



*"If you've hired the right people,  
they will want to grow  
(Jack Welch)*

## **Bab 10** **Retensi dan** **Pergantian** **Karyawan**



**H**al yang berhubungan erat dengan keterikatan karyawan adalah retensi dan pergantian karyawan (*turnover*). Retensi dan pergantian karyawan lebih sering dilihat dengan cara membandingkan berapa banyak karyawan yang tetap tinggal dibandingkan dengan karyawan yang keluar. Akan tetapi sebenarnya terdapat perbedaan substansial. Retensi bisanya lebih menyatakan tentang apa yang dapat dikendalikan dan diinginkan, sedangkan pergantian karyawan sering kali mencampurkan apa yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan serta yang diinginkan dan yang tidak diinginkan. Retensi adalah konsep yang lebih proaktif, “Bagaimana kita akan mempertahankan para karyawan ini?”, sedangkan pergantian karyawan lebih reaktif, “Siapa yang keluar dan mengapa?” (Schiemann 2011).

## 10.1 Pengertian Retensi

Menurut Kamus Bahasa Indonesia (2008), retensi berarti saat atau waktu penyimpanan; waktu tertahannya suatu (zat) oleh suatu sistem. Hal senada dijelaskan dalam Kamus Tesaurus Bahasa Indonesia (2008) retensi diartikan sebagai penahanan atau penyimpanan. Selanjutnya Schiemann (2011) menyatakan retensi karyawan adalah cara untuk memastikan agar organisasi/perusahaan memiliki pemain daftar A (bertalenta tinggi) yang cukup pada setiap level agar organisasi/perusahaan menjadi sangat kompetitif. Amit Lohia, *Managing Director* Indorama Group seperti yang dikutip oleh Putri (2008) mendefinisikan talenta sebagai siapa pun dengan *knowledge, skill*, kemampuan dan sikap yang bagus, masuk ke lingkungan kerja dengan energi dan antusiasme yang berpengaruh. Pekerja yang bertalenta tinggi cenderung memiliki kinerja di atas rata-rata, *people skill* yang baik, *leadership skill*, serta berinisiatif tinggi.

Maarif dan Kartika (2014) mendefinisikan retensi pegawai merupakan sekumpulan aktivitas dan proses mempertahankan pegawai berkinerja dan berpotensi tinggi agar selalu berkontribusi sesuai standar yang diharapkan oleh organisasi.

## 10.2 Pengertian Pergantian Karyawan (*Turnover*)

Pergantian karyawan (*turnover*) secara sederhana dapat diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar organisasi/perusahaan

(Ronodipuro dan Husnan 1995). Sementara Mobley (1986) memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. *Turnover* tidak terlepas dengan "*Turnover Intentions*". Harnoto (2002) menyatakan *turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari organisasi/perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan di antaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

### 10.3 Dampak Retensi dan *Turnover* pada Bisnis

Survei yang dilakukan *International Business Report* 2008 seperti yang dikutip oleh Putri (2008) menunjukkan bahwa masalah kegagalan retensi karyawan menghasilkan masalah terutama meningkatnya beban kerja bagi karyawan lain (41%), naiknya beban operasi (38%), kalah bersaing dari kompetitor (32%), menurunnya standar *customer service* (28%), dan beberapa masalah lainnya. Schiemann (2011) mengemukakan bahwa retensi memengaruhi pelanggan. Sebagai contoh kajian tentang Burger King mengungkapkan bahwa tingginya tingkat pergantian karyawan mengakibatkan waktu tunggu yang lebih lama, penjualan yang lebih rendah, dan rendahnya profit.

### 10.4 Indikasi Terjadinya *Turnover Intentions*

Menurut Harnoto (2002), *turnover intentions* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.

Beberapa indikasi berikut ini dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intentions* karyawan dalam sebuah organisasi/perusahaan.

a. Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

b. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan organisasi/perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

## 10.5 Cara Menghitung *Turnover*

Tingkat *turnover* bisa dinyatakan dengan berbagai rumusan. Umumnya laju *turnover* dinyatakan dalam persentase yang mencakup jangka waktu tertentu.

$$\text{Turnover rate} = \frac{\text{Jumlah keseluruhan pengunduran diri karyawan per bulan}}{\text{jumlah rata-rata karyawan dalam daftar gaji perusahaan per bulan}} \times 100\%$$

Contoh: Suatu organisasi/perusahaan memiliki rata-rata 800 tenaga kerja per bulan, di mana selama itu terjadi 16 kali karyawan keluar (*turnover* atau *accession*) dan 24 kali pemecatan (*separation*).

Maka *turnover* atau *accession rate* adalah  $16/800 \times 100\% = 2\%$ , sedangkan *separation rate* adalah  $24/800 \times 100\% = 3\%$ . Dengan demikian tingkat *replacement* (penggantian) atau *replacement rate* adalah sama dengan *accession rate* yakni 2%.

Sebab *replacement* (penggantian) atau *replacement rate* selalu harus seimbang dengan *accession rate*-nya. Hal ini berarti dengan keluarnya seorang pegawai/karyawan misalnya, harus segera diganti dengan seorang pegawai/karyawan baru sebagai penggantian (*replacement*). Tingkat *replacement* tersebut sering pula disebut *net labour turnover*, yang menekankan pada biaya perputaran tenaga kerja untuk menarik dan melatih karyawan pengganti.

## 10.6 Ukuran Retensi yang Tepat

Seberapa besar retensi dan pergantian karyawan yang baik dan sehat bergantung pada strategi, industri, dan geografis. Schiemann (2011) memberikan kaidah untuk mengetahui seberapa besar ukuran retensi dan pergantian karyawan yang tepat pada sebuah organisasi/perusahaan. Kaidah-kaidah tersebut merupakan daftar pertanyaan sebagai berikut.

1. Apa peran kunci Anda? Siapakah karyawan daftar-A? Untuk peran ini, fokus pada retensi mungkin harus jauh lebih besar.
2. Seberapa kompetitifkah pasar talenta ini? Jika persaingannya ketat, maka diperlukan usaha ekstra.
3. Akankah angka retensi tertentu memberikan cukup stabilitas bagi transfer pengetahuan, dengan tidak menghitung nilai-nilai inti budaya pada karyawan baru serta memenuhi kebutuhan pelanggan?
4. Apakah tingkat *turnover* memberikan cukup ruang bagi talenta baru dan pandangan baru?
5. Bagaimanakah tingkat *turnover* pada suatu organisasi/perusahaan dibandingkan dengan organisasi/perusahaan lain yang bersaing untuk talenta yang sama?