ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v6i1.8883

STRATEGI RETENSI KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. XYZ

Employee Retention Strategies in Improving Company Performance at PT. XYZ

Alya Junieta Dwiyana & Erni Yuningsih
Universitas Djuanda
alyajunieta93@gmail.com; erni.yuningsih@unida.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Dec 11, 2025	Jan 3, 2026	Jan 15, 2026	Jan 20, 2026

Abstract

Employee retention is a strategic issue in human resource management because it directly affects workforce stability and the smooth operation of company activities. PT. XYZ, a company engaged in vegetable cutting and packaging, faces employee retention problems as reflected in its high Labor Turnover (LTO) rate and employee complaints related to career development, reward systems, and employee relations. This study aimed to identify employee retention problems and analyze the company's efforts to retain employees at PT. XYZ. A qualitative descriptive approach with a field study design was employed, with data collected through observations, interviews with HR personnel and employees, and analysis of supporting data in the form of Labor Turnover (LTO) figures for the 2022–2024 period and a pre-survey of 20 employees as initial respondents. Data were analyzed descriptively to portray the condition of employee retention and the factors influencing it. The findings show that the average Labor Turnover (LTO) rate at PT. XYZ during 2022–2024 was 11.97%, exceeding the normal threshold for employee turnover. The pre-survey and interview results reveal that the main employee retention problems lie in unclear organizational career

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

opportunities, a reward system perceived as not commensurate with work contributions, and less harmonious employee relations due to miscommunication, which collectively reduce employees' motivation and commitment to remain with the company. The study concludes that employee retention at PT. XYZ is still suboptimal and requires the strengthening of sustainable retention strategies. The practical implications underscore the importance of clear career development pathways, the implementation of a fair reward system, and improved communication and employee relations to enhance retention and reduce employee turnover rates.

Keywords: Employee Retention; Career Development; Reward System; Employee Relations; Employee Turnover

Abstrak: Retensi karyawan merupakan isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena berpengaruh langsung terhadap stabilitas tenaga kerja dan kelancaran operasional perusahaan. PT. XYZ sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pemotongan dan pengemasan sayuran menghadapi permasalahan retensi karyawan yang tercermin dari tingginya tingkat *Labour Turnover* (*LTO*) serta keluhan karyawan terkait pengembangan karir, sistem penghargaan, dan hubungan karyawan. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi permasalahan retensi karyawan serta menganalisis upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan di PT. XYZ. Metode yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan studi lapangan, melalui pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dengan pihak HRD dan karyawan, serta analisis data pendukung berupa data *Labour Turnover* (*LTO*) periode 2022–2024 dan hasil pra-survei terhadap 20 orang karyawan sebagai responden awal. Analisis data dilakukan secara deskriptif untuk menggambarkan kondisi retensi karyawan dan faktor-faktor yang memengaruhinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata tingkat *Labour Turnover* (*LTO*) PT. XYZ selama periode 2022–2024 sebesar 11,97%, berada di atas batas normal tingkat *turnover* karyawan. Hasil pra-survei dan wawancara mengungkapkan bahwa permasalahan utama retensi karyawan terletak pada peluang karir organisasional yang belum jelas, sistem penghargaan yang dirasakan belum sebanding dengan kontribusi kerja, serta hubungan karyawan yang kurang harmonis akibat miskomunikasi, yang berdampak pada menurunnya motivasi dan komitmen karyawan untuk bertahan di perusahaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa retensi karyawan di PT. XYZ masih belum optimal dan memerlukan penguatan strategi yang berkelanjutan. Implikasi praktis menegaskan pentingnya kejelasan jalur pengembangan karir, penerapan sistem penghargaan yang adil, serta perbaikan komunikasi dan hubungan karyawan untuk meningkatkan retensi dan menekan tingkat *turnover* karyawan.

Kata Kunci: Retensi Karyawan; Pengembangan Karir; Sistem Penghargaan; Hubungan Karyawan; *Turnover* Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting dalam menjalankan kegiatan serta memastikan kelangsungan hidup perusahaan. Pembinaan dan pengembangan SDM menjadi langkah strategis untuk mengatasi permasalahan perusahaan serta menghadapi tantangan yang timbul akibat perubahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Perubahan

tersebut mendorong setiap organisasi untuk memiliki SDM yang memenuhi kriteria baik dari segi jumlah maupun kualitas, sehingga mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional. Pengelolaan yang tepat melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) diperlukan agar potensi SDM dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi (Elbadiansyah, 2019). Salah satu tantangan utama dalam manajemen sumber daya manusia adalah mempertahankan karyawan yang kompeten, karena tingkat turnover yang tinggi dapat menimbulkan biaya besar serta mengganggu stabilitas dan efektivitas operasional perusahaan (Dessler, 2020)

Karyawan merupakan komponen utama yang harus dimiliki setiap organisasi, karena tanpa partisipasi mereka, berbagai aktivitas dalam organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memberikan perhatian terhadap upaya mempertahankan karyawan yang kompeten melalui strategi retensi, karena tingginya tingkat *turnover* dapat menimbulkan biaya besar serta mengganggu stabilitas dan efektivitas operasional perusahaan (Dessler, 2015)

Retensi karyawan merupakan upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya melalui penerapan berbagai strategi dan kebijakan yang bertujuan agar mereka tetap bekerja dalam jangka waktu yang lebih lama (Ulandari et al., 2025). Retensi karyawan juga mencakup usaha organisasi untuk menjaga dan mengembangkan karyawan yang memiliki potensi tinggi agar tidak berpindah ke perusahaan lain. Dengan demikian, retensi karyawan menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja serta mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Dampak retensi karyawan dapat bersifat positif maupun negatif, di mana retensi yang efektif meningkatkan stabilitas organisasi, kesinambungan pengetahuan, efisiensi operasional, kualitas pelayanan, dan pengurangan biaya, sedangkan retensi yang rendah berisiko menurunkan kepuasan kerja, menghambat inovasi, meningkatkan biaya pergantian karyawan, serta mengganggu operasional perusahaan (Ganguli & Padhy, 2023).

Selain itu, (Ulandari et al., 2025) menyatakan bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja, kejelasan pengembangan karir, serta kualitas hubungan kerja antara karyawan dan manajemen. Ketidaksesuaian pada aspek-aspek tersebut dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Penerapan strategi retensi yang efektif melalui manajemen talenta dan keterlibatan karyawan menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan serta daya saing perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai, mendapatkan kesempatan berkembang, serta

memperoleh kompensasi yang sepadan, maka tingkat loyalitas dan motivasi kerja mereka akan meningkat (Ekhsan & Taopik, 2020). Hal ini berdampak positif terhadap produktivitas dan kualitas kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, apabila strategi retensi tidak diterapkan dengan baik, perusahaan berisiko kehilangan karyawan berpotensi yang dapat menghambat pencapaian tujuan Perusahaan.

Strategi retensi memiliki peran penting dalam mempertahankan tenaga kerja yang stabil serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Retensi yang efektif mencakup penawaran gaji yang kompetitif, peluang pengembangan karir, serta lingkungan kerja yang kondusif. Perusahaan yang berinvestasi dalam aspek-aspek tersebut cenderung lebih mampu mempertahankan talenta terbaik dan memperoleh keunggulan kompetitif. Retensi juga memiliki hubungan erat dengan tingkat omset, di mana tingkat retensi yang tinggi menunjukkan tingkat omset yang rendah, dan sebaliknya (Hasrat et al., 2024).

Selain itu, (Raharjo et al., 2025) menegaskan bahwa strategi retensi karyawan yang efektif perlu didukung oleh tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang baik, melalui kejelasan pengembangan karir, sistem penghargaan yang adil, serta hubungan kerja yang positif, sehingga karyawan terdorong untuk bertahan lebih lama di dalam organisasi.

Retensi karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan didorong oleh pentingnya mempertahankan tenaga kerja yang kompeten, berpengalaman, dan berkomitmen terhadap perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa kehilangan karyawan potensial dapat menimbulkan biaya tinggi, menurunkan produktivitas, serta mengganggu stabilitas operasional. Oleh karena itu, strategi retensi menjadi langkah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan yang layak, serta memastikan adanya peluang pengembangan karir bagi karyawan. Komitmen organisasi, peluang karir, dan penghargaan merupakan faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan (Darmika & Sriathi, 2019). Dengan demikian, penerapan strategi retensi yang tepat dapat mendorong peningkatan motivasi dan kinerja karyawan, sehingga berdampak positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Indikator retensi karyawan meliputi komponen organisasional, peluang karir organisasional, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, serta hubungan karyawan. Kelima indikator tersebut saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Mathis et al., 2016).

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pemotongan dan pengemasan (*cutting and packaging*) sayuran. Keberhasilan PT. XYZ dalam menjaga kualitas produk tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki kinerja

optimal. Oleh karena itu, penerapan strategi retensi karyawan menjadi hal penting untuk menjaga stabilitas, produktivitas, dan kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, PT. XYZ sangat bergantung pada kinerja karyawan di berbagai divisi, mulai dari proses produksi hingga pengemasan dan distribusi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam menjaga efektivitas dan efisiensi kerja di lingkungan perusahaan. Untuk memastikan keberlangsungan operasional dan daya saing, PT. XYZ perlu menerapkan strategi retensi yang mampu mempertahankan tenaga kerja berpengalaman serta mendorong peningkatan motivasi dan kinerja karyawan.

Retensi karyawan dapat dilihat melalui data *turnover* perusahaan (Nurhidayanti, 2016, dalam Elsa et al., 2019). *Turnover* adalah tindakan pengunduran diri karyawan dari perusahaan tempatnya bekerja yang bersifat permanen, baik dilakukan secara sukarela maupun tidak sukarela. Hal ini dapat terjadi karena beberapa faktor, seperti beban kerja yang berat, lingkungan kerja yang kurang mendukung, rendahnya kepuasan kerja, ketidakpuasan terhadap gaji, proses rekrutmen yang tidak tepat, serta manajer yang kurang baik dalam memimpin (Hidayati, 2020). *Labor turnover* (LTO) atau *turnover rate* merupakan persentase karyawan yang berhenti dari suatu perusahaan atau organisasi, yang diukur berdasarkan jumlah tenaga kerja yang berhenti bekerja dalam periode waktu tertentu. LTO berkaitan dengan retensi karyawan di suatu perusahaan, di mana keduanya memiliki hubungan berbanding terbalik semakin tinggi *turnover,* maka semakin rendah tingkat retensi, dan begitu pula sebaliknya.

Besarnya tingkat labour turnover dapat dihitung dengan menggunakan rumus tertentu. (Hasibuan, 2019), tingkat labour turnover dihitung dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dalam satu periode dengan jumlah rata-rata karyawan pada periode yang sama. Perhitungan tingkat labour turnover tersebut digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan serta sebagai indikator awal dalam mengevaluasi efektivitas kebijakan dan strategi retensi karyawan yang diterapkan perusahaan.

Berdasarkan hasil perhitungan *Labour Turnover* (LTO) pada PT. XYZ selama periode 2022-2024, diketahui bahwa tingkat LTO mengalami fluktuasi dan berada di atas batas normal turnover karyawan sebesar 5-10% per tahun (Gillies, dalam Krismoko, 2024). Rata-rata tingkat LTO PT. XYZ selama tiga tahun terakhir mencapai 11,97%, yang menunjukkan bahwa upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan masih belum optimal. Kondisi

ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam retensi karyawan yang perlu mendapat perhatian serius.

Untuk memperkuat identifikasi permasalahan tersebut, dilakukan pra-survei terhadap karyawan PT. XYZ yang difokuskan pada indikator retensi karyawan. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa masih terdapat aspek-aspek yang berpotensi menurunkan tingkat retensi karyawan, khususnya pada peluang karir organisasional, sistem penghargaan, dan hubungan karyawan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan retensi karyawan serta menganalisis upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan pada PT. XYZ guna mendukung stabilitas tenaga kerja dan kelancaran operasional perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi lapangan serta memanfaatkan data primer dan data sekunder. Objek penelitian adalah karyawan PT. XYZ, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pemotongan dan pengemasan (*cutting and packaging*) sayuran yang berlokasi di salah satu kabupaten. Data primer diperoleh melalui observasi langsung di lingkungan kerja, wawancara dengan pihak HRD dan karyawan PT. XYZ, serta pra-survei awal dengan menyebarkan kuesioner kepada 20 orang karyawan untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi retensi karyawan dan sebagai dasar penentuan fokus permasalahan penelitian, yang tidak digunakan sebagai sampel utama penelitian. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, antara lain visi dan misi perusahaan, data jumlah karyawan, serta data tingkat *Labour Turnover* (LTO) periode 2022-2024. Model penelitian dibangun berdasarkan indikator retensi karyawan yang meliputi peluang karir organisasional, sistem penghargaan, dan hubungan karyawan, yang dipilih berdasarkan hasil pra-survei dengan tingkat ketidaksetujuan tertinggi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan menginterpretasikan hasil observasi, pra-survei, wawancara, dan data perusahaan untuk mengidentifikasi permasalahan serta mengevaluasi upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan.

HASIL

Berdasarkan hasil pengolahan data *Labour Turnover* (LTO), pra-survei karyawan, observasi lapangan, dan wawancara, diketahui bahwa kondisi retensi karyawan di PT. XYZ

masih belum berjalan secara optimal. Hal ini tercermin dari tingginya tingkat pergantian karyawan serta temuan pada beberapa indikator retensi yang menunjukkan adanya permasalahan dalam upaya perusahaan mempertahankan karyawan.

Hasil pengolahan data *Labour Turnover* (LTO) periode 2022-2024 menunjukkan bahwa rata-rata tingkat LTO PT. XYZ mencapai 11,97%. Nilai tersebut berada di atas batas normal tingkat turnover karyawan sebesar 5-10% per tahun, sehingga menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi permasalahan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja, khususnya karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja. Data tingkat *Labour Turnover* (LTO) perusahaan selama periode penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Data LTO PT. XYZ Tahun 2022-2024

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan		Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Jumlah Rerata Karyawan	Tingkat LTO (%)
		Keluar	Diterima			
2022	69	7	9	71	70	10
2023	71	9	5	67	69	13,04
2024	67	8	4	63	65	12,35
Total	107	24	18	201	204	35,35
Rata-Rata	69	8	6	67	68	11,97

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa tingkat *Labour Turnover* (LTO) PT. XYZ mengalami fluktuasi selama periode 2022-2024 dengan nilai rata-rata sebesar 11,97%. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat pergantian karyawan masih tergolong tinggi, khususnya pada karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja.

Selain data LTO, kondisi retensi karyawan juga dianalisis melalui pra-survei karyawan. Hasil pra-survei retensi karyawan ditunjukkan pada Tabel 2, yang menggambarkan persepsi karyawan terhadap indikator retensi di PT. XYZ.

Tabel 2. Hasil Pra-Survei Mengenai Retensi Karyawan PT. XYZ

No	Indikator	Pernyataan	Jumlah Karyawan (orang)	Jawaban (%)		Interpretasi
				Setuju	Tidak Setuju	
1	Komponen Organisasional	Nilai organisasi yang kuat, dan budaya organisasi yang positif mendorong karyawan untuk tetap bertahan diperusahaan.	20	60	40	Sebanyak 40% karyawan menyatakan bahwa nilai organisasi dan budaya kerja yang ada belum dirasakan kuat, sehingga perannya dalam mendorong karyawan untuk bertahan dinilai masih kurang.
2	Peluang Karir Organisasional	Perusahaan menyediakan peluang pengembangan karir yang jelas sehingga mendukung kemajuan karir dan mendorong karyawan untuk bertahan.	20	45	55	Sebanyak 55% karyawan menyatakan bahwa perusahaan belum menyediakan peluang pengembangan karir yang jelas, sehingga karyawan belum sepenuhnya melihat adanya dukungan terhadap kemajuan karir mereka.
3	Penghargaan	Perusahaan memberikan penghargaan berdasarkan kinerja yang dicapai karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja dan mendorong karyawan agar tetap bertahan di perusahaan.	20	35	65	Sebanyak 65% karyawan menyatakan bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan belum sebanding dengan kinerja yang dicapai, sehingga belum mampu mendorong motivasi kerja dan keinginan karyawan untuk bertahan.
4	Rancangan Tugas dan Pekerjaan	Perusahaan memberikan tugas dan pekerjaan dengan tanggung jawab yang jelas dan beban kerja yang seimbang, sehingga mendukung kenyamanan kerja karyawan.	20	95	5	Sebanyak 5% karyawan menyatakan bahwa tugas dan pekerjaan yang diberikan belum memiliki tanggung jawab yang jelas dan beban kerja yang seimbang, meskipun sebagian besar

No	Indikator	Pernyataan	Jumlah Karyawan (orang)	Jawaban (%)		Interpretasi
				Setuju	Tidak Setuju	
						karyawan menilai aspek ini sudah baik.
5	Hubungan Karyawan	Perusahaan membangun hubungan kerja yang baik melalui dukungan atasan dan kerja sama antar karyawan sehingga menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mendorong karyawan untuk bertahan diperusahaan.	20	40	60	Sebanyak 60% karyawan menyatakan bahwa hubungan karyawan di perusahaan belum berjalan dengan baik, dukungan dari atasan masih kurang, dan kerja sama antar karyawan belum sepenuhnya harmonis.
Rata-Rata				55	45	Sebanyak 45% karyawan menyatakan bahwa retensi di perusahaan masih belum berjalan dengan optimal.

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa sebanyak 45% karyawan menyatakan bahwa retensi karyawan di PT. XYZ masih belum berjalan secara optimal. Berdasarkan indikator retensi karyawan, tingkat ketidaksetujuan tertinggi terdapat pada tiga aspek berikut:

1. Peluang Karir Organisasional

Sebanyak 55% karyawan menyatakan bahwa perusahaan belum menyediakan peluang pengembangan karir yang jelas. Ketidakjelasan terkait jenjang karir, kriteria promosi, dan mekanisme kenaikan jabatan menyebabkan karyawan belum melihat hubungan yang pasti antara kinerja dan peluang pengembangan karir. Hasil wawancara juga mengungkapkan bahwa terdapat karyawan yang telah bekerja lebih dari delapan tahun namun belum mengalami kenaikan jabatan.

2. Sistem Penghargaan

Pada aspek penghargaan, hasil pra-survei menunjukkan bahwa 65% karyawan merasa penghargaan yang diterima belum sebanding dengan kontribusi dan prestasi kerja. Hasil wawancara juga mengungkapkan bahwa sebagian karyawan menerima gaji di bawah Upah Minimum Kabupaten (UMK) yang berlaku, sehingga menimbulkan ketidakpuasan terhadap

sistem kompensasi perusahaan. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi kerja dan keinginan karyawan untuk bertahan.

3. Hubungan Karyawan

Sebanyak 60% karyawan menyatakan bahwa hubungan kerja antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan belum berjalan secara harmonis. Hasil wawancara juga mengungkapkan bahwa kondisi tersebut disebabkan oleh sering terjadinya miskomunikasi antar tim maupun dengan atasan, terutama saat terdapat perubahan jadwal produksi atau pengemasan. Informasi yang tidak tersampaikan secara merata menyebabkan perbedaan pemahaman dalam pelaksanaan pekerjaan.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat retensi karyawan di perusahaan masih belum optimal, yang tercermin dari nilai rata-rata *Labour Turnover* (LTO) sebesar 11,97% selama periode 2022-2024. Nilai tersebut berada di atas batas normal tingkat turnover karyawan, sehingga mengindikasikan adanya permasalahan dalam upaya perusahaan mempertahankan karyawan. Temuan ini diperkuat oleh hasil pra-survei dan wawancara yang menunjukkan bahwa permasalahan utama retensi karyawan berkaitan dengan peluang karir organisasional, sistem penghargaan, dan hubungan karyawan.

Pada aspek peluang karir organisasional, sebagian besar karyawan menyatakan bahwa pengembangan karir belum berjalan secara jelas, khususnya terkait jenjang karir, kriteria promosi, dan mekanisme kenaikan jabatan. Ketidakjelasan tersebut menyebabkan karyawan belum melihat hubungan yang pasti antara kinerja dan peluang untuk berkembang, sehingga memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan di perusahaan. Temuan ini sejalan dengan pendapat (Sutrisno, 2017) yang menyatakan bahwa kejelasan perencanaan dan pengembangan karir berperan penting dalam memberikan kepastian arah karir bagi karyawan serta meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Pada aspek penghargaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa penghargaan yang diterima belum sebanding dengan kontribusi dan prestasi kerja. Kondisi ini diperkuat oleh temuan wawancara yang mengungkapkan bahwa tingkat gaji sebagian karyawan masih berada di bawah Upah Minimum Kabupaten (UMK), sehingga menimbulkan ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan. Temuan ini mendukung pandangan (Kadarisman, 2017) yang menyatakan bahwa sistem

penghargaan yang tidak adil dan tidak kompetitif dapat menurunkan motivasi kerja serta melemahkan komitmen karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Selanjutnya, pada aspek hubungan karyawan, hasil pra-survei dan wawancara menunjukkan bahwa hubungan antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan belum berjalan secara harmonis. Kurangnya dukungan atasan serta sering terjadinya miskomunikasi antar tim, terutama saat terjadi perubahan jadwal produksi atau pengemasan, menimbulkan kebingungan dan konflik kecil dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat (Kasmir, 2016) yang menyatakan bahwa hubungan karyawan yang kurang baik dapat memengaruhi suasana kerja, kerja sama tim, serta kinerja dan loyalitas karyawan.

Implikasi dari temuan penelitian ini menunjukkan bahwa retensi karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh kejelasan pengembangan karir dan kualitas hubungan karyawan. Upaya perbaikan yang telah dilakukan perusahaan, seperti evaluasi sistem pengembangan karir, pelaksanaan program mentoring dan coaching, pemberian bonus kinerja, serta koordinasi dan briefing harian, merupakan langkah positif dalam meningkatkan retensi karyawan. Upaya tersebut sejalan dengan pandangan (Mathis et al., 2016) yang menyatakan bahwa pengembangan karir, sistem penghargaan yang sesuai, serta hubungan karyawan yang baik dapat meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan dengan pendekatan deskriptif kualitatif, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan ke perusahaan lain dengan karakteristik berbeda. Selain itu, pengukuran retensi karyawan masih terbatas pada data LTO, pra-survei, dan wawancara, sehingga belum mencakup faktor lain seperti kepuasan kerja secara mendalam atau komitmen organisasi secara kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak objek penelitian, menggunakan metode kuantitatif atau campuran, serta menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi retensi karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan di PT. XYZ masih belum berjalan secara optimal. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata *Labour Turnover* (LTO) periode 2022-2024 sebesar 11,97% yang berada di atas batas normal tingkat turnover

karyawan. Hasil pra-survei dan wawancara menunjukkan bahwa permasalahan utama retensi karyawan terletak pada aspek peluang karir organisasional, sistem penghargaan, dan hubungan karyawan. Ketidakjelasan jalur pengembangan karir, penghargaan yang dirasakan belum sebanding dengan kontribusi kerja, serta hubungan karyawan yang belum harmonis berpengaruh terhadap motivasi dan komitmen karyawan untuk bertahan di perusahaan.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian retensi karyawan, dengan menunjukkan bahwa kombinasi antara peluang karir organisasional, sistem penghargaan, dan hubungan karyawan merupakan faktor penting yang memengaruhi tingkat retensi karyawan. Temuan ini memperkuat teori dan hasil penelitian sebelumnya bahwa retensi karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi, tetapi juga oleh kejelasan karir dan kualitas hubungan karyawan di dalam organisasi.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengkaji faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi retensi karyawan, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keseimbangan kerja dan kehidupan. Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan metode kuantitatif atau metode campuran dengan cakupan objek dan periode penelitian yang lebih luas agar memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Darmika, N. K. A. P., & Sriathi, A. A. A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional dan Perceived Organizational Support terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, *8*(7), 4153–4182. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p06

Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

Ekhsan, M., & Taopik, M. (2020). Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Talent Management terhadap Employee Retention. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, *22*(3), 163. https://doi.org/10.33370/jpw.v22i3.484

Elbadiansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV IRDH.

Elsa, K., Dewi, O., & Riana, I. G. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi dan Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan pada Bintang Kuta Hotel. *E-Jurnal Manajemen*, *8*(2), 876–902. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i02.p11

Ganguli, R., & Padhy, S. C. (2023). Moderating effect of demographic factors on the relationship between work motivation and employee retention of Gen Z. *NMIMS Management Review*, *31*(2), 145–156. https://doi.org/10.1177/09711023231197819

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Edisi Revisi*. Bumi Aksara.

Hasrat, E., Laoli, W., Telaumbanua, E., Lase, D., & Lase, H. (2024). Pengaruh Retensi dan Status Karyawan terhadap Turnover Intention di Klinik Pratama Tabita Gunungsitoli. *YUME: Journal of Management*, *7*(3), 949–964. https://journal.ypkb.ac.id/index.php/yume/article/view/7336

Hidayati, A. R. (2020). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Deepublish.

Kadarisman. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Rosada.

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajawali Pers.

Krismoko, K. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention. *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian*, *3*(2), 126–138. https://doi.org/10.58344/locus.v3i2.2450

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.

Raharjo, I. B., Albashori, M. F., Widiyanti, A., Wahyudiyono, W., & Suliantoro, S. (2025). Strategi Retensi Karyawan Berbasis Employee Engagement. *Jurnal Lentera Bisnis*, *14*(2), 2351–2363. https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1585

Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

Ulandari, T. P., Sedayu, A., Purwatiningsih, A. P., & Purusa, N. A. (2025). Studi tentang Retensi Karyawan di PT. HHK Sungai Jelai Estate, Kabupaten Ketapang. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, *14*(2), 659–670. https://doi.org/10.31959/jm.v14i2.3127