



ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RETENSI KARYAWAN

Safaat Aufahasan Adzka, Mirwan Surya Perdhana¹

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Competitive resource management is an important element of the company. The management of human resources will impact on the company's strategic plan. The success of corporate investment in human resources is determined by the success of employee retention strategies implemented.

This study aims to determine what factors affect the retention of employees. After the observation of 15 previous studies on employee retention, 14 factors have been found to affect employee retention in various cultural contexts. These 14 factors are then selected through brainstorming of 8 employee retention experts consisting of 5 practitioners and 3 academics.

The result of this research is that there are 6 factors that have the most influence on employee retention that is reward, compensation, leadership, career development, training and development, and job satisfaction. Then the best ranking achieved by reward.

Keywords: Employee retention, rewards, compensation, leadership

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, manajemen sumber daya yang kompetitif merupakan elemen penting terhadap kemajuan perusahaan. Ada tiga jenis sumber daya, yang berperan sebagai sumber keunggulan kompetitif yaitu modal fisik, modal organisasi dan modal manusia (Barney & Wright, 1997). Modal manusia atau sumber daya manusia merupakan proses investasi perusahaan (Shick & Palumbo, 2014). Apabila dianalogikan, karyawan merupakan *intangible asset* yang perlu dilatih dan dipertahankan guna memberi manfaat maksimal terhadap perusahaan. Untuk mencapai berhasilnya investasi terhadap sumber daya manusia, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang membuat karyawan tersebut nyaman pada pekerjaan maupun perusahaan. Robbins & Judge (2008) mengatakan bahwa terdapat dampak terkait kepuasan maupun ketidakpuasan kerja. Karyawan yang merasa diperhatikan perusahaan serta puas pada pekerjaannya akan terus menunjukkan adanya kontribusi berarti bagi perusahaan. Kontribusi ini bisa berupa peningkatan produktivitas, kinerja, prestasi kerja karyawan, hingga retensi karyawan yang meningkat atau menurunnya tingkat *turnover* pada perusahaan.

Penelitian tentang employee retention erat kaitannya dengan penelitian tentang turnover intention. Bukti bahwa hal ini terkait adalah pada penelitian Arshadi & Damiri, (2013) dan (Rani, 2014) yang meneliti pengaruh variabel stres kerja pada *turnover intention* serta *employee retention*. Hinkin dalam Loquercio (2006) juga menunjukkan keterkaitan tersebut dengan mengatakan bahwa retensi yang bagus akan berdampak pada tingkat turnover.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh penelitian ini terhadap penelitian terdahulu yaitu pada penelitian Huang (2006), Anis et al. (2011), Chandiok (2012) Kwenin

¹ Corresponding author

(2013), Nair & Malewar (2013), Hlanganipai & Mazanai (2014), Rani (2014), Terera & Ngirande (2014), Akhtar et al. (2015), George (2015), Haider et al. (2015), Iqbal & Hashmi (2015), Kassa (2015), Neog & Barua (2015), serta Kim (2016), retensi karyawan memiliki faktor yang beragam pada berbagai konteks budaya serta pada berbagai macam sektor industri. Faktor-faktor yang ditemukan meliputi kompensasi, pelatihan dan pengembangan, persepsi dukungan organisasi, pengembangan karir, penghargaan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, demografi, stres kerja, keamanan kerja, budaya organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, serta desain pekerjaan.

Penelitian ini ingin menguji 14 faktor tersebut lebih lanjut terkait kesesuaiannya dengan kondisi retensi karyawan pada sektor perbankan di Indonesia. Dalam penelitian ini, pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

Manakah Faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap Retensi Karyawan pada sektor Perbankan di Indonesia?

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Retensi karyawan memiliki pengertian yang beragam, dalam penelitian Neog & Barua (2015) dikatakan retensi karyawan adalah sebagai kebijakan dan praktik yang digunakan organisasi untuk menghindarkan karyawan yang berharga keluar dari pekerjaan mereka. Hal berbeda ditemukan pada penelitian Oyoo et al., (2016) yang mengatakan retensi karyawan adalah sebuah proses dimana karyawan didorong untuk tetap tinggal diorganisasi selama periode maksimum atau sampai selesainya proyek. Apabila ditelusuri lagi tentang definisi retensi karyawan, redaksionalnya akan berbeda-beda. Pada intinya, retensi karyawan adalah strategi perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk mempertahankan karyawan untuk kemudian memberi manfaat baik finansial maupun non-finansial bagi perusahaan.

Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu (Dessler, 2006). Pelatihan dan pengembangan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2006). Persepsi dukungan organisasi adalah dukungan organisasi yang dirasakan sebagai kepekaan dan pendapat karyawan mengenai sejauh mana keterlibatan mereka dihargai dan diakui oleh institusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Krishnan & Mary, 2012). Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi (Simamora, 2006). Penghargaan adalah semua yang mengacu pada komponen yang membentuk paket hadiah (Fernades dalam Anyango, 2014). Kepuasan kerja adalah kombinasi dari perasaan positif atau negatif yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaan mereka (Biaison, 2014). Lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan (Schultz & Schultz, 2006).

Menurut Armstrong (2012) kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang untuk melakukan yang terbaik guna mencapai hasil yang diinginkan. Kim (2016) mengklasifikasikan faktor demografi sebagai sosiodemografi yang terdiri dari gender, usia, status perkawinan, serta tingkat pendidikan. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi seseorang, hasilnya stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan pada akhirnya akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya (Handoko, 2008). Keamanan kerja adalah keadaan psikologis di mana pekerja bervariasi dalam ekspektasi

mereka akan kelangsungan kerja di masa depan dalam sebuah organisasi (Kraimer *et al.* 2005). Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi/perusahaan tersebut dengan organisasi/perusahaan yang lain (Robbins, 2008).

Keseimbangan kehidupan kerja adalah sejauh mana individu terlibat dan merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dan peran mereka di dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Westman *et al.*, 2009). Desain Pekerjaan adalah sebuah system pengaturan dan prosedur untuk mengatur pekerjaan (Sinha & Van de Ven, 2005).

Tabel 1
Variabel Antaseden Retensi Karyawan Menurut Penelitian Terdahulu

Variabel Antaseden	Penelitian Terdahulu*														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Kompensasi															
Pelatihan dan Pengembangan															
Persepsi Dukungan Organisasi															
Pengembangan Karir															
Penghargaan															
Kepuasan Kerja															
Lingkungan Kerja															
Kepemimpinan															
Faktor Demografi															
Stres Kerja															
Keamanan Kerja															
Budaya Organisasi															
Keseimbangan Kehidupan Kerja															
Desain Pekerjaan															

Sumber dan Keterangan :

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 1 : Huang (2006) | 9 : Akhtar <i>et al.</i> (2015) |
| 2 : Anis <i>et al.</i> (2011) | 10 : Geoger (2015) |
| 3 : Chandio (2012) | 11 : Haider <i>et al.</i> (2015) |
| 4 : Kwenin (2013) | 12 : Iqbal & Hashmi (2015) |
| 5 : Nair & Malewar (2013) | 13 : Kassa (2015) |
| 6 : Hlanganipai & Mazanai (2014) | 14 : Neog & Barua (2015) |
| 7 : Rani (2014) | 15 : Kim (2016) |
| 8 : Terera & Ngirande (2014) | |

Tabel 1 adalah eksplorasi 15 penelitian terdahulu yang menemukan variabel antaseden dari retensi karyawan. Banyaknya *checklist* yang tertera dibawah kolom nomor (keterangan penelitian terdahulu) menandakan banyaknya faktor retensi karyawan yang diteliti pada tiap-tiap penelitian tersebut. Banyaknya *checklist* pada sebelah kanan kolom variabel antaseden yang disebutkan merupakan banyaknya penelitian terdahulu yang

meneliti variabel antaseden tersebut. Kemudian berdasarkan telaah yang dilakukan penelitian ini diatas, ditemukan variabel antaseden yang familiar diteliti adalah penghargaan (4 penelitian), kompensasi (3 penelitian), pelatihan dan pengembangan (3 penelitian), pengembangan karir (3 penelitian), serta lingkungan kerja (3 penelitian).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan beberapa praktisi serta akademisi guna mencari variabel-variabel atau faktor-faktor apa saja yang paling berpengaruh pada retensi karyawan. Pelibatan para ahli tersebut berupa *brainstorming* berwujud kuesioner. Hal ini perlu dilakukan karena retensi karyawan merupakan fenomena terapan yang penelitiannya terus-menerus ada. Jadi, apabila hanya mempertimbangkan dari penelitian terdahulu saja dirasa kurang cukup.

Teknik Sampel

Teknik Sampel dari peneltian ini ada 2, yang pertama yaitu *convenience sampling* atau sampel yang digunakan berdasarkan kenyamanan kemudian yang kedua adalah *purposive sampling* atau dengan mempertimbangkan sampel dengan kriteria tertentu.

Dengan metode tersebut penelitian ini melibatkan beberapa praktisi serta akademisi yang dirasa memiliki kriteria tertentu (*purposive*). Praktisi yang dilibatkan adalah pekerja atau karyawan profesional yang bekerja dibidang Sumber Daya Manusia pada perusahaan perbankan. Pelibatan karyawan SDM perbankan ini dirasa tepat karena penelitian ini mengacu pada fenomena retensi karyawan pada perusahaan perbankan pula. Sehingga, praktisi tersebut pastinya menguasai tentang praktik retensi karyawan yang ada pada perusahaannya maupun bidang perbankan secara umum.

Sedangkan Akademisi yang dilibatkan adalah pakar-pakar akademis yang berprofesi sebagai Dosen. Hal tersebut dikarenakan topik retensi karyawan sejatinya adalah penelitian konsentrasi manajemen sumber daya manusia. Jadi, akan lebih tepat apabila akademisi yang dilibatkan adalah Dosen Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas maupun Sekolah Tinggi Ekonomi

Kemudian penelitian ini mendapatkan sebanyak delapan ahli untuk dimintai referensi terkait retensi karyawan. Pembagian delapan ahli tersebut adalah berupa lima orang praktisi yang bekerja pada bagian sumber daya manusia pada salah satu perusahaan perbankan, dan tiga orang dosen manajemen yang dua diantaranya bekerja pada Universitas Diponegoro Semarang serta satu lagi bekerja pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) AKA Semarang. Responden delapan ahli tersebut dipilih berdasarkan *convenience sampling* atau orang yang tersedia dan mudah bagi penelitiannya untuk menjadikan responden, tetapi delapan yang terdiri dari lima praktisi dan tiga akademisi terebut tetap pada kriteria yang sama yaitu pakar atau ahli retensi karyawan.

Lalu ke-delapan pakar tersebut diminta untuk memberi peringkat terkait faktor mana yang paling berpengaruh terhadap retensi karyawan diantara ke-14 faktor yang telah ditemukan penelitian ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah hasil *brainstorming* dengan 8 pakar retensi karyawan yang terdiri dari 5 praktisi serta 3 akademisi terkait faktor yang paling berpengaruh terhadap retensi karyawan melalui pemberian peringkat pada Tabel 1.

Tabel 2
Hasil Peringkat Faktor yang Paling Mempengaruhi Retensi Karyawan

No.	Faktor	Praktisi					Akademisi			Total
		1	2	3	4	5	1	2	3	
1	Kompensasi	2	1	2	1	2	5	9	1	23
2	Pelatihan dan Pengembangan	3	3	8	4	3	9	10	6	46
3	Persepsi Dukungan Organisasi	13	14	14	13	12	3	7	3	79
4	Pengembangan Karir	4	4	3	3	5	10	12	5	46
5	Penghargaan	1	2	1	2	1	8	5	2	22
6	Kepuasan Kerja	5	5	4	5	6	11	4	7	47
7	Lingkungan Kerja	6	6	7	7	7	6	13	8	60
8	Kepemimpinan	7	7	5	6	4	1	11	4	45
9	Faktor Demografi	14	13	13	14	14	13	14	14	109
10	Stres Kerja	8	11	12	10	9	12	1	12	75
11	Keamanan Kerja	11	8	6	9	11	7	8	13	73
12	Budaya Organisasi	9	9	9	11	8	2	3	9	60
13	Keseimbangan Kehidupan Kerja	12	10	11	12	13	14	2	11	85
14	Desain Pekerjaan	10	12	10	8	10	4	6	10	70

Sumber: Kuesioner yang diolah

*skor yang rendah menunjukkan tingkat kepentingan yang makin tinggi

Tabel 1 merupakan analisis berdasarkan total ranking yang diberikan oleh para responden penelitian ini. Semakin kecil total ranking yang didapat pada masing-masing faktor menunjukkan semakin tinggi peringkatnya.

Urutan faktor yang mempengaruhi retensi karyawan menurut total ranking pada Tabel 1 yaitu faktor penghargaan menempati urutan **pertama**, dengan total ranking 22. Faktor kompensasi menempati urutan **kedua** dengan total ranking 23. Faktor kepemimpinan menempati urutan **ketiga** dengan total ranking 45. Faktor pengembangan karir serta pelatihan dan pengembangan menempati urutan **keempat** yaitu dengan total ranking 46. Faktor **kelima** diraih oleh kepuasan kerja dengan total ranking 47.

Kemudian urutan **keenam** ditempati oleh 2 faktor dengan nilai total ranking yang sama (60) yaitu budaya organisasi serta lingkungan kerja. Selanjutnya faktor desain pekerjaan menempati posisi **ketujuh** dengan total ranking 70. Peringkat **kedelapan** diraih oleh keamanan kerja dengan total ranking 73. Peringkat **kesembilan** ditempati oleh stres kerja dengan total ranking 75. Faktor persepsi dukungan organisasi mendapati peringkat **kesepuluh** dengan total ranking 79. Peringkat **kesebelas** ditempati oleh keseimbangan kehidupan kerja dengan total ranking 85. Lalu peringkat terakhir yaitu **duabelas** ditempati oleh faktor demografi dengan total nilai 109.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penghargaan adalah faktor yang paling dominan diantara ke-14 faktor retensi karyawan yang telah ditemukan penelitian ini. Serta faktor demografi merupakan faktor yang dianggap paling sedikit pengaruhnya terhadap retensi karyawan. Dijumpai terdapat enam faktor yaitu penghargaan, kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja menempati total ranking diatas nilai tengah dari perhitungan total ranking yaitu 56.

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya mendapatkan delapan responden yang terdiri dari 5 praktisi dan 3 akademisi. Kedua, metode yang digunakan hanya mendeteksi dengan analisis ranking.

Atas dasar keterbatasan penelitian beserta keterbatasan tersebut, penelitian ini menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat menindaklanjuti hasil dari penelitian ini. Faktor-faktor yang ditemukan berada di atas nilai tengah yaitu penghargaan, kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja hendaknya diteliti lebih lanjut terkait pengaruhnya terhadap retensi karyawan pada sektor perbankan di Indonesia dengan objek yang lebih spesifik.

REFERENSI

- Akhtar, C. S., Aamir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. Q., & Hussain, J. 2015. Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 251–259. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.365>
- Anis, A., Ijaz-Ur-Rehman, Nasir, A., & Safwan, N. 2011. Employee Retention Relationship to Training and Development: A Compensation Perspective. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2679–2685. <http://doi.org/10.5897/AJBM10.1036>
- Anyango, A. E. 2014. Managers Perception of Influence of Rewards on Employee Retention at South Nyanza Sugar Company Limited. Diakses pada 29 September 2017.
- Armstrong, Michael. 2012. *Armstrong's handbook of Human Resorce Management Practice 12th edition*. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Arshadi, N., & Damiri, H. 2013. The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 706–710. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.631>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. 1997. On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Center for Advanced Human Resource Studies*, 1–25.
- Biason, R. S. 2014. *The Effect of Job Satisfaction to Employee Retention*. <https://www.researchgate.net/publication/315653880>.
- Chandiok, S. 2012. Employee Retention in Indian Textile Industry: A Study on Grasim Bhiwani Textile Limited. *Asian Journal of Multidimensional Research*, 1(6), 90–101.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks.
- George, C. 2015. Retaining Professional Workers: What Makes Them Stay? *Employee Relations*, 37(1), 102–121. <http://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0151>
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., ... Tariq, F. 2015. The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in The Telecom Sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(Special Issue), 63–69.
- Handoko, T. Hani, 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hlanganipai, N., & Mazanai, M. 2014. Career Management Practices: Impact of Work Design on Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 21–31. <http://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p21>
- Huang, I., Lin, H., & Chuang, C.-H. (2006). Constructing Factors Related to Worker Retention. *International Journal of Manpower*, 27(5), 491–508. <http://doi.org/10.1108/01437720610683976>
- Iqbal, S., & Hashmi, M. S. 2015. Impact of Perceived Organizational Support on Employee Retention with Mediating Role of Psychological Empowerment. *Pakistan*

- Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), 18–34.
- Kassa, T. 2015. Employee Motivation and its Effect on Employee Retention in Ambo Mineral Water Factory. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 3(3), 10–21.
- Kim, S. 2016. Factors affecting employment retention among older workers in South Korea. *Working With Older People*, 20(1), 14–22. <http://doi.org/10.1108/WWOP-07-2015-0014>
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. 2005. The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389–398.
- Krishnan, J., & Mary, V. S. 2012. Perceived organizational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1016-1022.
- Kwenin, D. O. 2013. Relationship Between Work Environment, Career Development Opportunities and Employee Retention in Vodafone Ghana Limited. *Global Journal of Human Resource Management*, 1(4), 1–9.
- Loquercio, David. 2006. "Turnover and Retention". <http://www.chsalliance.org/files/files/Resources/Articles-and-Research/turnover-and-retention.pdf>. Diakses pada 28 September 2017.
- Nair, P., & Malewar, S. 2013. Effective Leadership-Employee Retention-Work Life Balance : A Cyclical Continuum. *Journal of Business and Management*, 10(3), 80–86.
- Neog, B. B., & Barua, M. 2015. Factors Affecting Employee's Retention in Automobile Service Workshops of Assam: An Empirical Study. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, 3(1), 9–18.
- Oyoo, M. O., Mwandishi, N. K., & Musiega, D. 2016. Influence of Reward Systems on Employee Retention in Faith Based Health Organizations in Kenya: A Case of Mukumu Hospital, Kenya. *International Journal of Commerce and Management Research*, 2(10), 42–51.
- Rani, S. 2014. Effects of Job Stress on Employee Retention : A Study in Context of Indian Industries. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 2(2), 28–35.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Schultz, D., Schultz, S E. 2006. *Psychology & Work Today Ninth Edition*. New Jersey : Pearson Education. Inc
- Shick, R. A., & Palumbo, G. 2014. Life-Time Earnings by Age and Level of Education. *BRC Journal of Advances in Business*, 2(1), 1–11. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.15239/j.brcadvjb.2014.02.01.ja01>
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinha, K. K., & Van de Ven, A. H. 2005. Designing Work Within and Between Organizations Designing Work Within and Between Organizations. *Organization Science*, 16(4), 389–408. <http://doi.org/10.1287/orsc.1050.0130>
- Terera, S. R., & Ngirande, H. 2014. The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481–488. <http://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Westman, M., Brough, P., & Kalliath, T. 2009. Expert commentary on work – life balance and crossover of emotions and experiences : Theoretical and practice advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 595(30), 587–595. <http://doi.org/10.1002/job>