

Strategi Retensi Pegawai PT Sinkona Indonesia Lestari dalam Meningkatkan *Employee Engagement*

Christina Amanda Savitri

Politeknik Ketenagakerjaan

Korespondensi penulis: christinaamanda@polteknaker.ac.id

Moch. Aly Taufiq

Politeknik Ketenagakerjaan

Marsha Shabilla Iskandar

Politeknik Ketenagakerjaan

Abstract. *Companies need to manage employees well, so that companies do not lose employees, especially competent employees. One way is to develop the right retention strategy. The main factor for the success of the employee retention strategy is employee engagement. This study aims to determine the employee retention strategy of PT Sinkona Indonesia Lestari (SIL) which is successful in increasing employee engagement. The method used in this research is descriptive qualitative. Data collection techniques using interviews, observation, and documentation. The population in this study involved 7 informants consisting of 6 employees and 1 from the management. The results show that there are 5 retention strategies that have succeeded in making employees stay at PT SIL for decades, so as to increase employee engagement which consists of 1) work environment, 2) compensation, 3) employee welfare, 4) leadership, and 5) relationships work. However, there are obstacles in implementing the retention strategy at PT SIL, namely due to the diversity of the current generation, as well as changes in leadership, so that the implementation of the retention strategy at PT SIL is different from the previous leader.*

Keywords: *Employee, Employee Engagement, Retention.*

Abstrak. Perusahaan perlu mengelola pegawai dengan baik, sehingga perusahaan tidak kehilangan pegawai, terutama pegawai yang kompeten. Salah satu caranya yaitu dengan mengembangkan strategi retensi yang tepat. Faktor utama keberhasilan strategi retensi pegawai yaitu employee engagement. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi retensi pegawai PT Sinkona Indonesia Lestari (SIL) yang berhasil dalam meningkatkan employee engagement. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Populasi pada penelitian ini melibatkan 7 informan yang terdiri dari 6 pegawai dan 1 dari pihak manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 5 strategi retensi yang berhasil membuat pegawai bertahan di PT SIL hingga puluhan tahun, sehingga dapat meningkatkan employee engagement yang terdiri dari 1) lingkungan kerja, 2) kompensasi, 3) kesejahteraan pegawai, 4) kepemimpinan, dan 5) hubungan kerja. Namun terdapat hambatan dalam implementasikan strategi retensi di PT SIL yaitu karena adanya keberagaman generasi yang ada saat ini, serta adanya pergantian

kepemimpinan, sehingga implementasi strategi retensi di PT SIL mengalami perbedaan dengan pemimpin sebelumnya.

Kata kunci: *Employee Engagement*, Pegawai, Retensi

LATAR BELAKANG

Revolusi industri 4.0 memberikan dampak yang sangat besar bagi perusahaan. Persaingan di dunia industri yang semakin kompetitif, memberikan tantangan tersendiri bagi perusahaan untuk mengelola pegawai, sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain. Karena tidak bisa dipungkiri bahwa pegawai memiliki peran yang sangat penting dalam keberlanjutan dan pengembangan perusahaan kedepannya. Dalam perusahaan, keunggulan kompetitif ditentukan dan didorong oleh Sumber Daya Manusia (SDM).

Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola pegawai dengan baik, sehingga perusahaan tidak kehilangan pegawai terutama pegawai yang kompeten. Mondy (2008) dalam jurnal penelitian Donny & Chandra (2020) mengatakan bahwa dalam mengelola pegawai, penting untuk membuat sistem yang menarik perhatian pegawai, membuat pegawai betah, dan merangsang kerja pegawai menjadi lebih baik. Untuk itu perusahaan perlu mengembangkan strategi retensi yang tepat.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Wayan & Eddy Supriyadinata (2018) menyatakan bahwa terdapat 11 (sebelas) strategi retensi yang sudah cukup efektif dalam mempertahankan pegawai bertalenta dan potensial di PT Coca-Cola Distribution Indonesia-Balinusa agar tidak keluar dari perusahaan dan juga dapat meningkatkan employee engagement berdasarkan persepsi manajer di perusahaan tersebut. Strategi tersebut yaitu sebagai berikut : 1) pegawai sebagai brand ambassador; 2) adanya peluang karir yang terbuka, jelas, dan terukur; 3) kepemimpinan yang efektif; 4) penerapan nilai-nilai perusahaan; 5) pola komunikasi yang mampu menjembatani lintas generasi; 6) employer brand; 7) pemberdayaan pegawai melalui pelatihan dan peluang peningkatan karir; 8) pimpinan yang dapat menjadi role model; 9) pengakuan atau recognition; 10) keselamatan kerja; dan 11) kesejahteraan pegawai.

Berdasarkan tinjauan literatur penelitian Diwakar Singh (2019) mengungkapkan bahwa terdapat 9 strategi retensi yang menjadi tren terbaru diantaranya adalah : 1) employee voice atau suara pegawai; 2) communication atau komunikasi; 3) compensation atau

kompensasi; 4) leadership atau kepemimpinan; 5) career development atau pengembangan karir; 6) training and development atau pelatihan dan pengembangan; 7) work flexibility atau fleksibilitas kerja; 8) job satisfaction atau kepuasan kerja; dan 9) performance appraisal atau penilaian kinerja.

Jika strategi retensi pegawai dapat diimplementasikan dengan baik oleh perusahaan, maka akan meningkatkan masa kerja karyawan lebih lama, sehingga perusahaan dapat meminimalisir tingginya tingkat turnover pegawai. Karena turnover yang tinggi di dalam perusahaan akan menimbulkan kondisi perusahaan yang tidak stabil dan tidak jelas terhadap kondisi tenaga kerja dan akan meningkatkan anggaran SDM, seperti anggaran rekrutmen, dan pelatihan.

Faktor utama keberhasilan strategi retensi pegawai yaitu keterikatan pegawai atau employee engagement. Employee engagement sebagai kunci untuk menjaga loyalitas pegawai. Dengan memiliki loyalitas yang tinggi akan mengurangi keinginan pegawai untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan Gambar 1 menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari 16 tahun terdapat sebanyak 127 pegawai dari total pegawai yang ada pada bulan Desember 2021 adalah 204 pegawai, sehingga persentase pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari 16 tahun sebesar 62,25 %. Sedangkan pegawai yang memiliki masa kerja dibawah 16 tahun sebanyak 77 pegawai atau 37,75 % dari total pegawai yang ada saat ini.

Menurut pengamatan penulis dan berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai PT SIL yang jabatannya sebagai asisten manajer dan supervisor, terdapat beberapa strategi retensi yang dapat meningkatkan employee engagement yaitu kompensasi dan budaya kerja. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Diwakar Singh (2019) dan Rombaut & Guerry (2020) bahwa kompensasi merupakan strategi retensi yang dapat meningkatkan employee engagement.

Bentuk kompensasi yang diberikan PT SIL kepada pegawai yaitu berupa gaji dan tunjangan yang meliputi tunjangan cuti, DPLK BNI, Jaminan Pensiun BPJS Ketenagakerjaan, BPJS Ketenagakerjaan, BPJS Kesehatan, Tunjangan Kesejahteraan, Tunjangan Kinerja, Tunjangan Komunikasi, dan Bonus. Selain itu, pegawai yang masa

kerjanya telah memasuki 25 tahun dan 30 tahun akan diberikan penghargaan beserta uang yang besarnya sudah ditentukan oleh perusahaan. Untuk mengetahui lebih dalam mengenai keberhasilan strategi retensi yang sudah dilaksanakan oleh PT Sinkona Indonesia Lestari, oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul “Strategi Retensi Pegawai PT Sinkona Indonesia Lestari dalam Meningkatkan Employee Engagement”.

KAJIAN TEORITIS

Hotner (2016) mendefinisikan strategi adalah manajemen terampil dalam mendapatkan sesuatu yang lebih baik dari pesaing dalam mencapai tujuan organisasi. Armstrong (2012) menyebutkan bahwa strategi merupakan sebuah langkah dan pendekatan yang dipilih dan ditentukan untuk mencapai tujuan tertentu. Muchtar Ahmad (2012) mendefinisikan strategi manajemen sumber daya manusia adalah melakukan dan merumuskan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia dan praktik berdasarkan kemampuan pegawai dan perilaku yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Menurut Mathis & Jackson (2011) dalam jurnal penelitian Ni Wayan & Eddy (2018) mengatakan bahwa retensi pegawai atau employee retention adalah kemampuan perusahaan untuk menjaga dan mempertahankan pegawai bertalenta dan potensial agar setia atau tetap loyal bekerja di perusahaan. Finnegan (2012) dalam skripsi Agatha (2019), retensi pegawai merupakan keadaan pegawai di dalam perusahaan yang ingin tetap berada pada perusahaan. Perusahaan perlu melakukan retensi pegawai yang bertujuan untuk mengurangi tingkat turnover di perusahaan.

Suparyadi (2015) dalam jurnal penelitian Ni Wayan & Eddy (2018) menjelaskan bahwa dalam mempertahankan pegawai dibutuhkan beberapa strategi diantaranya adalah kompensasi, penghargaan, dan jenjang karir yang jelas. Selain itu dalam penelitian tersebut, Suparyadi (2015) juga mengungkapkan bahwa tujuan dari pemeliharaan pegawai adalah untuk kelangsungan perusahaan, mempertahankan daya saing, efisiensi, mendukung tujuan pegawai, dan mendukung pengembangan perusahaan.

Ali dan Farooqi (2014) dalam jurnal penelitian Yuswardi (2019) mengatakan bahwa keterikatan pegawai atau employee engagement adalah suatu sikap positif dari pegawai terhadap perusahaan tempat pegawai bekerja. Employee engagement dapat mempengaruhi kualitas kerja pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran pegawai, serta menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Keterikatan emosi yang tinggi mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan dan akan berdampak pada rendahnya keinginan pegawai untuk meninggalkan perusahaan.

Irmawati dan Wulandari (2017) mengemukakan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan dengan perusahaan dicirikan oleh beberapa hal, yakni : 1) sangat memahami visi, misi, dan tujuan program serta peraturan perusahaan; 2) menyenangkan pekerjaannya; 3) motivasi kerja yang tinggi; 4) selalu meningkatkan mutu kinerja; 5) merupakan sumber gagasan baru; 6) manajer dan pegawai saling menghormati; 7) mampu membangun tim kerja yang handal; 8) merasa sebagai bagian keluarga besar perusahaan.

Bersin (2014) mengatakan bahwa kelangsungan hidup suatu perusahaan dipengaruhi oleh employee engagement yang merupakan salah satu faktor kinerja keuangan perusahaan. Sebaliknya, peningkatan produktivitas pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Musgrove, et al (2014) dalam jurnal penelitian Schrita Osborne (2017) bahwa produktivitas perusahaan ditentukan oleh upaya dan keterikatan pegawai.

Hausknecht & Holwerda (2013) dalam jurnal penelitian Schrita Osborne (2017) mengatakan bahwa perilaku interpersonal mempengaruhi produktivitas, akibatnya para pemimpin perusahaan telah memantau bagaimana perilaku interpersonal yang berbeda mempengaruhi produktivitas. Efek negatif pada produktivitas dapat disebabkan oleh perilaku interpersonal negatif yang menurunkan keterlibatan pegawai. Kemudian Bersin (2014) menemukan bahwa hanya 13% pegawai di seluruh dunia yang sepenuhnya terlibat di tempat kerja. Selain itu, dua kali lebih banyak yang terlibat sehingga perilaku negatif ini menyebar ke pegawai lain.

Irmawati dan Wulandari (2017) mengemukakan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan dengan perusahaan dicirikan oleh beberapa hal, yakni : 1) sangat memahami visi, misi, dan tujuan program serta peraturan perusahaan; 2) menyenangkan pekerjaannya; 3) motivasi kerja yang tinggi; 4) selalu meningkatkan mutu kinerja; 5) merupakan sumber gagasan baru; 6) manajer dan pegawai saling menghormati; 7) mampu membangun tim kerja yang handal; 8) merasa sebagai bagian keluarga besar perusahaan.

Bersin (2014) mengatakan bahwa kelangsungan hidup suatu perusahaan dipengaruhi oleh employee engagement yang merupakan salah satu faktor kinerja keuangan perusahaan. Sebaliknya, peningkatan produktivitas pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Musgrove, et al (2014) dalam jurnal penelitian Schrita Osborne (2017) bahwa produktivitas perusahaan ditentukan oleh upaya dan keterikatan pegawai.

Hausknecht & Holwerda (2013) dalam jurnal penelitian Schrita Osborne (2017) mengatakan bahwa perilaku interpersonal mempengaruhi produktivitas, akibatnya para pemimpin perusahaan telah memantau bagaimana perilaku interpersonal yang berbeda mempengaruhi produktivitas. Efek negatif pada produktivitas dapat disebabkan oleh perilaku interpersonal negatif yang menurunkan keterlibatan pegawai. Kemudian Bersin (2014) menemukan bahwa hanya 13% pegawai di seluruh dunia yang sepenuhnya terlibat di tempat kerja. Selain itu, dua kali lebih banyak yang terlibat sehingga perilaku negatif ini menyebar ke pegawai lain.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2003) pada skripsi Ajif (2013), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti objek ilmiah, dalam hal ini peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data yang bersifat induktif, serta hasil penelitian lebih menekankan pada makna dibandingkan generalisasi.

Sedangkan sifat penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu. Dalam penelitian deskriptif cenderung tidak perlu mencari atau menerangkan saling hubungan dan menguji

hipotesis. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Proses Penyusunan Strategi Retensi PT Sinkona Indonesia Lestari

Menurut Jeffrey A Mello (2006) bahwa terdapat 5 (lima) proses penyusunan strategi yaitu menyusun visi dan misi perusahaan, melakukan analisis lingkungan, melakukan penilaian diri/ internal perusahaan, menerjemahkan visi dan misi perusahaan serta hasil analisis lingkungan internal & eksternal ke dalam tujuan strategis, dan merumuskan strategi.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan pihak manajemen bahwa PT Sinkona Indonesia Lestari sudah melakukan setiap proses penyusunan strategi retensi menurut teori Jeffrey A Mello (2006) mulai dari menentukan visi dan misi perusahaan. Kemudian melakukan analisis lingkungan eksternal dengan memperhatikan regulasi yang berlaku di Indonesia dan wilayah Kabupaten Subang, seperti peraturan ketenagakerjaan, pajak, serta standar dan sertifikasi yang berlaku.

Tujuan pimpinan dalam pembuatan strategi retensi yaitu untuk mensejahterakan pegawai. Dengan adanya strategi retensi ini berharap nantinya dapat mempertahankan talenta dan meningkatkan *employee engagement* di PT Sinkona Indonesia Lestari. Dari tujuan atau strategis objektif yang sudah ditentukan, kemudian merumuskan strategi retensi yang akan dilaksanakan di PT Sinkona Indonesia Lestari.

2. Penerapan Strategi Retensi PT Sinkona Indonesia Lestari yang Berhasil dalam Meningkatkan *Employee Engagement*

Data serta fakta yang didapatkan peneliti berdasarkan hasil observasi dan wawancara kepada 6 (enam) pegawai PT Sinkona Indonesia Lestari bahwa terdapat 5 (lima) strategi retensi yang berhasil membuat para pegawai bisa bertahan hingga puluhan tahun, sehingga dapat meningkatkan *employee engagement* di PT Sinkona Indonesia Lestari, yaitu sebagai berikut :

a. Lingkungan Kerja

Berdasarkan informasi dari informan bahwa PT Sinkona Indonesia Lestari (SIL) memiliki rasa kekeluargaan yang sangat kuat, sehingga membentuk lingkungan kerja yang betah, aman, dan nyaman dalam bekerja. Hal ini didukung oleh teori Agnes dan Roy (2017) bahwa lingkungan kerja yang mendukung, nyaman, dan suportif akan mempengaruhi *employee engagement*.

Program yang dilakukan untuk membentuk rasa kekeluargaan antar pegawai di PT Sinkona Indonesia Lestari yaitu pimpinan mengadakan makan siang bersama di kantin perusahaan yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai, dimana pimpinan atau Direktur Utama juga turut serta makan siang bersama di kantin. Direktur Utama yang turut serta mengikuti makan siang bersama di kantin membuat para informan merasa tidak ada jarak dengan pimpinan karena selesai makan, para pegawai bisa berkomunikasi secara langsung dengan Direktur Utama. Meskipun begitu, para pegawai juga tetap menghormati dan menjaga sopan santun kepada pimpinan.

Antar pegawai di PT SIL saling peduli satu sama lain terutama jika ada pegawai yang sedang mengalami kesulitan atau kesusahan, maka pegawai lain akan memberikan bantuan dengan melakukan iuran. Sebagai contoh waktu itu ada pegawai yang mengalami kesulitan karena tidak mempunyai beras, maka pegawai lain akan melakukan iuran untuk membelikan beras untuk pegawai tersebut. Pegawai yang diberikan bantuan merasa diperhatikan oleh rekan kerjanya, sehingga hal tersebut yang membuat keterikatan di PT SIL sangat kuat.

Kemudian jika ada pegawai yang tidak masuk kerja, sama pegawai lain dan pimpinan akan dihubungi dan ditanyakan alasan pegawai tersebut tidak masuk kerja. Jika pegawai tersebut tidak masuk kerja karena ada suatu permasalahan, misalnya karena anaknya harus sekolah, maka ada beberapa hari pegawai tersebut harus mencari tambahan uang di luar untuk membiayai pendidikan anaknya. Sehingga dari permasalahan tersebut, rekan kerjanya akan bersama-sama menemukan solusinya seperti memberikan bantuan berupa uang untuk membantu membiayai sekolah anak pegawai tersebut. Dengan hal ini akan menunjukkan kepedulian satu sama lain dan membuat keterikatan di PT SIL sangat kuat.

Dengan adanya program dan budaya yang dibentuk, membuat rasa kekeluargaan di PT SIL sangat kuat. Sehingga jika ada pegawai yang nikah atau sakit, para pegawai akan ikut mengantar atau menjenguk menggunakan mobil perusahaan. Karena mobil perusahaan bebas bisa digunakan oleh pegawai jika ada kebutuhan atau kepentingan yang berkaitan dengan perusahaan. Hal tersebut mendukung teori Anitha (2014) pada jurnal penelitian Agnes dan Roy (2017) bahwa fasilitas-fasilitas penunjang dapat mendorong terciptanya *employee engagement*.

b. Kompensasi

Berdasarkan informasi dari informan bahwa kompensasi yang diberikan oleh PT Sinkona Indonesia Lestari (SIL) sudah lebih dari cukup. Gaji yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai sudah memenuhi Undang-Undang Ketenagakerjaan No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Undang-Undang No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, serta Peraturan Pemerintah No. 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan bahwa pegawai diberikan gaji diatas Upah Minimum Kabupaten/ Kota (UMK). Gaji yang diberikan perusahaan menjanjikan, bahkan dalam satu tahun pegawai bisa mendapatkan uang sebanyak enam kali diluar gaji.

Sistem penggajian di PT SIL menggunakan sistem golongan, sehingga jika pegawai yang memiliki performa baik, golongan nya akan naik. Oleh karena itu, jika golongan nya naik, maka gaji yang diterima juga akan naik. Dengan adanya sistem ini, pegawai jadi lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan. Selain itu, sekalipun PT SIL sedang dalam kondisi pailit, perusahaan tetap memberikan gaji kepada pegawai, bahkan perusahaan tidak pernah melakukan pemotongan gaji, atau pembayaran gaji ditangguhkan. Selain itu, belum pernah ada Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang disebabkan oleh kondisi keuangan perusahaan yang tidak stabil atau dalam keadaan pailit. Meskipun dihadapkan pada situasi sulit, pegawai tetap bertahan di PT SIL dan pegawai merasa tenang dalam bekerja karena perusahaan tetap bertanggung jawab dalam memenuhi hak setiap pegawainya.

Selain mendapatkan gaji, berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan dari pihak manajemen bahwa PT SIL juga memberikan tunjangan, insentif, dan fasilitas. Tunjangan yang diberikan berupa jaminan kesehatan, asuransi ketenagakerjaan, tunjangan cuti tahunan (berupa cuti tahunan yang diberikan oleh perusahaan dan uang), tunjangan transport, tunjangan kinerja (per triwulan), program pensiun Dana Pensiun Lembaga Keuangan BNI (DPLK BNI), tunjangan pakaian (berupa uang atau kain), tunjangan pendidikan (untuk pendaftaran sekolah anak pegawai), mungghahan (berupa uang), Tunjangan Hari Raya (THR) Idul Fitri, akhir tahun, dan tunjangan masa kerja (berupa uang dan emas).

Selain itu, PT SIL juga memberikan fasilitas yang diperuntukkan bagi pegawai yang memiliki jabatan sebagai direktur dan manajer dengan mengadakan program *Car Ownership Program* (COP). Tujuan dari program ini yaitu untuk mengikat, serta meningkatkan retensi pegawai dan *employee engagement* di PT SIL. Hal tersebut didukung oleh teori Anitha (2014) pada jurnal penelitian Agnes dan Roy (2017) bahwa fasilitas-fasilitas penunjang dapat mendorong terciptanya *employee engagement*.

Di dalam program ini, perusahaan membeli mobil secara tunai dengan jumlah mobil yang dibeli disesuaikan dengan jumlah direktur dan manajer yang ada di PT SIL. Kemudian direktur dan manajer diberikan izin untuk menggunakan mobil tersebut kapan saja (statusnya sebagai mobil dinas bebas pakai) dan bisa dibawa pulang selama pegawai tersebut masih bekerja di PT SIL. Namun, jika pegawai tersebut sudah tidak bekerja lagi di PT SIL, maka pegawai wajib mengembalikan kendaraan tersebut kepada perusahaan.

Teori menurut Rombaut *et al* (2020) bahwa kompensasi dianggap oleh banyak penelitian sebagai cara terbaik untuk mempertahankan pegawai. Hal ini didukung oleh hasil penelitian bahwa dengan adanya berbagai bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai dalam bentuk gaji, tunjangan, insentif, dan fasilitas membuat pegawai bertahan untuk bekerja di PT SIL. Karena pegawai merasa bahwa perusahaan menghargai kinerjanya. Hal ini sesuai dengan keterangan dari seluruh informan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang membuat para pegawai bisa bertahan hingga puluhan

tahun. Sehingga, kompensasi berpengaruh terhadap tingkat *employee engagement* di PT Sinkona Indonesia Lestari. Hal ini didukung oleh teori Diwakar Singh (2019) dalam penelitiannya bahwa kompensasi memiliki peran yang besar dalam mempertahankan pegawai.

c. Kesejahteraan Pegawai

Kesejahteraan pegawai yang dilakukan oleh PT Sinkona Indonesia Lestari (SIL) bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai secara utuh bukan hanya dari aspek remunerasi saja, namun juga berbagai aspek yang dapat memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja yang maksimal. Selain jenis-jenis kompensasi yang sudah disebutkan sebelumnya, PT Sinkona Indonesia Lestari sangat memperhatikan kesehatan pegawai dan keluarganya.

Berdasarkan hasil penelitian Agnes dan Roy (2017) bahwa kesejahteraan pegawai memiliki pengaruh yang tinggi dalam meningkatkan *employee engagement*. Hal ini didukung oleh hasil penelitian bahwa yang membuat pegawai betah bekerja di PT SIL karena kesejahteraan pegawai yang diberikan oleh perusahaan berupa jaminan kesehatan. Karena pegawai merasa bahwa perusahaan sangat peduli terhadap kesehatan pegawai dan keluarganya, sehingga pegawai merasa tenang dalam bekerja karena kesehatan pegawai sangat dijamin penuh oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dapat memberikan kinerja yang maksimal untuk perusahaan.

Direktur dan manajer di PT SIL diberikan inventarisasi berupa mobil yang bisa digunakan kapan saja dan bisa dibawa ke rumah. Terdapat 4 (empat) manajer PT SIL yang tinggal di Bandung, serta terdapat beberapa pegawai yang tinggal di Bandung. Dimana pegawai yang tinggal di Bandung bisa berangkat, dan pulang bersama manajer menggunakan mobil perusahaan. Hal ini dilakukan oleh perusahaan untuk mempermudah pegawai dalam bekerja, bahkan hingga dibuatkan Surat Keputusan terkait hal tersebut oleh pihak manajemen. Sehingga bisa kita lihat bahwa pihak manajemen PT SIL sangat memperhatikan pegawainya, dan hal ini yang membuat keterikatan pegawai di PT SIL sangat kuat.

e. Kepemimpinan

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan bahwa pimpinan PT Sinkona Indonesia Lestari selain mementingkan kepentingan perusahaan, namun juga sangat mementingkan dan memperhatikan pegawai. Pimpinan sangat memikirkan kesejahteraan pegawai. Pimpinan tidak berpikir untuk kepentingan pribadi atau jabatan saja, namun juga berpikir untuk kepentingan seluruh pegawai.

Meskipun kondisi perusahaan sedang dalam keadaan situasi sulit, namun pimpinan PT SIL tidak pernah melakukan penundaan terhadap pembayaran gaji pegawai. Namun kalau untuk uang lembur biasanya tidak langsung dibayarkan, akan tetapi ketika kondisi keuangan perusahaan sudah membaik, maka pimpinan akan langsung membayar uang lembur tersebut kepada pegawai. Sehingga, pimpinan tidak lupa dengan kewajibannya untuk memenuhi hak uang lembur pegawai. Selain itu, ketika perusahaan sedang dalam situasi sulit, pimpinan tidak menunjukkan bahwa perusahaan sedang dalam keadaan sulit, namun atasan fokus memberikan motivasi kepada pegawai untuk bekerja secara maksimal. Sehingga, pegawai tetap termotivasi untuk bekerja.

f. Hubungan Kerja

Berdasarkan penelitian Anitha (2014) pada jurnal penelitian Agnes dan Roy (2017) bahwa hubungan kerja yang terjalin dengan baik dan saling memberikan dukungan, serta motivasi kepada rekan kerja akan menciptakan *employee engagement*. Sehingga, pegawai akan sulit untuk meninggalkan lingkungan kerja yang membuat nyaman.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian bahwa PT Sinkona Indonesia Lestari (SIL) memiliki rasa kekeluargaan yang sangat kuat, sehingga hubungan kerja dengan sesama pegawai terjalin dengan baik. Menurut keterangan informan 2 bahwa sesama pegawai saling memberikan dukungan terutama kepada pegawai yang memiliki performa baik untuk terus mengembangkan kemampuannya, serta saling memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi bahwa proses penyusunan strategi retensi di PT Sinkona Indonesia Lestari sesuai dengan teori Jeffrey A Mello (2006) dimulai dari menentukan visi dan misi perusahaan. Kemudian melakukan analisis lingkungan eksternal dengan memperhatikan regulasi yang berlaku di Indonesia dan wilayah Kabupaten Subang, seperti peraturan ketenagakerjaan, pajak, serta standar dan sertifikasi yang berlaku.

Kemudian karakter strategi retensi yang sudah dilaksanakan di PT Sinkona Indonesia Lestari sesuai dengan teori Armstrong (2012) dengan melihat kebutuhan di masa depan, hal ini dibuktikan dengan banyak pegawai yang memiliki masa kerja hingga puluhan tahun, sehingga strategi retensi ini dapat meningkatkan *employee engagement*. Kemudian yang kedua, strategi retensi yang dibuat sudah disesuaikan dengan SDM yang tersedia mulai dari jumlah pegawai yang nantinya akan mengarah pada strategi rekrutmen, beban kerja, kebutuhan pegawai, serta kompensasi.

Perusahaan dapat mengadakan program-program yang dapat meningkatkan *employee engagement* yaitu dengan mengadakan *sharing knowledge* (berbagi ilmu dan pengalaman dengan pegawai lain), *talks enjoy* (bincang santai dimana dalam program ini pegawai bisa menyampaikan keluhan atau hambatan dalam bekerja), dan *birthday gift* (memberikan hadiah kecil-kecilan kepada pegawai yang berulang-tahun, dimana hadiah yang diberikan terdapat identitas perusahaan, sehingga pegawai ada rasa memiliki terhadap perusahaan).

DAFTAR REFERENSI

Buku

- Armstrong, Gary & Philip, Kotler. 2012. *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mello, Jeffrey A. 2006. *Strategic : Human Resource Management*. USA: Towson University.
- Mondy, R. W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Patilima. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Tampubolon, Hotner. 2016. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Depok Timur: Papas Sinar Sinanti.

Jurnal

- Agnes. W. H., & Setiawan, Roy. 2017. *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Tirta Rejeki Dewata*. Agora, Vol. 5, No.1.
- Anitha, J. 2014. *Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63, Issue. 3, 308-323.
- Donny. A. H., & Chandra. W. 2020. *Faktor yang Mempengaruhi Turnover Karyawan dan Strategi Retensi Sebagai Pencegahan Turnover Karyawan : Sebuah Tinjauan Literatur*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Vol. 16, No. 1, 13 – 23.
- Maniam, Balasundram., Leavell, Handley., & Pustejovsky, Stephanie. 2016. *Family Friendly Work Practices in The Us Revisited*. International Journal of Economics and Financial Issues, Vol. 6, Issue: S6, 55-59.
- Martin, C. A. 2005. *From High Maintenance to High Productivity: What managers need to know about Generation Y*. Industrial and Commercial Training, Vol. 37, No.1, 39-44.
- Maslow, A. H. 1943. *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, Vol. 50, No. 4, 370-396.
- Ni. W. P. O. W., & Eddy. S. G. 2018. *Retention Strategies PT. Coca-Cola Distribution Indonesia-Balinusa Dalam Meningkatkan Employee Engagement (Studi Kasus : Level Manajer)*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional, Vol. 15, No. 4, 1-23.

Rombaut, E., & Guerry, M-A. 2020. *The Effectiveness of Employee Retention Through an Uplift Modeling Approach*. International Journal of Manpower, Vol. 41, Issue. 8, 1199-1220. doi: 10.1108/IJM-04-2019-0184.

Singh, Diwakar. 2019. *A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends*. Int J Sci Res Sci Technol, Vol. 6, Issue 1, 325-431.

Terjesen, Siri., & Frey, R-V. 2008. *Attracting and Retaining Generation Y Knowledge Worker Talent*. Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage, 66-90.

Skripsi

Nova. K. N. 2021. *Employee Engagement di Shafira Tour and Travel*. Skripsi, Dakwah dan Komunikasi. Surabaya: UIN Sunan Ampel Surabaya.

Praditia, Ajif. 2013. *Pola Jaringan Sosial Pada Industri Kecil Rambut Palsu di Desa Karang Banjar Kecamatan Bojongsari Kabupaten Purbalingga*. Skripsi, Ilmu Sosial. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

Internet

Bersin, J. 2014. *Why Companies Fail to Engage Today's Workforce: The Overwhelmed Employee*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/03/15/why-companies-fail-to-engage-todays-workforce-the-overwhelmed-employee/#34880e894726>, diakses tanggal 05 Maret 2022.

Undang-Undang Ketenagakerjaan No 13 Tahun 2003.
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/43013>, diakses tanggal 19 September 2022.

Undang-Undang No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja.
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/149750/uu-no-11-tahun-2020>, diakses tanggal 19 September 2022.

Peraturan Pemerintah No. 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan bahwa pegawai diberikan gaji diatas Upah Minimum Kabupaten/ Kota (UMK).
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/161909/pp-no-36-tahun-2021>, diakses tanggal 19 September 2022.