

STRATEGI RETENSI KARYAWAN DALAM PENURUNAN ANGKA *TURNOVER*

Doedyk Setiyawan,

Program Studi Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Madiun , e-mail: doedyks@pnm.ac.id

Roro Kusumaningrum, A.Md.

Program Studi Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Madiun , e-mail: rkusumaningrum8@gmail.com

Abstrak

Retensi karyawan yang tidak dilakukan dengan baik dalam sebuah perusahaan akan berakibat pada tingginya angka *turnover*. Dan kerugian perusahaan tidak dapat dielakkan lagi ketika angka *turnover* sangat tinggi karena akan berdampak pula terhadap penambahan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, turunnya kinerja unit tertentu, dan juga hilangnya modal pengetahuan dan keterampilan yang telah diberikan perusahaan. Terkait angka *turnover* yang tinggi pada suatu perusahaan, Unit Personalia dituntut mampu melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik yang mampu menekan angka *turnover* tersebut. Ada lima macam strategi retensi karyawan yaitu kompensasi, pemenuhan harapan karyawan, induksi karyawan, perhatian terhadap keluarga karyawan, serta pelatihan dan pengembangan karyawan.

Kata Kunci: *strategi, retensi, turnover*

Abstract

Employee retention that is not done well in a company will result in high turnover rates. And the company's losses can not be avoided again when the turnover rate is very high because it will also affect the additional costs of recruitment and training of new employees, the decline of certain unit performance, and also the loss of knowledge and skills capital that has been given by the company. Regarding high turnover rates in a company, the Personnel Unit is required to be able to manage human resources well which is able to reduce the turnover rate. There are five types of employee retention strategies, namely compensation, fulfillment of employee expectations, employee induction, attention to employees' families, and employee training and development.

Keywords: *strategy, retention, turnover*

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan pasti memiliki strategi tertentu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu dari strategi tersebut adalah dalam hal pengalokasian sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu mendapatkan kinerja perusahaan yang maksimal. Dan pencapaian kinerja perusahaan yang maksimal membutuhkan adanya dukungan dan kerjasama dari semua pihak yang terkait dalam operasional perusahaan.

Kinerja perusahaan sangatlah dipengaruhi oleh kinerja dari semua unit yang ada di perusahaan tersebut, dan fungsinya masing-masing dalam mendukung operasional perusahaan. Sebagai sebuah sistem, operasional perusahaan menuntut adanya keseimbangan peran dari masing-masing unit yang ada karena operasional perusahaan tidak mungkin dapat berjalan dengan baik manakala salah satu unit atau lebih tidak dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Hasibuan (2013), menjelaskan bahwa salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu unit dalam perusahaan adalah sikap dan perilaku karyawan yang sulit untuk dikontrol dan atau dikendalikan oleh perusahaan. Begitupun adanya kemungkinan perasaan tidak puas atau tidak nyaman pada diri karyawan, akan sangat berpengaruh terhadap loyalitas karyawan hingga memicu munculnya keinginan untuk *turnover*. Padahal aset utama

dalam suatu perusahaan adalah karyawan, karena peran penting yang dimilikinya dalam menentukan ketercapaian tujuan perusahaan. Sehingga retensi karyawan menjadi satu hal penting dalam strategi mencapai tujuan perusahaan.

Wahyudi (2014), menjelaskan bahwa retensi karyawan atau pemeliharaan karyawan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu fungsi operasional. Pemeliharaan karyawan yang dimaksud dalam fungsi operasional ini adalah memelihara karyawan agar dapat bertahan bekerja di perusahaan. Sebagai pihak yang paling bertanggung jawab secara langsung terhadap sumber daya manusia perusahaan, Unit Personalia di perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada retensi karyawan, mengingat retensi karyawan bertujuan agar karyawan dapat bertahan di perusahaan dengan loyalitas dan semangat kerja yang tinggi.

Retensi karyawan yang tidak dilakukan dengan baik dalam sebuah perusahaan akan berakibat pada tingginya angka *turnover*. Dan kerugian perusahaan tidak dapat dielakkan lagi ketika angka *turnover* sangat tinggi karena akan berdampak pula terhadap penambahan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, turunnya kinerja unit tertentu, dan juga hilangnya modal pengetahuan dan keterampilan yang telah diberikan perusahaan. Terkait

angka *turnover* yang tinggi pada suatu perusahaan, Unit Personalia dituntut mampu melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik yang mampu menekan angka *turnover* tersebut.

Dewasa ini masalah tingginya angka *turnover* di berbagai perusahaan di Indonesia ternyata telah membuat banyak manajer personalia menjadi frustrasi. Hal ini dikarenakan rekrutmen karyawan yang telah dilakukan dengan seleksi yang cukup ketat hingga mampu mendapatkan karyawan yang berkualitas, ternyata menjadi satu hal yang sia-sia ketika karyawan yang telah direkrut tersebut pada akhirnya memilih untuk *resign* dan berpindah ke perusahaan lain.

Terkait dengan masalah *turnover*, retensi karyawan serta strateginya, buah pikiran ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai ; 1. Sebagai referensi dalam membuka wawasan pengetahuan tentang *turnover* dengan berbagai permasalahannya, 2. Sebagai bahan masukan dalam mengantisipasi dan mengatasi terjadinya *turnover*, 3. Memberikan pemahaman yang tepat tentang hak dan kewajiban serta kerjasama yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan.

DASAR PEMIKIRAN

Menurut Rangkuti (2009), “strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal”. Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut (Siagian, 2014).

Sehingga dapat dipahami bahwa strategi merupakan tujuan jangka panjang dari suatu organisasi perusahaan dan untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan cara-cara operasional yang disebut taktik yang memiliki keterkaitan satu sama lainnya. Anshori (2014), menjelaskan jenis-jenis strategi terbagi menjadi lima bagian yaitu : klasifikasi berdasarkan ruang lingkup, klasifikasi berdasarkan tingkat organisasi, klasifikasi berdasarkan sumber material dan buku material, klasifikasi berdasarkan tugas dan fungsi, strategi pribadi pimpinan.

Retensi Karyawan

Organisasi perusahaan yang tidak mampu untuk mempertahankan karyawannya tentu mengalami perputaran karyawan yang mengganggu dan memakan banyak biaya. Berkaitan dengan upaya untuk meminimalkan tingkat perputaran karyawan, sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan retensi karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Nurhidayati, 2016) “retensi merupakan proses dimana karyawan terdorong untuk tetap bersama organisasi” Hasibuan (dalam Nurhidayati, 2016) menjelaskan bahwa pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan

pemeliharaan yaitu: untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan, meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan, memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya, memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis, mengefektifkan pengadaan karyawan

Dengan demikian dapat diketahui bahwa retensi karyawan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja pada perusahaan tersebut.

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Nurhidayati, 2016), survei terhadap karyawan terus menerus menunjukkan bahwa peluang karir dan penghargaan merupakan dua faktor penentu retensi karyawan yang paling penting. Terakhir, rancangan tugas atau faktor kerja serta hubungan karyawan yang adil dan suportif dengan orang lain dalam organisasi tersebut memberi kontribusi untuk retensi karyawan. Faktor-faktor penentu retensi karyawan yaitu : komponen organisasional, rancangan tugas atau pekerjaan, penghargaan, peluang karir, hubungan karyawan

Hasibuan (dalam Kasmawati, 2014) menjelaskan bahwa karyawan adalah penjual jasa dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Sedarmayanti (dalam Kasmawati, 2014) menjelaskan bahwa karyawan adalah jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang dapat memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktifitas tersebut.

Turnover

Mobley (dalam Tampubolon, 2014) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi perusahaan yang bersangkutan.

Allen (dalam Riskiawan, 2016) menjelaskan bahwa *turnover* merupakan pegawai berhenti dari suatu organisasi perusahaan dan pindah kerja ke organisasi perusahaan lainnya dengan alasan tertentu. Pindah kerja dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis yaitu pindah kerja sukarela (*voluntary turnover*) yang merupakan keputusan karyawan itu sendiri untuk meninggalkan organisasi perusahaan yang disebabkan oleh faktor ketertarikan dan peluang ketersediaan lapangan kerja saat ini. Jenis selanjutnya adalah pindah kerja terpaksa (*involuntary turnover*) dimana inisiatifnya berasal dari organisasi perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Misalnya perusahaan akan merampingkan organisasinya, bisnis perusahaan menurun, kinerja karyawannya buruk sehingga harus diputuskan hubungan kerjanya.

Jika terjadi pindah kerja terpaksa, perusahaan harus membayar kompensasi kepada karyawannya yang pindah kerja. Pindah kerja fungsional merupakan pindah kerja yang tidak merugikan organisasi perusahaan. Sedangkan pindah kerja difungsional merupakan pindah kerja dari karyawan yang bertalenta atau memiliki predikat kinerja yang baik dan perusahaan sangat membutuhkan karyawan tersebut, sehingga hal ini merugikan perusahaan

karena biaya perekrutan karyawan baru dan waktu yang hilang untuk beroperasi terganggu karena perusahaan belum menemukan penggantinya.

Mondy (dalam Riskiawan, 2016) menjelaskan bahwa sekalipun sebuah organisasi berkomitmen penuh untuk membuat lingkungannya tempat yang bagus untuk bekerja, para karyawan akan tetap untuk mengundurkan diri. Biasanya karyawan tersebut tidak melihat adanya peluang promosi, atau setidaknya tidak cukup banyak.

Price dkk (dalam Riskiawan, 2016) menambahkan pernyataannya bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja, termasuk pemberian upah, integrasi sosial, komunikasi formal, sentralisasi karyawan, rutinitas pekerjaan yang cenderung ke arah *burnout*, peran atau tugas yang berlebihan, kesempatan promosi dan pengembangan karir, pelatihan umum, dukungan pengawas, dukungan rekan kerja, dan distribusi keadilan.

Hal tersebut dijelaskan dalam model meninggalkan pekerjaan yang dikemukakan oleh Mobley, Horner, dan Hollingworth. Mereka menemukan bukti yang menunjukkan bahwa tingkat dari kepuasan kerja berkorelasi dengan pemikiran-pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, dan bahwa niat untuk meninggalkan kerja berkorelasi dengan meninggalkan pekerjaan secara aktual. Minto (dalam Riskiawan, 2016) menjelaskan bahwa ketidakpuasan diungkapkan ke dalam berbagai macam cara, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, menghindari dari tanggung jawab, dan lain-lain.

Zeffane (dalam Riskiawan, 2016) menyatakan bahwa perilaku pengunduran diri atau disebut pula sebagai keinginan berhenti bekerja memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover*. Diantaranya adalah faktor eksternal yang meliputi pasar tenaga kerja, faktor pendidikan, upah, ketrampilan kerja dan supervisi. Kemudian faktor internal yang merupakan faktor yang berasal dari karakteristik personal karyawan seperti intelegensi, sikap, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Mathis dan Jackson (dalam Riskiawan, 2016) menegaskan dan mendefinisikan pula mengenai kepuasan kerja yang merupakan salah satu faktor timbulnya *turnover intention* yaitu keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Elangovan (dalam Riskiawan, 2016) menjelaskan bahwa ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Salah satu cara karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan mereka akan pekerjaan mereka selama ini adalah dengan satu tindakan dimana tindakan ini merupakan respon karyawan yang bersifat destruktif aktif. Tindakan tersebut berupa *exit (turnover/quit)*, yaitu perilaku atau tindakan karyawan yang ditujukan kearah meninggalkan organisasi. Perilaku ini mencakup pencarian suatu posisi baru di luar organisasi maupun meminta untuk berhenti.

Penelitian yang dilakukan oleh Moore (dalam Riskiawan, 2016) menyatakan bahwa *turnover* merupakan perilaku karyawan yang memiliki hubungan erat dengan keinginan untuk keluar dari pekerjaannya sehingga perusahaan dihadapkan dengan menurunnya kontinuitas

karyawan dan tingginya biaya yang harus dikeluarkan untuk melakukan rekrutmen dan melatih karyawan baru. *Job stressors* dan kurangnya kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat menimbulkan keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Firth dkk (dalam Riskiawan, 2016) di Australia juga menyatakan bahwa rasa stress tidak hanya berpengaruh pada pengurangan rasa puas terhadap pekerjaan, tetapi juga merupakan variabel penyumbang terbesar terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi.

STRATEGI RETENSI KARYAWAN

Torrington (dalam Mannan, 2010) menyatakan, ada lima macam strategi retensi karyawan yaitu kompensasi, pemenuhan harapan karyawan, induksi karyawan, perhatian terhadap keluarga karyawan, serta pelatihan dan pengembangan karyawan.

Strategi retensi pertama adalah kompensasi. Kompensasi dimasukkan sebagai strategi retensi pertama, karena hal ini sering kali dianggap sebagai pemicu utama ketidakpuasan karyawan yang pada akhirnya menyebabkan ketiadaan loyalitas. Di dalam Teori Dua Faktor oleh Herzberg, kompensasi adalah salah satu faktor *higiene* (Gibson dkk dalam Mannan, 2010). Bila organisasi perusahaan tidak memenuhi faktor *higiene*, karyawan merasa tidak puas sehingga mengakibatkan ketiadaan loyalitas karyawan.

Selain masalah kompensasi, perusahaan harus mampu untuk memenuhi harapan karyawan. Karyawan masuk ke dalam perusahaan dengan sejumlah harapan, antara lain harapan untuk mendapat promosi, harapan untuk bekerja dengan tenang, harapan untuk mendapat imbalan yang sesuai dengan tenaga yang telah dicurahkan. Pemenuhan harapan karyawan sebenarnya termasuk di dalam kontrak psikologis. Menurut Amstrong (dalam Mannan, 2010) dari sudut pandang karyawan, kontrak psikologis mencakup : kepercayaan terhadap manajemen organisasi perusahaan untuk memenuhi janji mereka dalam menyampaikan kesepakatan, bagaimana mereka diperlakukan secara adil dan konsisten, cakupan untuk menunjukkan kompetensi, harapan karier dan peluang untuk mengembangkan keterampilan, keterlibatan dan pengaruh

Strategi ketiga adalah induksi. Induksi terkait dengan masa orientasi karyawan baru. Ada sejumlah tujuan induksi, yaitu membantu karyawan baru untuk menyesuaikan emosinya dengan tempat kerja baru, menjadi wadah untuk menyampaikan informasi dasar tentang organisasi, dan menyampaikan aspek kultural yang dimiliki perusahaan seperti kebiasaan yang ada di perusahaan itu (Torrington dkk dalam Mannan, 2010).

Strategi retensi yang ke empat adalah praktik sumber daya manusia yang memperhatikan keluarga karyawan. Contoh, bila seorang karyawan yang sudah berkeluarga akan dipindahtugaskan, pihak perusahaan harus mempertimbangkan nasib keluarga inti karyawan tersebut. Satu solusi yang baik adalah saat menugaskan karyawan yang sudah berkeluarga ke luar kota, pihak perusahaan harus memikirkan akomodasi bagi keluarga

karyawan tersebut, setidaknya membantu mencari akomodasi bagi keluarga karyawan tersebut.

Strategi yang ke lima yaitu dalam bidang pelatihan dan pengembangan karyawan. Penugasan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang tidak adil pun bisa mengurangi loyalitas karyawan. Perusahaan harus menyampaikan alasan yang masuk akal dan transparan saat akan mengirim karyawan mengikuti pelatihan dan pengembangan sehingga tidak menimbulkan rasa curiga yang dapat menyebabkan adanya konflik, menghasilkan situasi kerja yang tidak sehat, dan pada akhirnya mengurangi loyalitas karyawan.

Menurut Pohan (dalam Nurhidayati, 2016) menyatakan cara yang dapat dilakukan suatu perusahaan dalam retensi karyawannya yaitu : 1. Memperlakukan karyawan seperti memperlakukan pelanggan yang paling bernilai. 2. Membuat karyawan jatuh cinta kepada perusahaan. 3. Melakukan program rekrutmen dengan baik. 4. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat dan mengenali karyawan yang ada serta memberikan informasi.

Sehingga organisasi perusahaan perlu menyadari bahwa: Perusahaan tidak menjadikan uang sebagai satu-satunya alasan karyawan untuk tetap bertahan. Walaupun uang menjadi faktor penting namun terdapat berbagai cara lain seperti memberikan pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang terbuka dan jujur, waktu kerja yang fleksibel serta penghargaan diri dan membentuk komite karyawan untuk membantu pengembangan strategi retensi karyawan.

PENUTUP

Dalam hal lain perlu pula disadari bahwa kepemimpinan yang efektif menyangkut strategi pribadi pimpinan adalah bagaimana kita bisa menjadi pemimpin yang sukses dan efektif atau pemimpin yang bisa membawa karyawan yang bisa luar biasa, yaitu menyangkut ketrampilan yang harus dimiliki : kemampuan mendiagnosa anak buah, kemampuan memiliki gaya kepemimpinan yang bervariasi, karena pada dasarnya ada 4 jenis anak buah :

1. Kompetensi rendah, komitmen tinggi,
2. Kompetensi rendah-sedang, komitmen rendah,
3. Kompetensi moderat-tinggi, komitmen bervariasi, dan
4. Kompetensi tinggi, komitmen tinggi.

Sehingga gaya kepemimpinan yang selayaknya adalah : mengarah, membina, mendukung, dan mendelegasi. Dan ketrampilan terakhir adalah pengembangan kinerja, yaitu ketrampilan berkomunikasi *One On One Meeting* yaitu membantu anak buah mencapai sasarannya untuk mencapai kinerja tinggi.

Karena pada prinsipnya, tidak ada gaya yang paling bagus, gaya yang paling bagus adalah yang sesuai dengan tingkat perkembangan anak buah, agar merasa nyaman dan meminimalkan *turnover* karyawan dalam perusahaan,

Daftar Puataka:

- Anshori, Ade Ikhwan. 2014. Strategi Pemasaran Produk Pembiayaan Warung Mikro dalam Upaya Menarik Minat Nasabah (Studi Kasus pada Bank Syariah Mandiri KCP Cilandak) [Skripsi]. Jakarta (ID): UIN Syarif Hidayatullah
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmawati. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sermani Steel Makassar [Skripsi]. Makassar (ID): UIN Alauddin Makassar.
- Mannan, Endang Fitriyah. 2010. Retensi Pustakawan: Studi Kasus Pustakawan Sekolah di Surabaya [Tesis]. Depok (ID): Universitas Indonesia
- Nurhidayati. 2016. Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Retensi Karyawan di Rumah Sakit Prikasih Jakarta tahun 2016 [Skripsi]. Jakarta (ID): UIN Syarif Hidayatullah.
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Riskiawan, Imam Bahri. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* di Toko Buku “Mulia” Surabaya [Skripsi]. Surabaya (ID): UIN Sunan Ampel.
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tampubolon, Samuel A. H. 2014. Analisis Strategi *Employee Retention* dalam Mengatasi Tingginya *Turnover* Karyawan (Studi Kasus *Turnover* Departemen CI-IE PT Sepatu Mas Idaman Bogor) [Skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Wahyudi, Bambang. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.