

Analisis Faktor-Faktor Retensi Karyawan Kontrak pada Divisi Operasional di PT XYZ

Alya Hana Pramonoputri ^{1*}, Sam'un Jaja Raharja ², Rivani ³

^{1*,2,3} Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran, Kabupaten Sumedang, Provinsi Jawa Barat, Indonesia.

Email: alya22006@mail.unpad.ac.id ^{1*}, samun.jaja.raharja@unpad.ac.id ², rivani@unpad.ac.id ³

Article History

Received: 24 Juli 2026.

Revised: 15 September 2026.

Accepted: 10 Oktober 2026.

Available online: 20 Oktober 2026.

Published: 1 Januari 2027.

Keyword

Employee Retention; Contract Employees; Turnover; Human Resource Management.

Kata Kunci

Retensi Karyawan; Karyawan Kontrak; Turnover; Manajemen Sumber Daya Manusia.

ABSTRACT

This research is motivated by the high turnover of contract employees in the Operational Division of PT. XYZ which has an impact on increasing recruitment needs, disrupting company operations, and decreasing productivity. The study aims to analyze employee retention factors including organizational components, career opportunities, rewards, job design, and employee relations. The method used is a qualitative approach supported by descriptive analysis using the Weight Mean Score (WMS). Data were collected through observation, questionnaires to 61 contract employees, semi-structured interviews with five informants, and documentation. Data analysis was carried out through data reduction, data presentation, drawing conclusions, and WMS analysis. The results of the study indicate that all factors are in the good category, namely organizational components (3.66), career opportunities (3.58), rewards (3.68), job design (3.62), and employee relations (3.52). However, the company still needs to improve work facilities, transparency of promotions and career paths, fairness of rewards, job variety, and communication between superiors and employees. The study concludes that these five factors contribute to supporting contract employee retention at PT. XYZ.

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya turnover karyawan kontrak pada Divisi Operasional PT. XYZ yang berdampak pada meningkatnya kebutuhan rekrutmen, terganggunya operasional perusahaan dan menurunnya produktivitas. Penelitian bertujuan menganalisis faktor-faktor retensi karyawan yang meliputi komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan pekerjaan dan hubungan karyawan. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan dukungan analisis deskriptif menggunakan Weight Mean Score (WMS). Data dikumpulkan melalui observasi, kuesioner kepada 61 karyawan kontrak, wawancara semi terstruktur dengan lima informan, serta dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan analisis WMS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh faktor berada pada kategori baik, yaitu komponen organisasi (3,66), peluang karir (3,58), penghargaan (3,68), rancangan pekerjaan (3,62) dan hubungan karyawan (3,52). Namun, perusahaan masih perlu meningkatkan fasilitas kerja, transparansi promosi dan jenjang karir, keadilan penghargaan, variasi pekerjaan, serta komunikasi antara atasan dan karyawan. Penelitian menyimpulkan bahwa kelima faktor tersebut berkontribusi dalam mendukung retensi karyawan kontrak di PT. XYZ.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Keunggulan perusahaan tidak lagi hanya ditentukan oleh modal dan teknologi, tetapi juga oleh kualitas, kompetensi, serta loyalitas karyawan yang dimiliki. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang efektif untuk menempatkan karyawan sesuai kompetensinya, mengembangkan potensi mereka, serta menciptakan sistem penghargaan yang mampu meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Menurut Hasibuan (2017), MSDM merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, pengembangan, pemberian kompensasi, hingga pemeliharaan sumber daya manusia agar tujuan individu maupun organisasi dapat tercapai. Salah satu indikator keberhasilan MSDM adalah kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan atau retensi karyawan. Retensi karyawan merupakan upaya organisasi untuk menjaga kesejahteraan fisik, psikologis dan emosional karyawan agar tetap loyal serta terus memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Hidayat *et al.*, 2020). Retensi yang baik memberikan berbagai manfaat, seperti menjaga stabilitas operasional, mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, serta mempertahankan pengetahuan dan pengalaman yang telah dimiliki organisasi.

Sebaliknya, tingginya tingkat turnover dapat menimbulkan kerugian berupa meningkatnya biaya operasional, terganggunya produktivitas dan hilangnya tenaga kerja yang kompeten. Oleh karena itu, organisasi perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan turnover agar mampu menyusun strategi retensi yang efektif (Harvida & Wijaya, 2020). Permasalahan retensi karyawan menjadi tantangan yang dihadapi oleh PT. XYZ, perusahaan yang bergerak di bidang jasa logistik, Jakarta Utara. Berdasarkan data internal HRD PT. XYZ (2025), tingkat turnover karyawan Divisi Operasional mengalami peningkatan setiap tahun, yaitu sebesar 4,90% pada tahun 2021, 7,25% pada tahun 2022, 10,56% pada tahun 2023 dan mencapai 12,39% pada tahun 2024. Peningkatan tersebut didominasi oleh pengunduran diri karyawan kontrak, sedangkan jumlah karyawan tetap yang keluar relatif sedikit. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi permasalahan retensi yang lebih besar pada kelompok karyawan kontrak dibandingkan karyawan tetap. Data tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan mantan karyawan Divisi Operasional yang menyatakan bahwa keputusan mengundurkan diri dipengaruhi oleh tidak adanya kepastian pengangkatan menjadi karyawan tetap

meskipun telah bekerja selama beberapa tahun dengan kinerja yang baik. Selain itu, mereka menilai kompensasi yang diterima belum sebanding dengan beban kerja, kesempatan mengikuti pelatihan dan promosi sangat terbatas, serta pekerjaan yang dilakukan cenderung monoton sehingga menimbulkan kejenuhan. Hubungan kerja yang kurang harmonis akibat komunikasi yang belum efektif antara atasan dan rekan kerja juga menjadi faktor yang menurunkan kenyamanan bekerja. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai dan memilih mencari pekerjaan lain yang menawarkan prospek karier, penghargaan dan kepastian kerja yang lebih baik. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa permasalahan retensi karyawan di PT. XYZ tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kompensasi, tetapi juga berkaitan dengan kepastian karier, rancangan pekerjaan, penghargaan, hubungan kerja dan kondisi organisasi secara keseluruhan. Padahal, menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, terdapat perbedaan perlindungan kerja antara karyawan tetap dan karyawan kontrak yang dapat memengaruhi persepsi mereka terhadap keamanan kerja dan masa depan karier di perusahaan. Kondisi tersebut semakin memperkuat pentingnya evaluasi terhadap strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya bagi karyawan kontrak yang memiliki tingkat turnover lebih tinggi.

Meskipun penelitian mengenai retensi karyawan telah banyak dilakukan, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*). Sebagian besar penelitian terdahulu menyatakan bahwa peluang pengembangan karier, penghargaan, lingkungan kerja dan hubungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan (Hidayat *et al.*, 2020; Harvida & Wijaya, 2020). Namun, penelitian tersebut umumnya dilakukan pada sektor manufaktur, perbankan, atau perusahaan jasa secara umum sehingga masih terbatas yang mengkaji retensi karyawan kontrak pada sektor logistik. Selain itu, penelitian terdahulu cenderung menganalisis faktor-faktor retensi secara parsial, sedangkan penelitian yang mengintegrasikan lima dimensi retensi menurut Mathis dan Jackson (dalam Nasir *et al.*, 2020), yaitu komponen organisasi, peluang karier, penghargaan, rancangan kerja dan hubungan kerja, masih relatif sedikit. Padahal, kelima dimensi tersebut saling berkaitan dalam membentuk loyalitas dan keputusan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. *Research gap* juga terlihat dari adanya kesenjangan antara teori dan kondisi empiris di PT. XYZ. Secara teoritis, penerapan strategi MSDM yang efektif melalui pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karier, hubungan kerja yang baik, serta rancangan pekerjaan yang menarik seharusnya mampu meningkatkan retensi karyawan. Namun, pada kenyataannya tingkat turnover Divisi

Operasional PT. XYZ terus meningkat hingga 12,39% pada tahun 2024, bahkan telah melampaui batas turnover ideal sebesar 10% per tahun sebagaimana dikemukakan oleh Ridlo dalam buku Turn Over Karyawan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa strategi retensi yang diterapkan perusahaan belum mampu mempertahankan karyawan, khususnya karyawan kontrak. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan pada Divisi Operasional PT. XYZ dengan menggunakan teori retensi karyawan Mathis dan Jackson (dalam Nasir *et al.*, 2020). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya kajian mengenai retensi karyawan pada sektor logistik, sekaligus menjadi dasar bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk meningkatkan loyalitas karyawan, menekan tingkat *turnover* dan menjaga keberlangsungan operasional perusahaan.

2. Metode Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT. XYZ, Jakarta Utara, selama periode tahun 2025–2026. Tahapan penelitian meliputi penyusunan proposal, pengumpulan data melalui wawancara, observasi, penyebaran kuesioner, studi dokumentasi, analisis data, hingga penyusunan laporan penelitian. Objek penelitian ini adalah retensi karyawan kontrak Divisi Operasional PT. XYZ, perusahaan yang bergerak di bidang logistik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan berdasarkan lima dimensi Mathis dan Jackson (dalam Nasir *et al.*, 2020), yaitu komponen organisasi, peluang karier,

penghargaan, rancangan kerja dan hubungan karyawan. Penelitian menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara dan kuesioner, serta data sekunder berupa dokumen perusahaan, jurnal, buku dan literatur yang relevan (Sugiyono, 2020). Populasi penelitian berjumlah 61 karyawan kontrak Divisi Operasional PT. XYZ. Sampel ditentukan dengan purposive sampling, sedangkan informan penelitian terdiri atas Manajer HRD, Manajer Operasional, empat karyawan kontrak dan satu praktisi HR sebagai informan ahli. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi non-partisipatif, kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, serta studi pustaka. Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2020). Data kuesioner dianalisis secara deskriptif menggunakan *Weight Mean Score* (WMS) untuk menggambarkan persepsi responden terhadap indikator retensi karyawan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

3.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. XYZ merupakan perusahaan nasional yang bergerak di bidang pelayanan logistik, Jakarta Utara. Perusahaan menyediakan layanan bongkar muat, pergudangan dan berbagai layanan logistik pendukung. PT. XYZ telah menerapkan standar mutu dan berkomitmen memberikan pelayanan profesional melalui pengembangan sumber daya manusia, sistem teknologi, serta peningkatan kualitas pelayanan.

Tabel 1. Data Resign Karyawan Divisi Operasional PT. XYZ Tahun 2021–2024

Tahun	Karyawan Tetap	Karyawan Kontrak	Jumlah Karyawan	Karyawan Tetap Keluar	Karyawan Kontrak Keluar	Turnover (%)
2021	51	70	121	0	6	4,90%
2022	60	64	124	2	7	7,25%
2023	61	62	123	2	11	10,56%
2024	60	61	121	1	14	12,39%

Berdasarkan data tersebut, jumlah karyawan Divisi Operasional relatif stabil pada kisaran 121–124 orang selama periode 2021–2024. Namun, tingkat *turnover* menunjukkan tren peningkatan setiap tahun, dari 4,90% pada 2021 menjadi 12,39% pada 2024. Peningkatan turnover didominasi oleh karyawan kontrak, sedangkan jumlah karyawan tetap yang mengundurkan diri relatif sedikit. Kondisi ini mengindikasikan bahwa retensi karyawan kontrak masih menjadi tantangan utama bagi perusahaan dan berpotensi memengaruhi efektivitas operasional, meningkatkan biaya rekrutmen serta pelatihan dan

mengurangi keberlangsungan tenaga kerja berpengalaman.

3.1.2 Hasil Penelitian Kualitatif

- 1) Hasil Wawancara Faktor Komponen Organisasi
Hasil wawancara menunjukkan bahwa PT. XYZ telah memiliki struktur organisasi, pembagian tugas dan komunikasi kerja yang cukup baik melalui briefing rutin serta kebijakan operasional yang jelas. Namun, karyawan kontrak merasa keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan masih terbatas, akses terhadap

informasi perusahaan belum merata dan terdapat perbedaan fasilitas dibandingkan karyawan tetap. Kondisi ini memengaruhi rasa memiliki terhadap organisasi sehingga perusahaan perlu meningkatkan komunikasi partisipatif, pemerataan informasi dan fasilitas kerja.

- 2) Hasil Wawancara Faktor Peluang Karier
Perusahaan telah menyediakan pelatihan, evaluasi kinerja dan pengembangan kompetensi sebagai bentuk peluang karier. Akan tetapi, sebagian besar karyawan kontrak menilai jalur karier, mekanisme promosi dan peluang menjadi karyawan tetap masih belum jelas. Kurangnya komunikasi mengenai pengembangan karier menimbulkan ketidakpastian yang berpotensi menurunkan motivasi dan retensi karyawan.
- 3) Hasil Wawancara Faktor Penghargaan
Hasil wawancara menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan penghargaan berupa apresiasi, pengakuan, kesempatan pelatihan, insentif dan peluang promosi berdasarkan kinerja. Penghargaan tersebut dinilai mampu meningkatkan motivasi kerja. Namun, karyawan kontrak berharap sistem penghargaan lebih objektif, transparan, konsisten dan merata, terutama dalam pemberian penghargaan finansial tanpa membedakan status kepegawaian.
- 4) Hasil Wawancara Faktor Rancangan Pekerjaan
PT. XYZ telah menerapkan pembagian tugas yang jelas melalui job description, orientasi kerja, arahan atasan, serta evaluasi berkala. Karyawan memahami tanggung jawabnya sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara efektif. Meski

demikian, variasi pekerjaan masih dinilai kurang sehingga kesempatan mengembangkan kemampuan dan pengalaman kerja bagi karyawan kontrak masih terbatas. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan variasi tugas yang lebih beragam sebagai bagian dari pengembangan karier.

- 5) Hasil Wawancara Faktor Hubungan Karyawan
Hasil wawancara menunjukkan bahwa hubungan antar rekan kerja maupun antara atasan dan bawahan secara umum telah terjalin dengan baik. Kerja sama, komunikasi, briefing rutin, serta dukungan dari atasan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif. Namun, sebagian karyawan kontrak masih merasakan adanya keterbatasan komunikasi dan kedekatan dengan manajemen sehingga perusahaan perlu memperkuat hubungan yang lebih terbuka dan inklusif untuk meningkatkan retensi karyawan.

3.1.3 Hasil Penelitian Kuantitatif

- 1) Karakteristik Responden
Karakteristik responden dalam penelitian ini menggambarkan atribut atau variabel yang dimiliki oleh individu yang menjadi subjek penelitian. Pada penelitian mengenai Faktor-Faktor Retensi Karyawan Kontrak pada Divisi Operasional PT XYZ, karakteristik responden dianalisis berdasarkan umur, jenis kelamin dan lama bekerja. Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	43	70,49
	Perempuan	18	29,51
	Total	61	100,00
Usia	20–25 Tahun	15	24,59
	26–30 Tahun	12	19,67
	31–35 Tahun	16	26,23
	36–40 Tahun	11	18,03
	> 40 Tahun	7	11,48
	Total	61	100,00
Lama Bekerja	1–3 Tahun	18	29,51
	4–6 Tahun	26	42,62
	7–10 Tahun	17	27,87
	Total	61	100,00

Karakteristik responden menunjukkan bahwa dari 61 responden, mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 43 orang, sedangkan perempuan berjumlah 18 orang. Hal ini mencerminkan bahwa Divisi Operasional PT XYZ didominasi oleh tenaga kerja laki-laki sesuai dengan karakteristik pekerjaan operasional yang membutuhkan mobilitas dan aktivitas lapangan. Berdasarkan usia, sebagian besar

responden berada pada rentang 31–35 tahun (26,23%), diikuti usia 20–25 tahun (24,59%), 26–30 tahun (19,67%), 36–40 tahun (18,03%) dan di atas 40 tahun (11,48%). Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada pada fase kematangan karier dengan didukung tenaga kerja usia muda yang masih mengembangkan kompetensi. Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden

memiliki masa kerja 4–6 tahun (42,62%), diikuti 1–3 tahun (29,51%) dan 7–10 tahun (27,87%). Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang memadai sehingga memahami kondisi organisasi dan faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan di PT XYZ.

- 2) Hasil Analisis Variabel Komponen Organisasi
Variabel komponen organisasi diukur dengan menggunakan empat dimensi yaitu budaya

organisasi pada pertanyaan X1Q1 dan X1Q2, dimensi kebijakan perusahaan pada pertanyaan X1Q3 dan X1Q4, dimensi fasilitas perusahaan pada pertanyaan X1Q5 dan X1Q6 dan dimensi dukungan perusahaan pada pertanyaan X1Q7 dan X1Q8 yang disebarkan kepada 61 responden karyawan kontrak divisi operasional PT. XYZ. Berikut hasil olah data variabel komponen organisasi dengan menggunakan metode *Weight Mean Score* (WMS) sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Perhitungan WMS

Variabel	Dimensi	Rata-rata WMS	Kategori
Komponen Organisasi (X1)	Budaya Organisasi	3,61	Baik
	Kebijakan Perusahaan	3,84	Baik
	Fasilitas Perusahaan	3,28	Cukup Baik
	Dukungan Perusahaan	3,90	Baik
Rata-rata Variabel X1		3,66	Baik
Peluang Karir (X2)	Promosi	3,43	Baik
	Pelatihan	3,84	Baik
	Jalur Karir	3,48	Baik
Rata-rata Variabel X2		3,58	Baik
Penghargaan (X3)	Financial	3,59	Baik
	Non-Financial	3,77	Baik
Rata-rata Variabel X3		3,68	Baik
Rancangan Pekerjaan (X4)	Tugas Pokok Pekerjaan	3,44	Baik
	Tanggung Jawab Kerja	3,70	Baik
	Otonomi Kerja	3,71	Baik
Rata-rata Variabel X4		3,62	Baik
Hubungan Karyawan (X5)	Komunikasi	3,37	Cukup Baik
	Kerjasama	3,48	Baik
	Keadilan Hubungan	3,70	Baik
Rata-rata Variabel X5		3,52	Baik

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori baik. Variabel Komponen Organisasi (X1) memperoleh nilai rata-rata WMS sebesar 3,66, dengan dukungan perusahaan sebagai dimensi tertinggi (3,90), sedangkan fasilitas perusahaan menjadi dimensi terendah (3,28) sehingga masih memerlukan peningkatan. Variabel Peluang Karir (X2) memperoleh nilai rata-rata 3,58, dengan pelatihan sebagai dimensi tertinggi (3,84), sementara promosi memperoleh nilai terendah (3,43), yang menunjukkan perlunya peningkatan transparansi mekanisme promosi. Variabel Penghargaan (X3) memperoleh nilai rata-rata 3,68, menjadi variabel dengan penilaian tertinggi, di mana penghargaan non finansial (3,77) dinilai lebih baik dibandingkan penghargaan finansial (3,59). Selanjutnya, Rancangan Pekerjaan (X4) memperoleh nilai rata-rata 3,62, dengan otonomi kerja sebagai dimensi tertinggi (3,71), sedangkan tugas pokok pekerjaan menjadi dimensi terendah (3,44), sehingga masih diperlukan penyempurnaan pada kesesuaian tugas dengan kualifikasi karyawan. Adapun Hubungan Karyawan (X5) memperoleh nilai

rata-rata 3,52, dengan keadilan hubungan sebagai dimensi tertinggi (3,70), sedangkan komunikasi memperoleh nilai terendah (3,37) sehingga perlu ditingkatkan agar koordinasi dan penyampaian informasi menjadi lebih efektif. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi organisasi, peluang karier, penghargaan, rancangan pekerjaan dan hubungan karyawan di PT XYZ telah dipersepsikan baik oleh karyawan kontrak, meskipun aspek fasilitas kerja, promosi, kesesuaian tugas dan komunikasi masih menjadi prioritas perbaikan untuk mendukung retensi karyawan.

3.2 Pembahasan

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa komponen organisasi memiliki peran penting dalam mendukung retensi karyawan kontrak pada Divisi Operasional PT XYZ. Secara kuantitatif, variabel ini memperoleh nilai rata-rata WMS sebesar 3,66 (kategori baik), dengan dukungan perusahaan sebagai dimensi tertinggi (3,90) dan fasilitas perusahaan sebagai dimensi terendah (3,28). Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menciptakan lingkungan organisasi

yang kondusif melalui budaya organisasi, kebijakan perusahaan dan dukungan manajemen yang baik, meskipun fasilitas kerja masih perlu ditingkatkan. Hasil wawancara memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa kejelasan struktur organisasi, pembagian tugas dan koordinasi rutin memberikan kenyamanan dalam bekerja. Namun, keterlibatan karyawan kontrak dalam penyampaian aspirasi dan pengambilan keputusan masih terbatas, sehingga komunikasi dua arah dan partisipasi karyawan perlu ditingkatkan. Temuan ini sejalan dengan teori Mathis dan Jackson (2016) yang menyatakan bahwa komponen organisasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan. Hasil penelitian juga didukung oleh Arifai *et al.* (2026), Widayat *et al.* (2026), serta Prastya dan Fu'ad (2022), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi, kebijakan yang jelas, dukungan perusahaan dan lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Dengan demikian, PT XYZ perlu mempertahankan budaya organisasi, kebijakan dan dukungan perusahaan yang telah berjalan baik, sekaligus meningkatkan kualitas fasilitas kerja serta keterlibatan karyawan kontrak agar retensi karyawan dapat terus meningkat. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa peluang karir merupakan salah satu faktor yang mendukung retensi karyawan kontrak di Divisi Operasional PT XYZ. Secara kuantitatif, variabel Peluang Karir (X2) memperoleh nilai rata-rata WMS sebesar 3,58 (kategori baik).

Dimensi pelatihan memperoleh nilai tertinggi (3,84), menunjukkan bahwa program pelatihan telah membantu meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan. Sementara itu, dimensi promosi memperoleh nilai terendah (3,43), mengindikasikan bahwa transparansi dan kejelasan mekanisme promosi masih perlu ditingkatkan. Dimensi jalur karier juga dinilai baik (3,48), yang menunjukkan bahwa perusahaan telah menyediakan arah pengembangan karier meskipun masih perlu disosialisasikan secara lebih jelas. Hasil wawancara melengkapi temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa karyawan kontrak tidak hanya mengharapkan peningkatan kompetensi melalui pelatihan, tetapi juga kepastian promosi, status kepegawaian dan komunikasi yang lebih terbuka mengenai jenjang karier. Meskipun perusahaan telah menyediakan program pengembangan, belum adanya komunikasi karier yang terstruktur menyebabkan sebagian karyawan masih merasakan ketidakpastian terhadap prospek karier mereka. Temuan ini sejalan dengan teori Mathis dan Jackson (2016) yang menyatakan bahwa peluang karier merupakan faktor penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Hasil penelitian juga didukung oleh Nurmalitasari (2021), Pratiwi dan Nasution (2025), serta Hartono *et al.* (2025) yang

menunjukkan bahwa pengembangan karier, pelatihan dan kesempatan promosi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Dengan demikian, PT XYZ perlu mempertahankan kualitas program pelatihan yang telah berjalan baik serta meningkatkan transparansi promosi, komunikasi karier dan kepastian jenjang karier agar retensi karyawan kontrak dapat semakin meningkat. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa penghargaan merupakan salah satu faktor penting yang mendukung retensi karyawan kontrak di Divisi Operasional PT XYZ. Secara kuantitatif, variabel Penghargaan (X3) memperoleh nilai rata-rata WMS sebesar 3,68 (kategori baik). Dimensi penghargaan nonfinansial memperoleh nilai lebih tinggi (3,77) dibandingkan penghargaan finansial (3,59), yang menunjukkan bahwa karyawan lebih menghargai bentuk apresiasi, pengakuan dan perhatian perusahaan terhadap kontribusi mereka. Hasil wawancara memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa penghargaan tidak hanya dipandang sebagai gaji atau insentif, tetapi juga sebagai pengakuan atas kinerja, loyalitas dan dedikasi karyawan. Sebagian informan masih merasa beban kerja belum diimbangi dengan penghargaan yang adil, terutama terkait kompensasi dan kepastian pengangkatan menjadi karyawan tetap. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang adil, transparan dan memberikan prospek karier menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi, loyalitas dan retensi karyawan.

Temuan ini sejalan dengan teori Mathis dan Jackson (2016) yang menyatakan bahwa penghargaan merupakan faktor utama dalam mempertahankan karyawan. Hasil penelitian juga didukung oleh Husain *et al.* (2024) dan Landung *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa penghargaan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Oleh karena itu, PT XYZ perlu mempertahankan penghargaan nonfinansial yang telah berjalan baik serta meningkatkan keadilan kompensasi dan kepastian penghargaan jangka panjang, termasuk peluang pengangkatan menjadi karyawan tetap, agar retensi karyawan kontrak semakin meningkat. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa rancangan pekerjaan merupakan faktor yang mendukung retensi karyawan kontrak di Divisi Operasional PT XYZ. Secara kuantitatif, variabel Rancangan Pekerjaan (X4) memperoleh nilai rata-rata WMS sebesar 3,62 (kategori baik). Dimensi otonomi kerja memperoleh nilai tertinggi (3,71), diikuti tanggung jawab kerja (3,70), sedangkan tugas pokok pekerjaan memperoleh nilai terendah (3,44). Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki keleluasaan dalam bekerja dan memahami tanggung jawabnya, meskipun kejelasan tugas dan variasi pekerjaan masih perlu ditingkatkan. Hasil wawancara

memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa pembagian tugas telah cukup jelas, namun pekerjaan yang cenderung rutin dan berulang menimbulkan kejenuhan bagi sebagian karyawan. Informan mengungkapkan bahwa variasi tugas, kesempatan belajar dan pengembangan kompetensi dapat meningkatkan motivasi serta keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan. Temuan ini sejalan dengan teori Mathis dan Jackson (2016) yang menyatakan bahwa rancangan pekerjaan merupakan salah satu faktor penting dalam retensi karyawan. Hasil penelitian juga didukung oleh Arifai *et al.* (2026) serta Adzka & Perdhana (2017) yang menunjukkan bahwa rancangan pekerjaan yang memberikan tantangan, kejelasan tugas, serta peluang pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Oleh karena itu, PT XYZ perlu mempertahankan pembagian tugas dan otonomi kerja yang telah berjalan baik, sekaligus meningkatkan variasi pekerjaan dan kesempatan pengembangan kompetensi untuk mengurangi kejenuhan serta memperkuat retensi karyawan kontrak. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa hubungan karyawan merupakan faktor yang mendukung retensi karyawan kontrak di Divisi Operasional PT XYZ. Secara kuantitatif, variabel Hubungan Karyawan (X5) memperoleh nilai rata-rata WMS sebesar 3,52 (kategori baik). Dimensi keadilan hubungan memperoleh nilai tertinggi (3,70), diikuti kerja sama (3,48), sedangkan komunikasi memperoleh nilai terendah (3,37). Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antar karyawan telah terjalin dengan baik, namun komunikasi, terutama antara atasan dan karyawan, masih perlu ditingkatkan. Hasil wawancara memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa kerja sama antar rekan kerja telah berjalan baik melalui sikap saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun, komunikasi dengan atasan dinilai belum optimal, terutama dalam penyampaian informasi, pemberian arahan dan penyelesaian permasalahan, sehingga sebagian karyawan merasa kurang memperoleh dukungan dari perusahaan. Temuan ini sejalan dengan teori Mathis dan Jackson (2016) yang menyatakan bahwa hubungan karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam retensi karyawan. Hasil penelitian juga didukung oleh Arifai *et al.* (2026) dan Hendriati *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa hubungan kerja yang harmonis, komunikasi internal yang efektif dan kepemimpinan yang suportif berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Oleh karena itu, PT XYZ perlu mempertahankan hubungan kerja dan kerja sama yang telah berjalan baik, sekaligus meningkatkan komunikasi yang lebih terbuka, dukungan atasan dan kualitas hubungan interpersonal agar retensi karyawan kontrak semakin meningkat.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor retensi karyawan kontrak pada Divisi Operasional PT. XYZ yang meliputi komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan pekerjaan dan hubungan karyawan secara keseluruhan berada pada kategori baik serta memberikan kontribusi positif terhadap retensi karyawan. Perusahaan telah memiliki budaya organisasi yang kondusif, peluang pengembangan karier, sistem penghargaan, rancangan pekerjaan dan hubungan kerja yang mendukung karyawan untuk tetap bertahan. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu dioptimalkan, yaitu peningkatan fasilitas kerja, transparansi promosi dan kejelasan jenjang karier, keadilan sistem penghargaan, variasi pekerjaan, serta komunikasi yang lebih terbuka antara atasan dan karyawan. Oleh karena itu, perbaikan berkelanjutan pada aspek-aspek tersebut diharapkan mampu meningkatkan retensi karyawan kontrak sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, PT. XYZ disarankan untuk mengoptimalkan strategi retensi karyawan dengan meningkatkan kualitas fasilitas kerja, menyusun sistem pengembangan karier dan pengangkatan karyawan tetap yang lebih transparan, mengembangkan sistem penghargaan berbasis kinerja yang adil dan konsisten, memberikan variasi pekerjaan melalui rotasi atau pengembangan kompetensi, serta membangun komunikasi dua arah yang lebih efektif antara manajemen dan karyawan. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel lain yang memengaruhi retensi karyawan, memperluas objek penelitian pada divisi atau perusahaan yang berbeda, serta menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan.

5. Daftar Pustaka

- Adzka, S. A. A., & Perdhana, M. S. A. (2017). Analisis faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 922–928.
- Arifai, M. (2026). Determination of employee retention: Empirical evidence from PT. ASDP Indonesia Ferry in Papua Province. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis (JADIBISFISH)*, 5(2), 277–288.

- Hartono, S., Wahyudiyono, Karyono, Farida, I., & Rosyid, B. (2025). Efektivitas program pengembangan karir dalam meningkatkan retensi karyawan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(3), 4729–4740.
<https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i3.1965>.
- Harvida, D. A., & Wijaya, C. (2020). Faktor yang mempengaruhi turnover karyawan dan strategi retensi sebagai pencegahan turnover karyawan: Sebuah tinjauan literature. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 13–23.
- Hasibuan, M. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Hendriati, Y., Sufa, S. A., Telaumbanua, E., & Uhai, S. (2024). Analysis of the impact of organizational culture, employee training, and internal communication on employee retention: A case study in the manufacturing industry in Indonesia. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(1), 644–656.
<https://doi.org/10.56442/ijble.v5i1.454>.
- Hidayat, M., Hadi, P., & Ishaq, R. M. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi employee performance pada pegawai Ditjen Pajak di Jakarta. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2704.
- Husain, A., Rahman, A., & Hidayat, R. (2024). The influence of reward on employee retention with job satisfaction as an intervening variable. *Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia (JEBI)*, 19(2).
- Landung, M. C. C., Kirana, K. C., & Hadi, S. (2025). The influence of awards and career development and job satisfaction on employee retention at the Yogyakarta Regional Disaster Management Agency Office. *Multidiciplinary Output Research For Actual and International Issue (MORFAI)*, 5(3), 1212–1217.
<https://doi.org/10.54443/morfai.v5i3.2903>.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management* (12th ed.).
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human resource management* (13th ed.).
- Nasir, N., Adam, A., Rahmawati, M., Arfin, A., Mujiati, M., & Rahmiatin, T. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Pengadaan dan retensi SDM di perguruan tinggi swasta (teori dan praktik)*. Bandung: Alfabeta.
- Nurmalitasari, S., & Andriyani, A. (2021). Kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi (studi pada karyawan tetap Bengkulu). *JEMS (Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains)*, 3(1), 11–21.
- Prastya, G., & Fu'ad, E. N. (2022). Mediasi kepuasan kerja pada hubungan lingkungan kerja dengan retensi karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 19(2), 213–226.
<https://doi.org/10.34001/jdeb.v19i2.3719>.
- Pratiwi, A. D., & Nasution. (2025). Pengaruh pelatihan, pengembangan karier dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan. *Jurnal Ekonomi*, 30(3), 381–401.
<https://doi.org/10.24912/je.v30i3.3303>.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Widayat, K. H., Indiworo, H. E., & Puspitasari, R. H. U. (2026). Pengaruh dukungan organisasi, pengembangan karir, kepuasan kerja, budaya organisasi dan work life balance terhadap retensi karyawan produksi pada PT. Lucky Textile Semarang. *Jurnal Manajemen Bisnis Digital Terkini*, 3(1), 47–62.
<https://doi.org/10.61132/jumbidter.v3i1.1143>.