secara keseluruhan, sintesis dari sepuluh artikel yang ditelaah menunjukkan bahwa hubungan antara rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan SDM dengan retensi karyawan bersifat kompleks dan tidak selalu linear. Beberapa penelitian, seperti menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara pelatihan dan pengembangan dengan retensi karyawan. Namun penelitian lain, seperti (Rohmadhani et al., 2024), menemukan hasil yang berlawanan, di mana pelatihan tidak terbukti berpengaruh signifikan, sementara faktor kompensasi dan promosi justru menjadi determinan utama retensi karyawan. Perbedaan hasil ini mengonfirmasi adanya *research gap* sebagaimana telah diidentifikasi pada bagian pendahuluan, yaitu perlunya kajian yang mengintegrasikan ketiga variabel utama (rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan) secara simultan, alih-alih menguji masing-masing variabel secara parsial pada satu sektor tunggal.

Selain itu, ditemukan pula bahwa keberadaan variabel moderasi seperti lingkungan kerja dan variabel mediasi seperti kepuasan kerja memainkan peran penting dalam menjelaskan mengapa hubungan langsung antara pelatihan dan retensi kerap tidak konsisten di berbagai konteks penelitian. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan bersifat tidak langsung dan

sangat bergantung pada faktor penyerta lainnya, sehingga organisasi tidak dapat hanya mengandalkan program pelatihan semata tanpa memperhatikan aspek pendukung seperti kompensasi, lingkungan kerja yang kondusif, serta dukungan dari atasan langsung.

Dari perspektif sektoral, kajian ini juga menunjukkan bahwa pola hubungan antara praktik SDM dan retensi karyawan berbeda-beda antara sektor jasa keuangan (Syahwandi, 2024). Variasi ini memperkuat argumen bahwa tidak terdapat satu model tunggal yang dapat diterapkan secara seragam pada seluruh jenis organisasi, sehingga setiap organisasi perlu merancang strategi rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan yang disesuaikan dengan karakteristik industri, budaya kerja, serta profil demografis karyawannya masing-masing.

Dengan demikian, hasil sintesis dari sepuluh artikel ini menjawab rumusan masalah penelitian bahwa praktik rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan SDM memang berperan terhadap retensi karyawan, namun peran tersebut tidak bersifat seragam dan sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja, kompensasi, serta karakteristik sektor industri. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan yang lebih terintegrasi dan kontekstual dalam merancang kebijakan manajemen SDM, alih-alih menerapkan strategi retensi yang bersifat generik dan seragam di seluruh jenis organisasi.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil kajian pustaka terhadap sepuluh artikel yang relevan, dapat disimpulkan bahwa praktik rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) memiliki keterkaitan dengan retensi karyawan, namun pengaruhnya tidak bersifat seragam dan sangat bergantung pada konteks sektor industri, budaya organisasi, serta karakteristik demografis karyawan. Beberapa studi menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan pengembangan dengan retensi karyawan, sementara studi lain justru menemukan hasil sebaliknya, di mana kompensasi dan kesempatan promosi menjadi determinan yang lebih dominan. Variabel moderasi seperti lingkungan kerja dan variabel mediasi seperti kepuasan kerja terbukti berperan penting dalam menjelaskan inkonsistensi hasil tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa retensi karyawan merupakan fenomena multidimensional yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu praktik SDM secara terpisah, melainkan memerlukan pendekatan yang terintegrasi dan disesuaikan dengan karakteristik masing-masing organisasi agar strategi retensi yang dirancang dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Bagi praktisi manajemen SDM, disarankan untuk tidak hanya berfokus pada satu praktik SDM secara terpisah, melainkan merancang strategi yang mengintegrasikan rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan berkelanjutan, serta sistem kompensasi dan lingkungan kerja yang kondusif secara simultan. Organisasi juga perlu memperhatikan karakteristik sektor industri dan profil demografis karyawan sebelum menerapkan program retensi tertentu, mengingat efektivitas suatu praktik SDM bersifat kontekstual. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian empiris lanjutan yang menguji secara simultan variabel rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan terhadap

retensi karyawan dengan melibatkan variabel moderasi dan mediasi seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan dukungan atasan, guna memperoleh model yang lebih komprehensif. Selain itu, perluasan objek penelitian pada sektor-sektor yang belum banyak dikaji, seperti sektor teknologi dan usaha kecil menengah, juga perlu dipertimbangkan untuk memperkaya khazanah literatur manajemen SDM di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2022). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, 22(2), e2438.
- Abdullahi, M. S., Adeiza, A., Abdelfattah, F., Fatma, M., Fawehinmi, O., & Aigbogun, O. (2022). Talent management practices on employee performance: a mediating role of employee engagement in institution of higher learning: quantitative analysis. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 589–612.
- Agustiani, S. Y. S., & Muttaqin, R. (2023). Pengaruh Self Efficacy, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Karyawan (Survei Pada PT Bank Woori Saudara Indonesia 1906 Tbk Kantor Cabang Diponegoro Bandung). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(6), 2581–2590.
- Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The impact of training on employee retention: An empirical research on the private sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58–74.
- Hassan, A. G., & Donianto, C. A. (2021). Pengaruh Talent Management Dan Work-Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Mediasi Dukungan Organisasi. *34(2)*, 158–183.
- Islam, M. A., Hack-Polay, D., Rahman, M., & Hosen, M. (2022). *Work environment , HR practices and millennial employee retention in hospitality and tourism in Bangladesh*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2021-0859>
- Kalia, P. (2026). *Human resource management practices and employee retention in the Indian textile industry*. 73(11), 96–121. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0057>
- Kharisma, I. M. (2023). Peran Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal E-Bis: Ekonomi-Bisnis*, 7(1), 61–80.
- Kumari, S. (2022). The Impact Of Training And Development On Employees Retention. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 1–17. <https://doi.org/10.55041/IJSREM13044>
- Millena, R., & Mon, M. D. (2022). Analisis pengaruh kompensasi pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada karyawan manufaktur tunas bizpark kota batam. *10(3)*.
- Mustaqim, A. (2023). Peningkatan Kemampuan Menulis Teks Berita Melalui Model Pembelajaran Berbasis Masalah pada. *5(1)*, 1–10.
- Noranee, S., Som, R. M., Adam, N. A., & Aziz, R. A. (2021). *The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention at a Private University : Work Environment as a Moderator*. *13(4)*, 299–311.

- Rohmadhani, N., Wafdy, M., & Rakhman, S. (2024). *Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Organisasi di Sektor Asuransi : Studi Kasus di PT ABC Insurance*. 11(2), 38–54.
- Rojabi, S. H. (2025). Implementasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Hotel Lombok Plaza: Analisis Praktik Rekrutmen, Pelatihan, Dan Loyalitas Karyawan. *Journal Of Responsible Tourism*, 5(2), 1175–1182.
- Selviyanti, N. H. (2023). Systematic Literature Review: Peran Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(30), 977–988.
- Shrestha, P., Ph, D., Prajapati, D. K., & Phil, M. (2023). *Human Resource Management Practices and Employee Retention*. 12(1), 1–9.
- Simamora, S. C., Gaffar, V., & Arief, M. (2024). Systematic Literature Review Using Prisma Method: The Impact of Blockchain Technology on Digital Advertising. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 14(1), 1–11.
- Sono, M. G., & Randika, R. (2024). *Analisis Dampak Rekrutmen dan Seleksi , Pelatihan dan Pengembangan , dan Manajemen Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan*. 3(03), 339–351.
- Syahwandi, M. (2024). *Manajemen Talenta Guru dalam Pendidikan Islam*. 2(1), 150–164.
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). *Factors Affecting Employee ' s Retention : Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory*. 13(July), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>