

## Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Turnover Tinggi

**Yana Fajriah<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup> Sekolah Tinggi Ilmu ekonomi Manajemen Makassar, Indonesia

*\*Corresponding Author: yanafajriah123@gmail.com*

### Article History

**Received: 20-02-2025**

**Revised: 27-02-2025**

**Published: 29-03-2025**

### ABSTRAK

Turnover karyawan yang tinggi merupakan salah satu tantangan serius dalam organisasi modern karena berdampak langsung pada stabilitas operasional, biaya rekrutmen, serta kinerja jangka panjang perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif dalam menghadapi tingkat turnover tinggi, dengan menekankan pada perencanaan yang terintegrasi, pengembangan kompetensi, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi literatur sebagai dasar analisis, yang menyoroti berbagai temuan dari buku nasional dan jurnal terkini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM yang berhasil dalam menekan turnover mencakup penerapan sistem kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier yang jelas, komunikasi organisasi yang terbuka, serta kepemimpinan yang partisipatif. Selain itu, faktor non-finansial seperti keseimbangan kehidupan kerja, budaya organisasi yang sehat, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan terbukti memainkan peran penting dalam meningkatkan loyalitas. Pembahasan juga menegaskan bahwa turnover tidak hanya dipengaruhi faktor eksternal, tetapi lebih banyak dipicu oleh aspek internal perusahaan yang berkaitan dengan pola pengelolaan SDM. Dengan demikian, strategi yang komprehensif dan berkelanjutan perlu diterapkan, bukan hanya untuk menurunkan turnover, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan manusia sebagai aset utama organisasi.

**Keywords:** *Strategi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Turnover*

### PENDAHULUAN

Fenomena turnover karyawan yang tinggi telah menjadi isu krusial dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di berbagai organisasi di Indonesia, terutama dalam menghadapi persaingan global dan perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis. Turnover tinggi menyebabkan biaya rekrutmen dan pelatihan yang meningkat, kehilangan pengetahuan (knowledge), serta gangguan pada produktivitas organisasi. Studi oleh Harvida dan Wijaya (2025) menemukan bahwa faktor organisasi dan lingkungan eksternal turut mempengaruhi keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Manajemen SDM strategik (Strategic Human Resource Management / SHRM) dianggap sebagai pendekatan yang potensial untuk meredam turnover, dengan menerapkan praktik-praktik HR yang tidak hanya reaktif tetapi juga proaktif. Menurut Larasati, Sagitaria, Saipudin, Lubis, dan Sundari (2025), praktik manajemen strategik seperti kompensasi, pelatihan, dan pengembangan memiliki pengaruh positif terhadap retensi dan kepuasan kerja, yang kemudian dapat menurunkan niat untuk keluar (turnover intention).

Selain praktik strategik, retensi karyawan juga sangat dipengaruhi oleh employee engagement. Penelitian Raharjo, Albashori, Widiyanti, Wahyudiyono, dan Suliantoro (2025) dalam Jurnal Lentera Bisnis menyimpulkan bahwa strategi retensi berbasis keterlibatan karyawan mencakup kepemimpinan yang memberdayakan, komunikasi terbuka, pengembangan karier, penghargaan, serta perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance).

Organisasi juga perlu menyusun strategi retensi yang komprehensif, meliputi aspek kompensasi yang kompetitif, pengembangan karier, serta pengaturan lingkungan kerja yang kondusif dan apresiatif. Studi oleh Setiyawan dan Kusumaningrum (2025) berjudul Strategi Retensi Karyawan dalam Penurunan Angka Turnover menekankan bahwa kompensasi, pemenuhan ekspektasi karyawan, pelatihan dan pengembangan merupakan strategi-strategi utama yang terbukti efektif dalam mengurangi angka turnover.

Namun, tidak semua penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja ataupun komitmen organisasi cukup kuat untuk menahan turnover jika faktor lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan kondisi kerja tidak diperhatikan. Di PT Astra International Tbk, misalnya, Nursinggih dan Candraningrat (2025) menunjukkan bahwa meskipun perusahaan menerapkan program-program pengembangan bakat, kepuasan kerja sebagai mediasi menunjukkan bahwa masih ada celah dalam aspek budaya dan kepemimpinan yang perlu diperbaiki.

Secara teori, berbagai buku nasional tentang manajemen SDM juga menjelaskan bahwa strategi pengelolaan SDM tidak hanya melibatkan aspek administratif dan operasional, tetapi juga aspek psikologis dan sosial. Misalnya, buku Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia menguraikan bahwa motivasi, komitmen, budaya organisasi, dan keadilan organisasi menjadi komponen penting dalam mempertahankan karyawan.

Tantangan lain yang perlu diperhitungkan adalah adanya konflik antara pekerjaan dan kehidupan personal (work-family conflict), terutama bagi karyawan wanita, yang berdasarkan

penelitian Hartini, Cempaka, Lufthiansyah, Sekali, Elvinawanty, dan Simatupang (2024) meningkatkan turnover intention. Konflik ini dapat mengganggu kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis dua elemen yang sangat mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau pergi.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bermaksud untuk menyelidiki lebih lanjut strategi manajemen sumber daya manusia yang paling efektif dalam menghadapi turnover tinggi, dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti kompensasi, pengembangan karier, employee engagement, budaya organisasi, dan work-life balance. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap literatur manajemen SDM di Indonesia dan praktis bagi organisasi yang ingin menurunkan turnover serta mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan loyal.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi turnover tinggi. Menurut Sugiyono (2019), metode kualitatif digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menggali fenomena turnover secara komprehensif, dengan mempertimbangkan aspek sosial, budaya, dan psikologis yang memengaruhi perilaku karyawan dalam suatu organisasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur terhadap jurnal nasional terbaru, laporan penelitian, dan buku-buku manajemen sumber daya manusia. Selain itu, data sekunder dari laporan perusahaan dan publikasi ilmiah turut digunakan untuk memperkuat analisis. Menurut Nazir (2017), studi kepustakaan merupakan teknik yang penting dalam penelitian sosial karena memungkinkan peneliti menelaah teori, konsep, serta temuan empiris yang relevan. Dengan demikian, metode ini dapat mengintegrasikan teori manajemen SDM dengan temuan lapangan terkait turnover.

Analisis data dilakukan melalui proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan sebagaimana yang dijelaskan oleh Moleong (2018) dalam bukunya tentang metodologi penelitian kualitatif. Data yang terkumpul kemudian diinterpretasikan untuk menemukan pola, hubungan kausal, serta strategi yang terbukti efektif dalam mengurangi turnover. Proses analisis dilakukan secara berkesinambungan, sehingga hasil penelitian dapat memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dan kontribusi teoritis dalam literatur manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama penyebab turnover tinggi di banyak organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja yang dialami karyawan. Kepuasan kerja yang rendah memicu keinginan untuk berpindah ke organisasi lain yang dianggap memberikan kondisi kerja lebih baik. Menurut penelitian Handayani (2017), kepuasan kerja memiliki

hubungan yang signifikan dengan niat keluar (turnover intention), sehingga perusahaan perlu memprioritaskan strategi peningkatan kepuasan karyawan.

Selain kepuasan kerja, faktor kompensasi menjadi penyebab dominan tingginya turnover. Ketika kompensasi tidak sesuai dengan beban kerja maupun standar industri, karyawan cenderung mencari peluang lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2019) yang menegaskan bahwa kompensasi merupakan salah satu alat manajerial yang efektif untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

Penelitian juga menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif mampu menekan angka turnover. Kepemimpinan yang memberi ruang partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan akan menciptakan rasa memiliki dan loyalitas. Hasil penelitian Apriyanti (2017) menguatkan bahwa gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan secara aktif dapat meningkatkan keterikatan dan mengurangi niat keluar.

Strategi pengembangan karier menjadi aspek penting lain dalam mengurangi turnover. Karyawan yang melihat adanya jalur karier yang jelas akan lebih termotivasi untuk bertahan. Rivai (2018) menekankan bahwa manajemen karier bukan hanya sekadar promosi, tetapi juga mencakup pelatihan, pembinaan, dan mentoring sebagai bagian dari retensi karyawan.

Budaya organisasi yang sehat terbukti mampu menurunkan turnover dengan cara menciptakan iklim kerja yang harmonis. Studi Wulandari (2017) menemukan bahwa budaya kerja yang berbasis pada nilai kebersamaan, saling menghargai, dan keadilan mampu meningkatkan loyalitas karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor kunci yang memengaruhi perilaku karyawan.

Employee engagement atau keterikatan karyawan juga berperan signifikan dalam menekan turnover. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi akan memiliki keinginan rendah untuk keluar. Menurut penelitian Kurniawan (2017), tingkat engagement yang tinggi berbanding lurus dengan niat karyawan untuk bertahan.

Selain itu, work-life balance menjadi faktor yang semakin relevan dalam mengurangi turnover. Perusahaan yang memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan terbukti mampu menjaga loyalitas. Menurut Sinambela (2017), strategi retensi modern harus memasukkan aspek fleksibilitas kerja agar karyawan tidak merasa tertekan oleh tuntutan organisasi.

Dalam praktiknya, strategi retensi karyawan yang efektif adalah integrasi dari berbagai aspek seperti kompensasi, pengembangan karier, budaya organisasi, dan work-life balance. Penelitian Supriyanto (2017) menegaskan bahwa tidak ada strategi tunggal yang efektif, melainkan kombinasi dari beberapa strategi yang disesuaikan dengan konteks organisasi.

Analisis data menunjukkan bahwa turnover tidak hanya berdampak pada kerugian finansial, tetapi juga kehilangan pengetahuan organisasi (organizational knowledge).

Hasibuan (2019) menegaskan bahwa karyawan adalah aset berharga yang membawa pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan, sehingga ketika turnover terjadi, organisasi mengalami kehilangan modal intelektual yang besar.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan terhadap sistem penghargaan non-finansial, seperti pengakuan, penghargaan, dan kesempatan berpartisipasi, sangat berperan dalam menurunkan turnover. Menurut Siagian (2018), penghargaan non-finansial seringkali lebih bermakna bagi karyawan dibandingkan penghargaan finansial semata, karena menyentuh aspek psikologis dan emosional.

Penting pula dicatat bahwa turnover seringkali dipicu oleh ketidakcocokan antara individu dengan pekerjaan atau organisasi (person–organization fit). Menurut Prasetyo (2017), semakin tinggi kesesuaian antara nilai pribadi karyawan dengan nilai organisasi, semakin rendah tingkat turnover intention. Oleh karena itu, proses rekrutmen yang selektif dan berbasis kesesuaian nilai menjadi salah satu strategi pencegahan turnover.

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa strategi manajemen SDM dalam menghadapi turnover tinggi harus bersifat holistik dan berkesinambungan. Tidak hanya fokus pada aspek kompensasi, tetapi juga memperhatikan faktor psikologis, budaya, dan keseimbangan hidup karyawan. Implementasi strategi yang tepat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mampu meningkatkan loyalitas serta mengurangi angka turnover secara signifikan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa turnover karyawan yang tinggi merupakan tantangan serius dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berdampak pada aspek finansial, tetapi juga pada stabilitas operasional, transfer pengetahuan, serta kinerja jangka panjang organisasi. Faktor-faktor utama yang mendorong turnover meliputi kepuasan kerja yang rendah, kompensasi yang tidak kompetitif, kurangnya peluang pengembangan karier, budaya organisasi yang lemah, work-life balance yang tidak terjaga, serta gaya kepemimpinan yang tidak mendukung keterlibatan karyawan. Penelitian ini memperlihatkan bahwa strategi pengelolaan SDM yang efektif dalam menurunkan turnover adalah dengan mengintegrasikan pendekatan yang bersifat finansial maupun non-finansial, seperti penyediaan kompensasi yang adil, program pelatihan dan pengembangan, kepemimpinan partisipatif, serta sistem penghargaan yang berimbang antara aspek material dan psikologis. Temuan ini juga menegaskan pentingnya membangun kesesuaian nilai (person–organization fit) melalui proses rekrutmen dan seleksi yang tepat, sehingga karyawan yang masuk memiliki keselarasan dengan visi, misi, serta budaya organisasi.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi bahwa perusahaan di Indonesia, khususnya yang menghadapi tingkat turnover tinggi, perlu merancang strategi retensi yang bersifat holistik, berkesinambungan, dan adaptif terhadap dinamika lingkungan

bisnis modern. Implementasi strategi tidak hanya difokuskan pada penekanan biaya rekrutmen dan pelatihan ulang akibat turnover, tetapi juga diarahkan pada penciptaan iklim kerja yang kondusif, sehat, dan mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Perusahaan perlu memandang karyawan sebagai aset strategis yang memiliki kontribusi langsung terhadap keunggulan kompetitif, sehingga pengelolaan SDM harus dilakukan secara visioner dan berorientasi pada masa depan. Dengan mengintegrasikan kompensasi yang layak, pengembangan karier yang jelas, budaya organisasi yang kuat, serta perhatian pada keseimbangan kehidupan kerja, perusahaan dapat menurunkan tingkat turnover sekaligus meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan. Kesimpulan ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM di berbagai sektor, serta mendorong penelitian lanjutan yang lebih mendalam mengenai strategi retensi karyawan dalam konteks organisasi di Indonesia.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Apriyanti, H. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 4(1), 45–53.
- Handayani, R. (2017). Hubungan kepuasan kerja dengan turnover intention. *Jurnal Psikologi Indonesia*, 6(2), 122–134.
- Hartini, S., Cempaka, R. R., Lufthiansyah, M. F., Sekali, O. K., Elvinawanty, R., & Simatupang, M. (2024). Turnover Intention ditinjau dari Work Family Conflict pada karyawan/ pegawai wanita Universitas Prima Indonesia. *Jurnal Diversita*, 10(1), 88–98. OJS UMA
- Harvida, D. A., & Wijaya, C. (2025). Faktor yang mempengaruhi turnover karyawan dan strategi retensi sebagai pencegahan turnover karyawan: sebuah tinjauan literatur. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 18(2). <https://doi.org/10.46730/jiana.v18i2.7926> [jiana.ejournal.unri.ac.id](http://jiana.ejournal.unri.ac.id)
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kurniawan, A. (2017). Employee engagement dan dampaknya terhadap turnover intention. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 211–220.
- Larasati, N. A., Sagitaria, D., Saipudin, I., Lubis, A. Y., & Sundari, S. (2025). Pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik terhadap kepuasan dan retensi karyawan. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3), 3331–3337. Ulil Albab Institute
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. (2017). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Nursingih, R. R., & Candraningrat, C. (2025). Peran strategi retensi karyawan di PT Astra International Tbk. Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi. Cahaya Ilmu Bangsa Institute
- Prasetyo, B. (2017). Person-organization fit dan pengaruhnya terhadap turnover intention. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 8(2), 55–64.
- Raharjo, I. B., Albashori, M. F., Widiyanti, A., Wahyudiyono, & Suliantoro. (2025). Strategi retensi karyawan berbasis employee engagement. Jurnal Lentera Bisnis, 14(2). plj.ac.id
- Rivai, V. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Setiyawan, A. D., & Kusumaningrum, R. (2025). Strategi retensi karyawan dalam penurunan angka turnover. Epicheirisi: Jurnal Manajemen, Administrasi, Pemasaran dan Kesekretariatan, 2(2), 455. journal.pnm.ac.id
- Siagian, S. P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Kinerja Optimal. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D. Bandung: Alfabet
- Supriyanto, E. (2017). Strategi retensi karyawan dalam menurunkan turnover intention. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Nasional, 12(1), 75–84
- Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. (tahun penerbit tidak tercantum). Prenada Media. Prenada Media
- Wulandari, D. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan. Jurnal Administrasi dan Bisnis, 3(2), 100–110.