



## RETENSI PEGAWAI SEBAGAI UPAYA PENCEGAHAN *TURNOVER*

### PENDAHULUAN

Retensi pegawai berkaitan erat dengan *turnover* pegawai. Mathis dan Jackson (2014:125) menyampaikan bahwa retensi pegawai merupakan proses di mana karyawan terdorong untuk tetap tinggal bersama organisasi. Sementara *turnover* merupakan proses jumlah pegawai yang

meninggalkan organisasi harus digantikan. Maka dapat makna bahwa *turnover* merupakan hal yang berbeda dari *employee retention*.

*Turnover* merupakan proses karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan baik atas keinginan perusahaan maupun atas keinginan sendiri. Maka proses dimana seorang PNS meninggalkan organisasi baik karena mutasi pemberhentian, mutasi pindah instansi maupun mutasi pensiun pada organisasi pemerintah dapat disebut sebagai proses *turnover*. Sehingga dapat disimpulkan secara bebas bahwa mutasi pemberhentian, mutasi pindah instansi maupun mutasi pensiun merupakan *turnover* yang terjadi pada organisasi pemerintah. Sehingga konsep *turnover* pada organisasi pemerintah merupakan bagian dari mutasi kepegawaian.

Permasalahan terkait dengan dampak *turnover* pegawai, diantaranya: pertama, regulasi dan kebijakan manajemen PNS memungkinkan adanya *turnover* PNS melalui perpindahan dari satu organisasi pemerintah ke organisasi pemerintah lainnya. Kedua, *turnover* PNS tersebut menimbulkan terganggunya kinerja banyak pihak dan terhambatnya pelaksanaan program kerja. Dan ketiga, *turnover* PNS juga dapat berdampak pada terganggunya sistem operasional organisasi, sehingga menimbulkan kekhawatiran bagi pihak manajemen organisasi.

Oleh sebab itu menjadi penting untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat menjadi potensi penyebab terjadinya *turnover* pegawai. Dan juga perlu menganalisis bagaimana praktik penerapan *employee retention* yang dilakukan oleh pihak manajemen sebagai upaya mencegah potensi *turnover* pegawai yang ada.

### Ringkasan Eksekutif

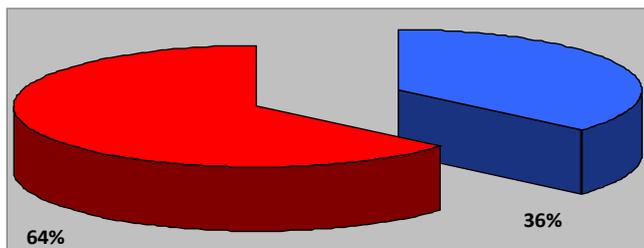
- ❖ Regulasi dan kebijakan manajemen PNS memungkinkan adanya *turnover* PNS melalui perpindahan dari satu organisasi pemerintah ke organisasi pemerintah lainnya.
- ❖ *Turnover* PNS tersebut menimbulkan permasalahan diantaranya terganggunya kinerja dan sistem operasional organisasi, sehingga dapat menghambat pelaksanaan program kerja.
- ❖ Sebanyak 64% alasan *turnover* PNS melalui mutasi pindah instansi pada Instansi didominasi oleh alasan faktor-faktor pengaruh dari dalam organisasi.
- ❖ Perlu rumusan yang jelas tentang penyebab potensi *turnover* agar dapat menentukan upaya sistematis penanggulangannya.

Penulis : Subali  
Penanggungjawab : Achmad Slamet Hidayat  
Pimpinan Redaksi : Ajib Rakhmawanto  
Editor : Anang Pikukuh Purwoko  
Design Grafis : Santosa  
Sekretariat : Heri Noviyanto  
Sirkulasi : Hamid Munawan  
Alamat : Jl. Letjend Sutoyo No.12 Cililitan  
Jakarta Timur  
Telp/e-mail : 021-80887011/puslitbang\_bkn@yahoo.com

Sehingga dapat ditemukan manajemen retensi melalui intervensi yang tepat sebagai upaya sistematis penanggulangan *turnover* pegawai.

**Gambar Perbandingan Klasifikasi Faktor Pegawai Pindah di Instansi X**

■ Tidak Dapat Dikendalikan      ■ Dapat Dikendalikan



Sumber: Diolah peneliti dari data Biro Kepegawaian di Instansi X

Hasil studi pada lembaga pengelola manajemen ASN sebut saja instansi X menunjukkan kebenaran adanya *turnover* PNS. Terdapat beberapa alasan yang menyebabkan *turnover* pegawai tersebut. Alasan-alasan sebesar 36% tersebut terdiri dari faktor yang tidak dapat dikendalikan dan yang dapat dikendalikan oleh organisasi. Dan yang sangat disayangkan bahwa sebanyak 64% alasan *turnover* PNS yang seharusnya dapat dikendalikan organisasi. Sehingga seharusnya pihak manajemen kepegawaian instansi X melakukan upaya-upaya *employee retention* untuk mempertahankan pegawainya.

Berikut merupakan hasil studi mengenai persepsi tentang faktor yang dapat menjadi potensi penyebab *turnover* PNS dan upaya-upaya resensi untuk mempertahankan pegawainya pada instansi X:

## PENYEBAB POTENSI DAN TERJADINYA *TURNOVER*

Hasil penelitian Wahyuni, Zaika, dan Anwar (2014) yang dilakukan pada suatu perusahaan jasa konstruksi di Malang terhadap 102 responden menunjukkan bahwa faktor internal dari dalam diri pegawai merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover* pegawai. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor internal bukanlah faktor utama yang menyebabkan berpindahnya pegawai melainkan terdapat faktor eksternal yang juga menjadi faktor utama penyebab keinginan berpindahnya karyawan.

Wahyuni, Zaika, dan Anwar (2014) mengutip faktor penyebab *turnover* pegawai menurut Michael (1995) dalam penelitiannya. Menurut Michael (1995) dalam Wahyuni, Zaika, dan Anwar (2014) faktor yang menyebabkan terjadinya berpindahnya pegawai adalah: gaji/upah, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, perkembangan karir, komitmen, kurangnya kekompakan dalam kelompok/organisasi, ketidak-puasan, bermasalah dengan atasan atau pengawas, rekrutmen, seleksi dan promosi.

**Skor dan Rentang Skala Persepsi Faktor Eksternal Turnover Instansi X**

Indikator	Skor	Kategori
Reward finansial	318	Tinggi
Promosi jabatan	264	Sedang
Pengakuan ( <i>recognition</i> )	294	Sedang
Dukungan tempat dan alat	305	Sedang
Sikap atasan	294	Sedang
Peluang karir internal	302	Sedang
Peluang karir eksternal	295	Sedang
Total skor faktor eksternal <i>turnover</i>	2072	
Rerata skor persepsi <i>turnover intention</i> (2072/7)	296	Sedang

$391 \leq x \leq 465$	$316,5 \leq x \leq 390,5$	$242 \leq x \leq 316$	$167,5 \leq x \leq 241,5$	$93 \leq x \leq 167$
Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah

296

Hasil studi menunjukkan bahwa indikator penghargaan finansial menempati urutan pertama yaitu dengan skor total 318. Selanjutnya indikator dukungan tempat dan alat kerja menempati urutan kedua yaitu dengan skor 305. Kemudian indikator peluang karir internal menempati urutan ketiga dengan skor 302. Indikator peluang karir eksternal menempati urutan keempat dengan skor 295. Sementara indikator pengakuan dan sikap atasan, keduanya menempati urutan kelima dengan skor yang sama, yakni 294. Sementara indikator promosi jabatan menempati urutan terakhir dengan nilai 264.

Sehingga peringkat dari masing-masing indikator faktor eksternal yang berpotensi menjadi penyebab perpindahan pegawai pada instansi X mulai dari yang tertinggi, yaitu: besaran total pendapatan (*take home pay*), dukungan tempat dan alat kerja, peluang karir internal, peluang karir eksternal, pengakuan dan sikap atasan, dan terakhir promosi jabatan.

## PENERAPAN RETENSI PEGAWAI

Hasil penelitian terkait bagaimana menerapkan resensi pegawai oleh pihak manajemen kepegawaian instansi X, sebagaimana konsep Mathis dan Jackson (2014), bahwa berbagai faktor dapat menjadi penentu resensi pegawai pada organisasi, yang meliputi: Penghargaan (*Reward*), Rancangan Penugasan dan Pekerjaan, Hubungan Karyawan, dan Peluang Karier Organisasi.

**1. Pemberian Reward-Finansial;** berdasarkan hasil analisis temuan studi bahwa pada instansi yang banyak terjadi *turnover* pegawai belum menerapkan *reward*-finansial secara sengaja sebagai upaya *employee retention*. Manajemen belum mengeksplorasi hal-hal lain yang dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai berupa *reward*-finansial supaya lebih kompetitif. Sejauh ini penghargaan berupa *reward*-finansial berupa gaji pokok dan tunjangan jabatan yang diberikan di tiap-tiap tingkatan (masa kerja, pangkat, golongan ruang) kepada para PNS jumlahnya sama. Sementara yang membedakan pada masing-masing organisasi, untuk menilai *competitiveness*, adalah perbedaan total *reward*-finansial yang diterima oleh masing-masing PNS dengan masa kerja,

pangkat, golongan ruang yang sama antar sesama organisasi pemerintah.

- 2. Dukungan Tempat dan Alat Kerja;** hasil analisis studi menunjukkan bahwa tempat kerja di instansi belum dapat memberikan kenyamanan pegawai dalam bekerja. Kondisi ini ditandai dengan derajat suhu ruangan tidak sesuai kebutuhan, tata letak yang tidak rapi, penggantian alat penerangan yang lama, sistem keamanan yang terbuka, dan luas ruangan yang kurang memadai membuat pegawai untuk kenyamanan pegawai dalam bekerja. Selanjutnya kondisi alat kerja yang ada pemenuhannya tidak sesuai harapan pegawai. Hal lainnya bahwa alat kerja terkesan ketinggalan zaman serta teknologinya tidak *upgrade*.
- 3. Manajemen Karir Organisasi;** penerapan manajemen karir internal instansi masih jauh dari konsep manajemen SDM. Hal itu terindikasi dari belum adanya perencanaan karir, belum adanya desain sistem dan infrastruktur pengembangan karir, belum tepat guna dan sasaran infrastruktur bimbingan karir, serta belum memberikan pelatihan berkesimbangan bagi pengembangan karir pegawai. Namun demikian pada sisi manajemen karir organisasi secara informal, sudah memberikan kontribusi yang positif terhadap penerapan *employee retention*.
- 4. Promosi Jabatan;** Tidak dipungkiri manajemen telah melakukan proses seleksi menggunakan merit system, sehingga proses seleksinya sudah benar, transparan dan memberikan peluang bagi seluruh pegawai yang memiliki kompetensi dan memenuhi syarat. Akan tetapi menurut pegawai pada akhir prosesnya yaitu penentuan yang lolos seleksi masih belum transparan. Bahkan para kandidat tidak menerima *feed back* jika belum bisa lolos seleksi promosi jabatan.
- 5. Pengakuan (Recognition);** selama ini pemberian pengakuan (*recognition*) masih menggunakan standar dan prosedur yang berlaku secara nasional yaitu KPLB. Hal itu tentunya hanya berlaku bagi para PNS yang memiliki prestasi kerja 'luar biasa baik'-nya saja. Para pegawai mengharapkan adanya

pengakuan (*recognition*) atas prestasi kerja mereka dengan aturan dan standar internal instansi. Harapannya adalah bukan hanya mengakui pegawai yang berkinerja luar biasa baiknya saja dan bermanfaat secara nasional, akan tetapi juga kinerja internal.

6. **Dukungan Supervisor/Manajemen;** dukungan dari para *supervisor* sebagai miniatur dari manajemen sudah dilakukan. Kedua hal tersebut mencakup dukungan terhadap profesionalitas pekerjaan dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai. Yang masih sedikit mengganggu adalah karena belum semua *supervisor* melakukannya. Hal ini menyangkut gaya kepemimpinan. Namun demikian pihak manajemen sudah memberikan pelatihan *leadership* kepada para *supervisor*. Sehingga dukungan *supervisor* sudah memberikan kontribusi yang positif terhadap penerapan *employee retention*.

## PENUTUP

Faktor eksternal dari diri pegawai berupa: besaran total *reward-finansial*, dukungan tempat dan alat, peluang karir internal, peluang karir eksternal, sikap atasan, pengakuan, dan promosi jabatan dapat menjadi potensi penyebab *turnover* pegawai di lingkungan instansi pemerintah. Sementara di sisi lain, penerapan *employee retention* berupa *reward system-finansial*, aktifitas formal manajemen karir (perencanaan, pengembangan, bimbingan dan pelatihan berkesinambungan), dukungan tempat dan alat kerja belum dapat memberikan kontribusi yang positif. Akan tetapi penerapan promosi jabatan, pengakuan (*recognition*), dukungan *supervisor/manajemen* sudah dapat memberikan kontribusi yang positif.

Setelah menyandingkan penyebab potensi terjadinya *turnover* dan penerapan retensi pegawai, maka diperoleh gambaran yang utuh bahwa masih dijumpai adanya faktor-faktor penyebab potensi terjadinya *turnover* pegawai dari satu instansi pemerintah ke instansi lainnya. Hal itu sejalan dengan penerapan faktor-faktor penentu *employee retention* yang belum dapat memberikan kontribusi yang positif sebagai upaya pencegahan terhadap *turnover* pegawai. Pihak manajemen/pengelola kepegawaian hendaknya melakukan intervensi terhadap faktor-faktor penentu *employee retention*

tersebut untuk mencegah penyebab potensi terjadinya *turnover* pegawai di masa yang akan datang.

## REKOMENDASI

- Memaksimalkan *reward-finansial* dengan mengupayakan peningkatan tunjangan kinerja dan menciptakan program kegiatan yang bisa mensejahterakan pegawai; memberikan pengakuan prestasi kerja dalam lingkup internal; membuat sistem keputusan promosi lebih transparan serta memberikan *feedback* bagi pegawai yang tidak lolos seleksi promosi jabatan.
- Membangun infrastruktur (sistem dan pedoman) karir, menyusun jalur karir (*careerpath*), dan menyamakan persepsi guna mempertahankan dan meningkatkan manajemen karir informal oleh parasevisor.
- Menetapkan dan melaksanakan pedoman pengelolaan tempat kerja sesuai dengan standar baku penataan ruangan, memastikan semua unit kerja merencanakan dan menganggarkan kebutuhan alat kerja, dan untuk pengadaan alat berteknologi modern.
- Menyamaan persepsi, mempertahankan dan meningkatkan dukungan para *supervisor/manajemen* dalam hal profesionalitas pekerjaan dan kesejahteraan pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. 2014. *Human Resource Management 10<sup>th</sup> ed.* South-Western: Thomson. (terjemahan Diana Angelica, Salemba Empat, Jakarta).
- Wahyuni, A.S., Zaika, Y., Anwar, R. 2014. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi*, Jurnal Rekayasa Sipil, ISSN 1978 – 5658, Volume 8, No.2 – 2014.