

FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *TURNOVER* KARYAWAN DAN STRATEGI RETENSI SEBAGAI PENCEGAHAN *TURNOVER* KARYAWAN : SEBUAH TINJAUAN LITERATUR

Donny Agung Harvida dan Chandra Wijaya

Program Magister Ilmu Administrasi

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

Kampus UI, Depok 16424, Jawa Barat, Indonesia

Email : donnyagungharvida@yahoo.com dan wijaya@ui.ac.id

Abstract: Factors Affecting Employee Turnover and Retention Strategies as Prevention of Employee Turnover: A Literature Review. Turnover can be interpreted as the discharge of an employee from the company where he works. Turnover in organizations can lead to instability and uncertainty about labor conditions and will increase costs that must be incurred by the organization. Turnover can be experienced by organizations in the private and public sectors. The writing of this article uses the literature review data collection method for various reports, publications or news about employee turnover. There are several factors that influence employees in making decisions to stay or leave the organization, among others: employee factors, organizational factors and environmental factors. The organization needs to find out the factors that cause turnover in its organization, so that the organization can prevent turnover. Employee retention is the organization's strategy to maintain the potential employees of the organization to remain loyal to the organization. If the employee retention strategy is implemented well, employee turnover will be reduced.

Key Words: turnover, retention, human resources.

Abstrak: Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover* Karyawan dan Strategi Retensi Sebagai Pencegahan *Turnover* Karyawan: Sebuah Tinjauan Literatur. Turnover dapat diartikan sebagai keluarnya seorang karyawan dari perusahaan tempatnya bekerja. Turnover di dalam organisasi dapat menimbulkan ketidakstabilan dan ketidakjelasan terhadap kondisi tenaga kerja dan akan meningkatkan biaya yang harus dikeluarkan oleh organisasi. *Turnover* dapat dialami oleh organisasi di sektor swasta maupun sektor publik. Penulisan artikel ini menggunakan metode pengumpulan data studi literatur (*literature review*) terhadap berbagai laporan, publikasi atau berita tentang *turnover* karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi karyawan dalam pengambilan keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi antara lain : faktor karyawan, faktor organisasi dan faktor lingkungan. Organisasi perlu mencari tahu faktor yang menjadi penyebab terjadinya turnover di dalam organisasinya, sehingga organisasi dapat mencegah terjadinya turnover. Retensi karyawan adalah strategi organisasi untuk mempertahankan karyawan yang potensial dimiliki oleh organisasi untuk tetap loyal kepada organisasi. Apabila strategi retensi karyawan diterapkan dengan baik maka angka *turnover* karyawan akan dapat ditekan.

Kata Kunci: turnover, retensi, sumber daya manusia.

PENDAHULUAN

Dalam mencapai tujuan organisasi banyak kendala yang dihadapi oleh organisasi, salah satu kendala tersebut adalah *turnover* karyawan. *Turnover* dapat diartikan sebagai keluarnya seorang karyawan dari perusahaan tempatnya bekerja (Dessler 2013). Menurut Robbins (2006) *turnover* tidak selalu merugikan perusahaan, tetapi

juga ada *turnover* yang menguntungkan perusahaan. *Turnover* yang merugikan yaitu apabila karyawan yang keluar dari perusahaan adalah karyawan yang mempunyai kinerja baik, keahlian dan pengalaman yang banyak dalam pekerjaannya. Perusahaan akan diuntungkan apabila karyawan yang keluar adalah karyawan yang kinerjanya dibawah standar,

tidak mencapai target yang diharapkan sehingga posisi yang ditinggalkan akan diisi dengan karyawan yang lain yang mempunyai kinerja dan keterampilan yang lebih baik. Tetapi pada umumnya *turnover* memberikan dampak yang negatif terhadap perusahaan atau organisasi. Salah satunya menurut Nasution (2009) *turnover* dapat menular pada karyawan yang lainnya. Shaw et al (1998) menyatakan bahwa organisasi dengan sejarah angka *turnover* yang tinggi dengan berdasar berbagai alasan, cenderung membuat karyawan lamanya untuk meninggalkan organisasi juga. Ketika karyawan yang meninggalkan organisasi meraih kesuksesan di pekerjaan yang baru, hal itu akan semakin mempengaruhi karyawan lama lainnya untuk keluar dari organisasi.

Turnover di dalam organisasi dapat menimbulkan kondisi organisasi yang tidak stabil dan tidak jelas terhadap kondisi tenaga kerja dan akan meningkatkan anggaran sumber daya manusia antara lain anggaran yang dikeluarkan untuk pelatihan karyawan, anggaran dalam rekrutmen dan pelatihan bagi karyawan baru. Lussier (2005) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat *turnover*, maka pengeluaran yang dikeluarkan akan semakin tinggi pula, hal ini karena dalam perekrutan, penyeleksian dan pelatihan karyawan baru menghabiskan uang yang banyak. Terdapat 2 (dua) jenis *Turnover*, yaitu *voluntary turnover* dan *involuntary turnover* (Robbins, 2006). Yang dimaksud dengan *voluntary turnover* atau *quit* adalah keputusan yang diambil karyawan untuk keluar dari pekerjaannya saat ini dengan sukarela yang dikarenakan keadaan pekerjaan yang dimiliki saat ini dan adanya alternative lowongan pekerjaan yang lain. Sedangkan *involuntary turnover* atau pemecatan adalah kebijakan yang diambil oleh pemberi kerja atau organisasi (*employer*) untuk memutus hubungan kontrak kerja antara pemberi kerja dan pegawai dan sifatnya tidak bisa dikontrol oleh karyawan.

Turnover merupakan isu yang penting bagi sebuah organisasi. oleh karena

itu organisasi harus bekerja keras untuk mengelola karyawannya dengan baik sehingga karyawan cenderung akan mengurungkan niatnya untuk meninggalkan organisasi. Mondy (2008) menyatakan bahwa untuk mengelola sumber daya manusia penting untuk membuat sistem yang menarik perhatian dari karyawan, membuat karyawan betah dan juga merangsang kerja karyawan menjadi lebih baik. Survei yang dilakukan oleh McKenna (2002) terhadap 8000 karyawan dari 35 industri dengan pertanyaan “Apa yang membuat anda bertahan dengan organisasi tempat anda bekerja sekarang?” mendapat jawaban sebagai berikut : (1) Pekerjaan yang menarik dan menantang; (2) Pengembangan karier, pembelajaran dan pengembangan diri; (3) Gaji dan kompensasi yang adil; (4) Berhubungan dan bekerja dengan orang yang hebat; (5) Manajemen yang memberi dukungan, bos yang hebat; (6) Bangga dengan organisasi, baik misi atau produknya; (7) Lingkungan kerja dan budaya yang hebat; (8) Dikenali, dinilai dan dihargai; (9) Pekerjaan yang berarti, membuat perbedaan; (10) Otonomi. Oleh karena itu organisasi perlu membuat program untuk diberikan kepada karyawan agar karyawan bertahan di organisasi. *Turnover* dapat dialami oleh organisasi di sektor swasta maupun sektor publik, tetapi *turnover* pada sektor publik sangat jarang terjadi.

Permasalahan dalam penulisan ini adalah adanya dampak negatif dan ketidakstabilan yang dialami oleh organisasi yang disebabkan oleh *turnover* yaitu permasalahan biaya pengeluaran yang semakin besar dan karyawan yang melakukan turnover mengajak karyawan yang lainnya yang masih bertahan. Maka tujuan dari penulisan ini adalah untuk menjelaskan faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* dan strategi apa yang dilakukan untuk mencegah terjadinya *turnover*.

METODE

Penulisan ini menggunakan metode pengumpulan data studi literatur (*literature*

review) terhadap berbagai laporan, publikasi atau berita tentang *turnover* karyawan. Menurut Creswell (2009) studi literatur adalah sebuah tulisan secara ringkas tentang artikel yang bersumber dari jurnal, dokumen kelembagaan ataupun buku tentang teori dan informasi dan kemudian diorganisasikan dalam satu topik dan dokumen dalam suatu penelitian.. Dengan melakukan studi literatur, penulis berharap akan mendapatkan teori-teori serta pemikiran yang relevan dengan masalah *turnover* karyawan sehingga dapat digunakan sebagai rujukan bagaimana sebuah institusi atau organisasi dapat mengatasi permasalahan *turnover* yang dialaminya.

PEMBAHASAN

Faktor Yang Mempengaruhi Terjadinya *Turnover*

Turnover menurut Simamora (2004) adalah pemisahan diri yang dilakukan oleh karyawan dari organisasi yang dilakukan secara sukarela. Bentuk *turnover* antara lain berupa : perpindahan keluar organisasi, pengunduran diri, pemberhentian ataupun kematian anggota organisasi. Terdapat 2 jenis *turnover* yaitu *turnover* secara tidak sukarela (*involuntary*) dan *turnover* secara sukarela (*voluntary*). Menurut Shaw (2011) baik *voluntary* maupun *involuntary* pegawai yang meninggalkan organisasi dihitung sebagai *turnover*, meliputi berhenti, diberhentikan, mengundurkan diri atau dipecat. Menurut Abelson (1987) “karyawan yang meninggalkan organisasi secara sukarela sebagian besar dikategorikan sebagai *turnover* secara sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan *turnover* secara sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*)”. Penyebab terjadinya *avoidable voluntary turnover* adalah karena alasan kompensasi gaji, atasan, kondisi dalam bekerja, organisasi lain kondisinya lebih baik, sedangkan untuk *unavoidable voluntary turnover* disebabkan oleh faktor keluarga ataupun jalur karir. Sehingga *turnover* dijelaskan sebagai suatu proses dimana karyawan berhenti dari pekerjaannya

dan keluar dari organisasi dan organisasi harus mencari penggantinya. Ini merupakan hal yang merugikan organisasi, terlebih yang meninggalkan organisasi adalah karyawan yang berpotensi dan berkinerja baik.

Zeffane (1994) menyatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi karyawan dalam mengambil keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi, yaitu:

1. Faktor karakteristik personal dari karyawan

Terdapat beberapa karakter individu yang dapat mempengaruhi karyawan dalam mengambil keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi, faktor individu itu antara lain, usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, motivasi kerja, latar belakang keluarga, status perkawinan dan sebagainya. Menurut Mobley (1986), terdapat hubungan antara tanggung jawab terhadap keluarga dengan *turnover* karyawan, lebih mudah dimengerti bila ditentukan apakah karyawan tersebut merupakan pencari nafkah utama di dalam keluarga atau hanya sebagai penunjang. Faktor latar belakang juga dapat menjadi penyebab terjadinya *turnover* karyawan, keharmonisan dan jumlah anggota keluarga, ataupun dukungan dari pasangan suami atau istri dalam keluarga untuk mendukung kerja pasangan dapat menyebabkan karyawan memutuskan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi (Siagian, 1995).

Dalam faktor ini untuk mempertahankan karyawan, organisasi harus memberikan perhatian kepada karyawannya, kemudian harus membuat komunikasi yang baik dengan karyawan (*two way feedback*). Yang terakhir organisasi harus mampu menyeimbangkan kehidupan karyawan dalam pekerjaan dan diluar pekerjaan.

2. Faktor institusi/organisasi

Ada beberapa faktor di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi terjadinya *turnover* karyawan di sebuah organisasi antara lain yaitu kebijakan, *reward*, pengembangan karir, desain

pekerjaan, kepemimpinan, rekrutmen, supervisi, afiliasi kerja (Abelson, 1986).

1) Rekrutmen dan seleksi

Salah satu hal yang penting untuk dilakukan dalam menghadapi permasalahan turnover karyawan adalah mengelola dengan baik proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Tujuan dari rekrutmen adalah mencari sebanyak mungkin calon pelamar kerja sehingga organisasi mempunyai banyak pilihan calon tenaga kerja. Adapun seleksi adalah suatu proses keputusan yang diambil oleh organisasi dalam menawarkan lowongan pekerjaan di dalam organisasinya. Menurut Mondy (2008) ada beberapa proses dalam seleksi yaitu wawancara awal, evaluasi lamaran, tes pengujian, wawancara calon karyawan, pemeriksaan latar belakang, keputusan penentuan dalam seleksi dan yang terakhir adalah pemeriksaan fisik dari pelamar. Bila tahapan proses seleksi dilaksanakan dengan baik maka organisasi akan mendapatkan karyawan yang dapat memberikan kontribusi yang positif (Handoko, 2000).

2) Insentif atau imbalan

Insentif atau imbalan merupakan kompensasi dalam bentuk materi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Kompensasi diberikan dengan tujuan untuk mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di dalam organisasi. Sistem kompensasi yang diberikan sebaiknya sifatnya mengikat karyawan sehingga dapat menekan terjadinya turnover. Besaran jumlah kompensasi berbeda setiap organisasi dengan melihat kondisinya dan menurut peraturan yang berlaku. Menurut Handoko (2000) tujuan dari administrasi kompensasi adalah :

- a. Mendapatkan karyawan yang qualified.
- b. Menghargai perilaku yang diharapkan.
- c. Mempertahankan karyawan yang dimiliki.
- d. Mengendalikan dan mengatur biaya
- e. Memenuhi peraturan perundangan

3) Pengembangan karier

Pengembangan adalah kegiatan mendesain apa yang diperlu dikembangkan dari karyawan untuk aktivitas pekerjaan yang akan datang. Dengan adanya pengembangan maka organisasi juga memikirkan karir karyawan secara jangka panjang di dalam organisasi. rendahnya kinerja perlu dilakukan tindakan korektif seperti pelatihan, mutasi atau pemberhentian, sebaliknya tingginya kinerja perlu diberikan penghargaan seperti promosi, kenaikan gaji atau bonus.

4) Kebijakan organisasi

Kebijakan adalah mekanisme yang dibuat oleh organisasi untuk menentukan arah organisasi dan batasan untuk tindakan administrasi di dalam organisasi. Kebijakan biasanya dibuat oleh komite pembuat kebijakan, di dalam organisasi lebih dikenal sebagai manajemen puncak. Kebijakan ini dibuat untuk mengawasi kinerja karyawan dan sebagai dasar untuk membuat keputusan manajerial.

Dalam faktor organisasi ini organisasi dapat mempertahankan karyawannya dengan mempertahankan serta meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan dengan cara yang pertama adalah memberikan pekerjaan yang menantang bagi karyawan (*meaningfull and challenging work*). Cara kedua adalah dengan bagaimana organisasi memberikan peluang dan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

3. Faktor eksternal/lingkungan

Selain faktor individu dan organisasi, terdapat faktor lingkungan yang turut mempengaruhi terjadinya *turnover* karyawan, beberapa faktor lingkungan adalah faktor geografis, kompetitor dan faktor kesempatan kerja lain. Abelson (1986) menyatakan bahwa lokasi kerja yang menyenangkan akan menarik untuk karyawan, lingkungan dapat mempengaruhi turnover karyawan. Abelson juga menyatakan jika lingkungan kerja yang kompetitif membuat karyawan akan semakin

sulit untuk mentoleransi masalah individual dan organisasi. Jumlah lowongan pekerjaan yang tersedia di luar organisasi juga merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi terjadinya *turnover* karyawan. Muchinsky dan Morrow (1980) menyatakan bahwa seorang karyawan dapat meninggalkan pekerjaannya di saat banyak lowongan pekerjaan yang tersedia.

Sedangkan menurut Mcbey dan Karakowsky (2000) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi turnover karyawan adalah :

1. Faktor pendorong

Faktor pendorong merupakan faktor yang berasal dari dalam organisasi sendiri yang dapat membuat karyawan untuk keluar dari organisasi atau memilih bertahan di organisasi. Organisasi harus dapat mengelola faktor pendorong ini. Adapun yang termasuk di dalam faktor pendorong yaitu :

- a. Kepuasan kerja
- b. Kepuasan atas gaji
- c. Penghargaan atas kinerja

2. Faktor penarik

Faktor penarik merupakan faktor yang berasal dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan untuk meninggalkan organisasinya. Kedudukan karyawan di dalam keluarga sebagai pencari nafkah utama mempengaruhi tingkat intensi turnover. Adapun yang termasuk di dalam faktor penarik yaitu :

- a. Pendapatan pribadi
- b. Pendapatan keluarga
- c. Status pekerjaan
- d. Komitmen keluarga
- e. Alternative pekerjaan
- f. Permintaan eksternal

3. Faktor karakteristik individu

Faktor karakteristik individu adalah faktor yang dipengaruhi oleh karakter pribadi dan aspek demografi dari karyawan yang dapat mempengaruhi karyawan untuk meninggalkan atau bertahan di organisasi. Adapun yang termasuk di dalam faktor karakteristik individu yaitu :

- a. Usia
- b. Masa kerja
- c. Pendidikan

d. Status perkawinan

4. Faktor lain

Pada faktor lainnya dijelaskan bahwa faktor kinerja objektif dan kinerja subyektif mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan. Turnover karyawan juga dipengaruhi oleh aspek yang membuat karyawan bertahan pada organisasi tempatnya bekerja atau pindah ke organisasi lain yang dapat memberikan keuntungan bagi dirinya.

Ikhwanto (2015) mengatakan bahwa *turnover* berkaitan dengan kepuasan kerja. Organisasi yang karyawannya merasa cukup akan kepuasan kerja memiliki tingkat *turnover* yang kurang. Rasa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan membuat dirinya lebih loyal kepada organisasi, tetapi ketika karyawan merasa kurang puas maka dia akan berpikir untuk meninggalkan organisasi. Faktor kepuasan kerja menurut Phillips dan Connel (dalam Utami, 2015) terdiri dari:

1. Pekerjaan itu sendiri, dalam melakukan pekerjaan karyawan merasa sulit atau tidak melakukan pekerjaannya. Pekerjaan yang dilakukan memerlukan keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan. Perasaan sulit atau tidak yang dirasakan oleh karyawan itu mempengaruhi kepuasan.
2. Kesempatan promosi, karyawan akan merasa puas apabila dia mempunyai kesempatan promosi dalam karirnya selama bekerja di organisasi.
3. Pembayaran, dalam bekerja tentu karyawan mempunyai hak yaitu pembayaran upah. Karyawan akan merasa puas ketika pembayarannya dianggap layak dalam pemenuhan hidup karyawan.
4. Supervisi. Dalam hubungan kerja, atasan merupakan figur orang tua/kakak/teman bagi bawahan sekaligus sebagai senior oelh karena itu atasan memberikan timbal hubungan yang positif.
5. Hubungan rekan kerja. Dalam lingkungan kerja hubungan kerja antara karyawan dengan atasan dan

juga hubungan sesama rekan kerja menjadi faktor penentu kepuasan kerja karyawan.

Retensi Sebagai Strategi Untuk Menekan Turnover

Organisasi selalu berupaya untuk membuat karyawannya bertahan untuk jangka waktu yang cukup lama. Berbagai upaya dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan karyawannya. Lockwood (2007) menjelaskan bahwa retensi adalah bagian penting di dalam pendekatan organisasi dalam pengelolaan manajemen bakat yang umum, diartikan sebagai “pelaksanaan strategi terintegrasi atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses-proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan”. Sedangkan Susilo (2013) menyatakan bahwa retensi karyawan adalah bagaimana organisasi mempertahankan karyawan yang potensial dimiliki oleh organisasi dengan segala kemampuan yang dimiliki untuk tetap loyal kepada organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya adalah merupakan output kegiatan operasional yang mencakup sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dimanfaatkan secara efisien dan efektif oleh organisasi. Oleh karena itu organisasi perlu memelihara sumber daya yang dimiliki agar sumber daya manusia yang dimiliki bisa bekerja secara baik sehingga menguntungkan organisasi. Sumber daya manusia yang tidak dipelihara dapat meningkatkan terjadinya *turnover*. Ada 5 macam strategi retensi karyawan menurut Torrington et al (2003), yaitu:

1. Kompensasi.

Kompensasi strategi yang pertama dimasukkan karena seringkali faktor kompensasi dianggap faktor pemicu utama dalam ketidakpuasan karyawan yang akhirnya menyebabkan karyawan menjadi tidak loyal kepada organisasi. Menurut Teori

Dua Faktor Herzberg, kompensasi merupakan faktor *hygiene* (Gibson et al, 2003). Karyawan merasa tidak puas ketika organisasi tidak dapat memenuhi faktor *hygiene*, jika karyawan merasa adanya ketidakpuasan maka karyawan tidak akan bekerja dengan baik serta tidak loyal terhadap organisasi. Bila karyawan merasa puas dengan upah yang diterima maka karyawan akan bekerja dengan baik dan organisasi dapat mengharapkan loyalitas dari karyawan.

2. Pemenuhan Harapan.

Seorang karyawan bekerja di sebuah organisasi mempunyai harapan, harapannya adalah karyawan tersebut dapat bekerja dengan tenang, harapan mendapatkan kompensasi finansial yang memuaskan dan juga harapan untuk mengembangkan karir. Pemenuhan harapan seorang karyawan sebenarnya masuk ke dalam kontrak psikologis. Kontrak psikologis sendiri mencakup aspek hubungan kerja yang baik antara karyawan dan organisasi (De Vos dalam Rousseau, 1989). Organisasi akan berjanji untuk : pengembangan karir dan promosi karyawan di dalam organisasi, desain *job* konten, lingkungan sosial, keuangan dan keseimbangan dengan pribadi karyawan.

3. Induksi

Induksi adalah masa orientasi bagi karyawan baru. Tujuan dilakukannya induksi adalah untuk memudahkan karyawan baru untuk beradaptasi dengan tempat kerja yang baru, dan dapat memfasilitasi penyampaian informasi dasar dari sebuah organisasi termasuk juga segala aspek budaya yang dimiliki organisasi tersebut. (Torrington et al, 2003).

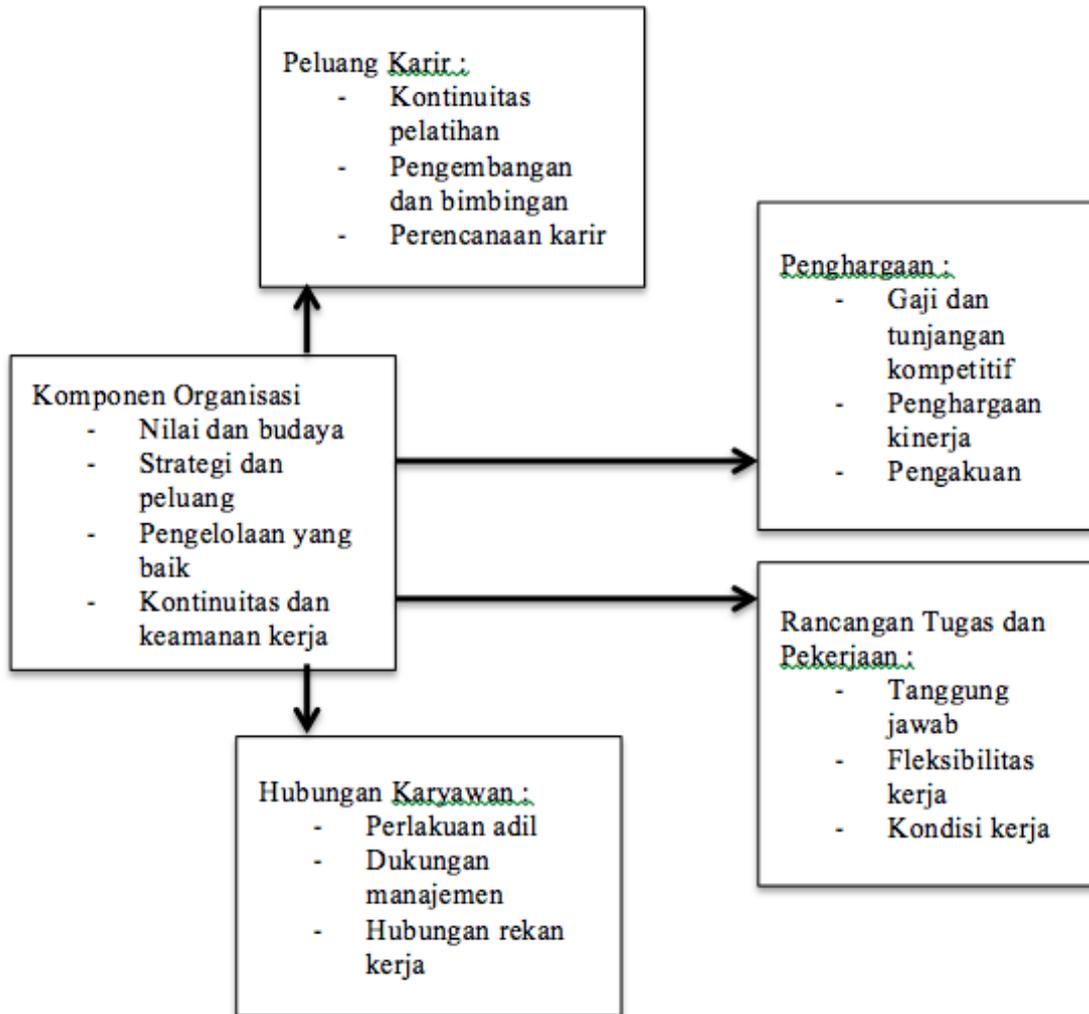
4. Praktik SDM.

Praktik SDM disini adalah praktik SDM yang memperhatikan keluarga karyawan. Sebagai contoh apabila organisasi akan memindah tugaskan karyawan ke kota lain, maka organisasi perlu memikirkan keluarga inti dari karyawan tersebut, setidaknya memikirkan akomodasi untuk keluarganya.

5. Pelatihan dan pengembangan

Penugasan dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan harus dilaksanakan secara adil, jika tidak adil akan mengurangi loyalitas karyawan. Organisasi harus menyampaikan secara transparan saat memberikan kesempatan karyawan untuk

mengikuti pelatihan dan pengembangan. Apabila tidak transparan akan timbul saling curiga yang mengakibatkan suasana bekerja tidak baik dan akan mengurangi loyalitas karyawan.



Gambar 1. Faktor Penentu Retensi Karyawan

Sumber : Mathis dan Jackson (2006)

Faktor – faktor penentu retensi karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah :

1. Komponen organisasi. Keputusan yang diambil oleh karyawan dalam bertahan atau meninggalkan organisasi dipengaruhi oleh beberapa komponen organisasi. Organisasi yang mempunyai *culture* dan *value* yang positif memiliki

tingkatan retensi karyawan yang lebih baik. Organisasi yang memiliki strategi, manajemen organisasi, perencanaan masa depan dan tujuan yang jelas juga mempunyai pengaruh terhadap retensi karyawan yang lebih baik. Organisasi yang dapat mengelola karyawannya dengan baik yang membuat karyawannya merasa dikelola dengan baik dan

memiliki keamanan dalam pekerjaan yang baik cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih baik.

2. Peluang karir organisasi. Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan karir sebagai tingkatan posisi yang berhubungan dengan pekerjaan yang diraih oleh seseorang. Setiap karyawan akan mengejar karir demi mendapatkan kepuasan dalam kebutuhan individu. Karyawan yang mengejar karir harus dibantu oleh organisasi selaku pemberi kerja untuk memenuhi kebutuhannya dalam mengejar karir. Organisasi berperan penting dalam sistem perencanaan karir karyawan. Perencanaan karir yang dibuat oleh organisasi diterapkan dengan menempatkan seseorang karyawannya dalam pekerjaan yang merupakan permulaan dari rangkaian pekerjaan. Byars dan Rue (1997) menyatakan bahwa jalur karir adalah rangkaian kegiatan pengembangan yang terdiri dari pelatihan, pendidikan atau pengalaman kerja yang dilakukan secara formal atau informal yang bertujuan untuk membantu karyawan untuk mampu bekerja atau memegang jabatan yang lebih baik. Kegiatan formal dalam pengembangan dapat berupa pelatihan atau pengembangan karir sedangkan kegiatan informal antara lain adalah kegiatan mentoring atasan kepada bawahan (Subali, 2017). Pengembangan karir yang dilakukan oleh organisasi dapat mempengaruhi retensi karyawan. Kesempatan dan peluang pengembangan diri menjadi salah satu alasan kenapa karyawan memilih mengambil pekerjaan dan bertahan di organisasi saat ini. Faktor yang mendukung pengembangan adalah pelatihan karyawan yang dilakukan secara kontinu, pengembangan karir individu karyawan serta perencanaan karir formal di dalam organisasi.
3. Penghargaan. Penghargaan yang nyata diterima oleh karyawan adalah gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal ini termasuk kedalam penghargaan yang bersifat ekstrinsik. Simamora (2004) menyatakan bahwa penghargaan ekstrinsik merupakan hal yang diberikan oleh organisasi untuk mengatur perilaku dan kinerja anggotanya. Sedangkan penghargaan yang bersifat intrinsik adalah kompensasi atau penghargaan yang dinilai dari dalam mereka sendiri. Bentuk penghargaan intrinsik menurut Simamora (2004) adalah pengakuan, perasaan pengembangan diri, status dan kepuasan kerja. Hal tersebut diatas merupakan salah satu factor yang mempengaruhi karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Karyawan lebih cenderung bertahan apabila organisasi memberikan penghargaan yang kompetitif berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap kinerja karyawan serta tunjangan maupun bonus. Menurut Syahril dan Nurbiyati (2016) penghargaan ekstrinsik dan intrinsik mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Rancangan tugas dan pekerjaan. Salah satu faktor mendasar yang bisa mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan dari organisasi yang diberikan kepada karyawan. Desain tugas dan pekerjaan yang

diberikan harus mengandung unsur tanggung jawab, fleksibilitas kerja karyawan, keseimbangan kerja dan kehidupan karyawan serta kondisi kerja yang baik (berupa kondisi fisik perlengkapan kerja dan lingkungan kerja seperti ruangan, pencahayaan). Menurut Mathis dan Jackson (Dalam Subali, 2017) kondisi tempat bekerja dan perlengkapan bekerja merupakan penentu dalam retensi karyawan. Para karyawan tentunya mempunyai harapan agar lingkungan dalam bekerja memberikan kenyamanan bagi mereka dan juga bekerja dengan fasilitas alat kerja yang modern sehingga dapat menunjang pekerjaan mereka.

5. Hubungan karyawan. Hubungan karyawan adalah faktor terakhir yang bisa mempengaruhi retensi karyawan di dalam organisasi. Hubungan karyawan di dalam organisasi meliputi *support* yang diberikan manajemen atau pimpinan, perlakuan yang adil dan tidak diskriminatif dalam penerapan kebijakan SDM serta hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja. Jika organisasi memperlakukan karyawannya secara adil dalam penerapan kebijakan SDM seperti keadilan dalam indisipliner, memberikan peluang kerja dan promosi maka hal tersebut akan mempengaruhi retensi karyawan. Begitu juga ketika atasan memberikan dukungan dalam bekerja seperti penghargaan, pengakuan, mendukung pengembangan diri dan karir bawahan maka akan tercipta hubungan kerja yang positif antara atasan dan bawahan.

Mathis dan Jackson (2014) menyatakan bahwa selain faktor penentu

retensi karyawan, adalah penting bagi pengelola sumber daya manusia dan organisasi mempunyai proses yang digunakan untuk mengatur retensi karyawan. Jika proses yang digunakan untuk mengukur retensi karyawan dibiarkan berjalan tanpa adanya intervensi, retensi karyawan kemungkinan besar tidak akan berhasil.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian diatas sumber daya manusia yang handal dan berkualitas harus dikelola dengan baik oleh organisasi. Jika sumber daya manusia tersebut mempunyai keinginan untuk *turnover*, hal tersebut akan memberi dampak yang negative terhadap organisasi. Maka dari itu organisasi perlu mencari tahu faktor yang menjadi penyebab terjadinya *turnover* di dalam organisasinya, sehingga organisasi dapat mencegah terjadinya turnover. Faktor penyebab terjadinya *turnover* bisa dari individu, organisasi ataupun pengaruh dari luar individu maupun organisasi. Sebagai upaya preventif organisasi harus menyusun perencanaan untuk penyediaan tenaga kerja yaitu dengan pendaftaran dan pendataan serta seleksi yang baik sehingga organisasi dapat memperoleh tenaga kerja yang baik dan memiliki komitmen dan loyalitas. Terhadap karyawan yang ada organisasi melakukan fungsi pemeliharaan sehingga faktor-faktor penyebab terjadinya *turnover* dapat diminimalisir.

Mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi menjadi hal yang penting bagi sebuah organisasi. Karyawan yang berkompeten perlu dipertahankan sehingga karyawan tersebut tidak keluar dan organisasi dan masuk ke organisasi kompetitor. Salah satu strategi yang bisa dilakukan oleh organisasi dalam mencegah dan menekan angka *turnover* adalah dengan melakukan retensi karyawan. Yang terpenting dalam pelaksanaan proses retensi karyawan adalah bagaimana sebuah organisasi bisa membuat karyawannya merasa mendapatkan kepuasan dan perhatian dari organisasi tempatnya bekerja baik dalam hal menyangkut kompensasi, kondisi kerja

ataupun praktik Sumber Daya Manusia lainnya. Apabila strategi retensi karyawan diterapkan dengan baik oleh organisasi maka *turnover* karyawan akan dapat ditekan.

DAFTAR RUJUKAN

Buku

- Byars, L. L. dan Rue, L. W. (1997). *Human Resources Management (Fifth edition)*. Chicago : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management (Thirteenth Edition)*. London: Pearson Education.
- Gibson, J. L., Ivancevich, dan James H. Donnelly. (2003). *Organizations Behaviour, Structure and Process. (8th ed)*. Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia Edisi II (Cetakan Keempat Belas)*. Yogyakarta : BPFE.
- Lussier, N. R. (2005). *Human Relations in Organization Applications and Skill Building*. New York : Mc Graw Hill.
- Mathis, R. L dan Jackson, J. H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mobley, W. H. (1986). *Pergantian Karyawan : Sebab, Akibat dan Pengendaliannya. (Aliha Bahasa : Nurul Imam)*. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi (Edisi Sepuluh)*. Jakarta : Erlangga.
- Siagian, S. P. (1995). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*. England : Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Zeffane. (2003). *Organizational Behavior A Global Perspective*. Australia : John Wiley and Sons Australia Ltd.

Jurnal

- Abelson, M. A. (1987). Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72 : 382-386.
- Abelson, M. A. (1986). Strategic Management of Turnover : A Model For The Health Service Administrator. *Journal HCMR*, 11(2), 61-71.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagements for Competitive Advantage: HRs Strategic Role. *HR Magazine*, 52(3), pp. 1-11.
- McBey, Kenneth and Karakowsky, L. (2000). Examining Sources of Influence on Employee Turnover in The Part-Time Work Context, *Leadership and Organization Journal*, Vol. 21 No. 3.
- McKenna, T. (2006). The Loyalty Quotient. *Journal National Petroleum News Vol 4*.
- Muchinsky, P. dan Morrow, P. (1980). A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 263-290.
- Nasution, W. A. (2009). Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Intensi Turnover Pada Call Center Telkomsel di Medan. *Jurnal Mandiri Vol 4, No 1*. ISSN 1907-4158.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological And Implied Contract In Organization. *Employee Right and Responsibilities Journal*, Vol. 2, 121-139.
- Sheridan, J. E. dan Abelson, M. A. (1983). Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, 26(3), 418-436.
- Shaw, J. D. (2011). Turnover Rates and Organizational Performance : Review, Critique and Research Agenda. *Organizational Psychology Review*, 1 : 187.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., dan Gupta, N. (1998). An Organization-level Analysis of

- Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal* 41.
- Susilo, A. (2013). Pengaruh Retensi Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja. *Jurnal Studi Akuntansi dan Bisnis*, 251, Vol 1, No 3.
- Syahril, R. R. dan Nurbiyati, T. (1998). Pengaruh Reward Ektrinsik dan Intrinsik Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening. *Jurnal RIset Manajemen*, Vol 3 No 1, 23-37.
- Zeffane, R. M. (1994). Understanding Employee Turnover : The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Manpower*, 15, 22-38.
- Tesis**
- Ikhwanto, J. (2015). *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan*. FPSI Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta.
- Subali. (2017). *Kajian Terhadap Penerapan Employee Retention Sebagai Upaya Pencegahan Turnover Pegawai (Kasus Pada Badan Kepegawaian Negara)*. FIA Universitas Indonesia, Depok.
- Utami, P. (2015). *Gambaran Turnover Perawat Rawat Inap Anak Rumah Sakit Umum X Tahun 2014*. FKM Universitas Indonesia, Depok.