

PENGARUH STRATEGI RETENSI KARYAWAN TERHADAP TURNOVER KARYAWAN DENGAN LOYALITAS KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. BUMANIK

Tammy Putra Ramdhany¹; Recky²; Andhika Mochamad Siddiq³; Kartika Nuradina⁴; Prinska Damara Sastri⁵

Universitas Indonesia Membangun
Jln. Jl. Soekarno-Hatta No.448, Batununggal, Kota Bandung, Jawa Barat 40266
E-mail : recky@inaba.ac.id (Koresponding)

Abstract: This study focuses on evaluating the impact of employee retention strategies on employee turnover, with employee loyalty serving as a mediating variable at PT Bumanik. The research employed a quantitative explanatory approach. The sample consisted of 120 active employees selected using a purposive sampling technique. Data were collected through a questionnaire using a five-point Likert scale and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The findings indicate that employee retention strategies have a positive and significant effect on employee loyalty. Conversely, both employee loyalty and employee retention strategies have a negative and significant effect on employee turnover. The mediation analysis confirms that employee loyalty significantly mediates the relationship between employee retention strategies and employee turnover. Overall, the implementation of effective employee retention strategies has been proven to enhance employee loyalty while simultaneously reducing turnover at PT Bumanik.

Keywords: *Strategi Retensi Karyawan, Loyalitas Karyawan, Turnover Karyawan, Mediasi, SEM-PLS.*

Dinamika persaingan bisnis yang kian ketat menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) dengan pendekatan yang lebih strategis. Dalam konteks ini, tingginya angka turnover karyawan menjadi tantangan krusial yang berpotensi mengganggu stabilitas operasional. Fenomena pergantian tenaga kerja yang masif tidak sekadar menambah beban biaya rekrutmen dan pelatihan, melainkan juga memicu penurunan produktivitas serta menghambat efektivitas organisasi dalam merealisasikan target perusahaan. Guna mengatasi hal tersebut, penerapan strategi retensi karyawan yang komprehensif menjadi sangat penting, tidak hanya untuk menjaga kualitas SDM, tetapi juga untuk menjamin keberlanjutan (sustainability) organisasi dalam jangka panjang (Bilady et al., 2024).

Berdasarkan Social Exchange Theory, interaksi timbal balik antara perusahaan dan pegawai merupakan fondasi utama dalam membangun loyalitas kerja, yang secara langsung berdampak pada niat

karyawan untuk bertahan. Apabila organisasi menyediakan dukungan yang memadai, seperti peluang pengembangan karier, sistem penghargaan, kompensasi yang bersaing, dan iklim kerja yang mendukung, karyawan umumnya akan merespons dengan meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka. Pada gilirannya, loyalitas ini berperan krusial dalam meminimalkan angka turnover, sehingga memungkinkan perusahaan mempertahankan stabilitas dan produktivitas sumber daya manusia secara berkelanjutan (Gunawan et al., 2024).

Tingginya perpindahan karyawan merupakan hambatan besar bagi manajemen SDM modern akibat dampak negatifnya terhadap kinerja perusahaan, pengeluaran, dan keberlanjutan bisnis. Lonjakan mobilitas ini menuntut perusahaan untuk mengeluarkan anggaran ekstra demi memproses penerimaan, melatih, dan mengadaptasi staf baru (Hu et al., 2019). Selain itu, turnover yang tinggi juga berpotensi menurunkan produktivitas

organisasi akibat hilangnya tenaga kerja yang memiliki pengalaman, kompetensi, dan pemahaman terhadap budaya perusahaan. Kondisi tersebut menjadikan isu turnover sebagai perhatian strategis bagi perusahaan dalam mempertahankan stabilitas dan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Haqiqi et al., 2025).

Di tengah persaingan bisnis yang ketat, penerapan strategi retensi pegawai merupakan langkah krusial bagi perusahaan guna menjaga talenta terbaik dan memperkuat komitmen mereka. Organisasi yang berhasil menciptakan iklim kerja yang mendukung, memberikan apresiasi yang proporsional, membuka jalur promosi, serta menawarkan dukungan yang cukup, umumnya akan mencatatkan angka loyalitas yang tinggi dengan tingkat turnover yang minimal (Saks, 2022). Dengan demikian, implementasi strategi retensi yang tepat guna tidak sekadar bertujuan menjaga talenta unggul, melainkan juga bertindak sebagai instrumen strategis organisasi untuk memperkuat posisi kompetitif perusahaan di tengah perubahan lanskap bisnis yang dinamis.

Berbagai studi empiris telah membuktikan adanya korelasi signifikan antara upaya retensi pegawai dengan penurunan angka turnover dalam suatu organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh (Holtom et al., 2008), implementasi kebijakan retensi yang konsisten dapat menstabilkan kondisi tenaga kerja dan meminimalkan tingkat perpindahan staf. Senada dengan hal tersebut, (Hu et al., 2019) menekankan bahwa elemen-elemen seperti sistem penghargaan, peluang pengembangan karier, serta dukungan organisasi berperan krusial dalam menentukan keputusan karyawan untuk bertahan. Kendati demikian, literatur yang ada cenderung berfokus pada hubungan langsung antara strategi retensi dan niat keluar (turnover intention), tanpa melibatkan variabel psikologis lain yang berpotensi memperkuat dinamika hubungan tersebut (Agustiani & Muttaqin, 2023).

Studi-studi terkini mulai memberikan perhatian khusus pada peran loyalitas pegawai sebagai elemen krusial dalam menjaga stabilitas tenaga kerja organisasi. (Mahmud et al., 2023) mengemukakan bahwa loyalitas dapat memperkuat dampak kebijakan SDM terhadap keberlanjutan perusahaan dengan cara meningkatkan komitmen dan ikatan emosional pekerja. Di sisi lain, (Bharadwaj et al., 2022) memaparkan bahwa strategi retensi yang dipadukan dengan kepuasan kerja dan employer branding mampu mendongkrak loyalitas serta meredam niat keluar (turnover intention). Kendati demikian, kajian yang menempatkan loyalitas sebagai variabel mediasi masih minim, khususnya dalam ranah penelitian kuantitatif eksplanatori yang menguji hubungan langsung dan tidak langsung secara bersamaan lewat metode Structural Equation Modeling (SEM).

Sebaliknya, mayoritas kajian terdahulu masih berfokus pada sektor pendidikan, kesehatan, perhotelan, maupun perusahaan multinasional, sehingga riset pada perusahaan swasta lokal di Indonesia masih minim. Hal ini sejalan dengan pendapat (Karatepe et al., 2020) yang menyatakan bahwa keberhasilan strategi retensi sangat bergantung pada budaya kerja, karakteristik organisasi, dan lingkungan perusahaan. Kondisi ini menciptakan research gap yang krusial untuk dieksplorasi, terutama mengenai mekanisme pengaruh strategi retensi terhadap turnover yang dimediasi oleh loyalitas di perusahaan lokal seperti PT Bumanik. Dengan demikian, studi ini diharapkan dapat menyumbang bukti empiris bagi pengembangan model manajemen SDM yang berorientasi pada loyalitas dalam konteks organisasi lokal.

Dengan memanfaatkan pendekatan kuantitatif eksplanatori dan analisis Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS), penelitian ini dirancang untuk menguji hubungan langsung serta tidak langsung

antarvariabel. Fokus utamanya adalah menganalisis bagaimana strategi retensi memengaruhi turnover karyawan melalui mediasi loyalitas di lingkungan PT Bumanik. Kontribusi teoretis dari kajian ini terletak pada penguatan perspektif Social Exchange Theory dalam menguraikan keterkaitan antara retensi, loyalitas, dan turnover. Di sisi praktis, hasil riset ini ditujukan sebagai acuan strategis bagi manajemen PT Bumanik dalam menyusun kebijakan retensi yang lebih ampuh guna meningkatkan komitmen pegawai dan menekan laju turnover.

Strategi Retensi Karyawan

Di tengah persaingan bisnis yang semakin sengit, retensi karyawan telah menjadi prioritas sentral dalam manajemen SDM modern karena dampaknya yang krusial terhadap stabilitas, efisiensi operasional, dan keberlanjutan organisasi. Secara konseptual, strategi ini merujuk pada berbagai kebijakan dan praktik yang diimplementasikan perusahaan untuk mempertahankan tenaga kerja berkualitas dalam jangka waktu yang ditetapkan. Lebih dari sekadar upaya menahan laju keluar-masuk pegawai, (Holtom et al., 2008) menekankan bahwa strategi retensi juga bertujuan membangun ekosistem kerja yang mampu menumbuhkan kepuasan, komitmen, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi secara holistik.

Berdasarkan Social Exchange Theory, retensi karyawan merupakan bentuk dukungan organisasi yang dibalas oleh pekerja melalui loyalitas dan komitmen. (Cropanzano & Mitchell, 2005) menyatakan bahwa hubungan timbal balik ini muncul ketika perusahaan memberikan apresiasi dan dukungan kerja yang memadai. Akibatnya, semakin efektif strategi retensi yang dijalankan, semakin tinggi pula probabilitas karyawan untuk mempertahankan status kepegawaian mereka di organisasi tersebut.

Strategi retensi karyawan dapat diwujudkan melalui berbagai kebijakan seperti pemberian kompensasi yang

kompetitif, pengembangan karier, lingkungan kerja yang kondusif, work-life balance, penghargaan kerja, serta peluang pelatihan dan pengembangan kompetensi. (Bharadwaj et al., 2022) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki strategi retensi yang efektif cenderung mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan sehingga tingkat turnover dapat ditekan secara signifikan. Selain itu, (Saks, 2022) menambahkan bahwa praktik human resource management yang berorientasi pada employee engagement juga berkontribusi terhadap keberhasilan retensi karyawan dalam organisasi. Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, dimensi strategi retensi karyawan meliputi:

Table 1 : Dimensi Strategi Retensi Karyawan

Dimensi	Penjelasan
Kompensasi	Pemberian gaji dan insentif yang kompetitif
Pengembangan Karier	Kesempatan promosi dan peningkatan kompetensi
Lingkungan Kerja	Kondisi kerja yang nyaman dan suportif
Penghargaan Kerja	Apresiasi terhadap kinerja karyawan
Work-Life Balance	Keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi

Loyalitas Karyawan

Perilaku positif seperti kedisiplinan terhadap aturan, komitmen pada pekerjaan, dan hasrat kuat untuk terus bernaung di bawah perusahaan merupakan cerminan dari karyawan yang memiliki loyalitas tinggi. Secara definisi, loyalitas ini adalah wujud keterikatan emosional dan kesediaan individu untuk berkontribusi secara maksimal. Keberadaan loyalitas ini sangat vital sebagai indikator keberhasilan manajemen SDM, karena menjadi fondasi utama bagi stabilitas operasional dan efektivitas organisasi dalam mempertahankan daya saing jangka panjang.

Menurut (Mahmud et al., 2023), loyalitas karyawan dapat terbentuk melalui hubungan kerja yang positif antara

organisasi dan individu, terutama ketika perusahaan mampu memenuhi kebutuhan psikologis maupun profesional karyawan. Loyalitas juga berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, keadilan kerja, serta peluang pengembangan karier yang diberikan perusahaan. Dalam konteks Social Exchange Theory, loyalitas dipandang sebagai bentuk balasan positif atas perlakuan organisasi yang dianggap menguntungkan bagi karyawan.

Selain itu, loyalitas karyawan memiliki hubungan yang erat dengan keberlanjutan organisasi karena karyawan yang loyal cenderung memiliki tingkat absensi rendah, produktivitas tinggi, dan keinginan berpindah kerja yang lebih kecil. (Matsuo & Nagata, 2020) menjelaskan bahwa employee development dan organizational support berpengaruh signifikan terhadap peningkatan loyalitas serta komitmen kerja karyawan dalam organisasi modern.

Table 2 : Dimensi Loyalitas Karyawan

Dimensi	Penjelasan
Ketaatan	Kepatuhan terhadap aturan perusahaan
Komitmen	Kesediaan mendukung tujuan organisasi
Keterikatan Emosional	Rasa memiliki terhadap perusahaan
Kesediaan Bertahan	Keinginan tetap bekerja dalam organisasi
Tanggung Jawab	Kesungguhan menjalankan pekerjaan

Turnover Karyawan

Turnover didefinisikan sebagai kondisi di mana pegawai mengakhiri hubungan kerjanya dengan organisasi, baik secara sukarela maupun involunter pada periode tertentu. Fenomena ini menjadi ancaman strategis bagi perusahaan karena dapat mengakibatkan defisit finansial, merosotnya produktivitas, dan terganggunya kestabilan operasional. (Hom et al., 2017) menegaskan bahwa fluktuasi tingkat turnover sangat dipengaruhi oleh variabel-variabel seperti kepuasan kerja, loyalitas, lingkungan organisasi,

kepemimpinan, serta efektivitas kebijakan sumber daya manusia.

Eksodus karyawan dalam jumlah besar berpotensi menggerus modal intelektual organisasi, termasuk hilangnya sumber daya manusia berkualitas beserta pengalaman operasional yang telah terbangun. Di sisi lain, beban finansial perusahaan akan bertambah akibat kebutuhan akan biaya rekrutmen, pelatihan, serta masa orientasi bagi staf baru. Oleh sebab itu, implementasi kebijakan yang berorientasi pada peningkatan keterikatan dan loyalitas pegawai menjadi sebuah keharusan strategis untuk menekan tingkat turnover secara efektif.

Persepsi karyawan terhadap perhatian dan dukungan organisasi berbanding lurus dengan peningkatan loyalitas, yang secara otomatis meredam intensi mereka untuk mengundurkan diri. Berdasarkan logika ini, turnover dalam studi ini ditetapkan sebagai variabel terikat yang dipengaruhi oleh strategi retensi dan loyalitas. Kesimpulan ini diperkuat oleh (Holtom et al., 2008), yang menegaskan bahwa upaya retensi dan loyalitas merupakan determinan krusial dalam menekan turnover intention di lingkungan organisasi kontemporer.

Table 3 : Dimensi Turnover Karyawan

Dimensi	Penjelasan
Turnover Intention	Keinginan meninggalkan perusahaan
Pencarian Kerja Baru	Upaya mencari pekerjaan lain
Ketidakpuasan Kerja	Perasaan tidak nyaman terhadap pekerjaan
Absensi Kerja	Tingkat ketidakhadiran karyawan
Keinginan Berpindah	Intensi berpindah organisasi

Pengaruh Strategi Retensi terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan perspektif Social Exchange Theory, respons positif berupa loyalitas dan komitmen kerja akan muncul sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan baik yang diberikan oleh organisasi.

Dalam praktiknya, strategi retensi yang mencakup kompensasi yang adil, iklim kerja yang kondusif, dan jalur pengembangan karier berperan vital dalam membangun keterikatan emosional, sehingga karyawan merasa dihargai. Bukti empiris mendukung mekanisme ini; misalnya, (Saks, 2022) menemukan bahwa implementasi praktik SDM yang efektif secara signifikan meningkatkan employee engagement dan loyalitas. Hal ini diperkuat oleh studi (Matsuo & Nagata, 2020), yang menyoroti bahwa upaya pengembangan karyawan (employee development) berdampak positif langsung pada komitmen organisasi dan tingkat loyalitas pekerja.

Hipotesis 1 : Strategi retensi karyawan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh Loyalitas terhadap Turnover Karyawan

Ikatan emosional yang kuat antara individu dan perusahaan, yang tercermin melalui loyalitas, berperan vital dalam meminimalkan turnover intention. Pekerja yang setia cenderung memiliki tekad lebih besar untuk bertahan dan tidak mudah tergoda oleh tawaran dari luar. Secara empiris, (Bharadwaj et al., 2022) membuktikan bahwa loyalitas merupakan kunci dalam menjamin keberlanjutan tenaga kerja organisasi. Temuan ini diperkuat oleh (Hom et al., 2017), yang menyatakan bahwa tingginya loyalitas dan komitmen organisasi secara konsisten berkorelasi negatif dengan keinginan karyawan untuk mengundurkan diri (turnover intention)..

Hipotesis 2 : Loyalitas karyawan berpengaruh negatif terhadap turnover karyawan.

Pengaruh Strategi Retensi terhadap Turnover Karyawan

Strategi retensi yang efektif dapat menurunkan tingkat turnover karena karyawan merasa memperoleh dukungan dan perhatian dari organisasi. Ketika perusahaan mampu menyediakan sistem penghargaan, lingkungan kerja yang baik,

dan peluang pengembangan karier, maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan semakin rendah. Penelitian (Bharadwaj et al., 2022) menemukan bahwa *employee retention strategy* memiliki pengaruh signifikan terhadap penurunan turnover intention. Temuan tersebut diperkuat oleh (Holtom et al., 2008) yang menjelaskan bahwa retensi tenaga kerja menjadi strategi utama organisasi dalam menjaga stabilitas sumber daya manusia.

Hipotesis 3 : Strategi retensi karyawan berpengaruh negatif terhadap turnover karyawan.

Peran Mediasi Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan diposisikan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan strategi retensi dengan penurunan turnover. Strategi retensi yang baik akan menumbuhkan loyalitas, yang secara tidak langsung meredam keinginan pekerja untuk keluar dari organisasi. (Bharadwaj et al., 2022) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa loyalitas mampu mengoptimalkan dampak kebijakan organisasi terhadap keberlanjutan tenaga kerja. Dengan demikian, memasukkan loyalitas sebagai variabel mediasi dalam model penelitian ini memiliki dasar teoretis dan empiris yang kuat.

Hipotesis 4 : Loyalitas karyawan memediasi pengaruh strategi retensi terhadap turnover karyawan.

METODE

Guna menguji hubungan antara strategi retensi, loyalitas, dan turnover pegawai secara simultan, studi ini memanfaatkan teknik SEM-PLS. Pemilihan metode ini sejalan dengan pandangan (Hair et al., 2019) yang menyatakan bahwa SEM-PLS sangat ideal untuk penelitian dengan ukuran sampel menengah, model yang mengandung variabel mediasi, serta berorientasi pada pengembangan model prediktif dari hubungan variabel laten. Secara keseluruhan, kajian ini dirancang

menggunakan pendekatan kuantitatif jenis explanatory research. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk menguji relasi sebab-akibat secara terukur dan objektif lewat pembuktian statistik (Surjaatmadja, 2024), sedangkan sifat explanatory digunakan untuk memperjelas bagaimana strategi retensi memengaruhi turnover melalui mediasi loyalitas di lingkungan PT Bumanik.

HASIL

Pemilihan 120 responden dari populasi karyawan PT Bumanik dilakukan menggunakan metode purposive sampling, yang mensyaratkan responden berstatus aktif dan telah bekerja minimal satu tahun. Untuk memberikan konteks yang lebih jelas terhadap hasil analisis, penelitian ini juga membedah profil demografis responden yang meliputi jenis kelamin, rentang usia, latar belakang pendidikan, lama masa kerja, dan divisi tempat mereka bekerja.

Tabel 4 : Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	72	60%
Perempuan	48	40%
Total	120	100%

sumber: diolah peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah karyawan laki-laki dengan persentase sebesar 60%, sedangkan responden perempuan sebesar 40%. Distribusi tersebut menunjukkan bahwa struktur tenaga kerja masih didominasi oleh karyawan laki-laki, khususnya pada divisi operasional perusahaan.

Table 5 : Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20–30 Tahun	52	43%
31–40 Tahun	44	37%
> 40 Tahun	24	20%
Total	120	100%

sumber: diolah peneliti, 2026

Sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif 20–30 tahun. Kondisi

tersebut menunjukkan bahwa tenaga kerja yang relatif masih muda sehingga strategi retensi dan loyalitas karyawan menjadi penting untuk menjaga stabilitas sumber daya manusia dalam jangka panjang.

Table 6 : Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1–3 Tahun	46	38%
4–6 Tahun	42	35%
> 6 Tahun	32	27%
Total	120	100%

sumber: diolah peneliti, 2026

Hasil distribusi masa kerja menunjukkan bahwa mayoritas responden telah bekerja selama 1–6 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki pengalaman kerja dan pemahaman terhadap budaya organisasi sehingga mampu memberikan penilaian yang objektif terhadap strategi retensi perusahaan.

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran umum jawaban responden terhadap variabel penelitian yang meliputi strategi retensi karyawan, loyalitas karyawan, dan turnover karyawan.

Table 7 : Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Kategori
Strategi Retensi	4.12	0.63	Tinggi
Karyawan Loyalitas	4.05	0.58	Tinggi
Karyawan Turnover	2.11	0.71	Rendah

sumber: diolah peneliti, 2026

Evaluasi statistik deskriptif menunjukkan bahwa penerapan strategi retensi dinilai baik oleh responden, tercermin dari nilai rata-rata variabel yang tinggi. Hal ini berbanding lurus dengan loyalitas karyawan yang juga berada pada kategori tinggi, menandakan tingginya tingkat komitmen dan keterikatan terhadap perusahaan. Di sisi lain, tingkat turnover

karyawan tergolong rendah, yang mengindikasikan bahwa keinginan karyawan untuk berpindah kerja sangat minim.

Untuk memastikan setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk variabelnya secara tepat, dilakukan uji convergent validity. Dalam studi ini, pengujian dilakukan dengan melihat nilai outer loading pada model pengukuran PLS-SEM. Berdasarkan pedoman (Hair et al., 2019), indikator dapat dinyatakan valid apabila nilai outer loading yang diperoleh lebih dari 0,70.

Table 8 : Nilai Outer Loading Variabel Strategi Retensi Karyawan (X)

Indikator	Pernyataan	Outer Loading
SR1	Perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai	0.812
SR2	Perusahaan menyediakan peluang pengembangan karier	0.845
SR3	Lingkungan kerja mendukung kenyamanan kerja	0.831
SR4	Perusahaan memberikan penghargaan terhadap kinerja	0.857

Sumber: diolah peneliti, 2026

Seluruh indikator dalam variabel strategi retensi karyawan dinyatakan valid setelah diuji menggunakan outer loading, di mana semua nilai yang diperoleh berada di atas 0.70. Dari hasil pengujian tersebut, indikator "Perusahaan memberikan penghargaan terhadap kinerja" menjadi yang paling berpengaruh dalam membentuk persepsi strategi retensi, ditunjukkan oleh nilai outer loading tertinggi yakni 0.857. Hal ini diikuti oleh indikator "Perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai" yang juga memiliki kontribusi kuat dengan nilai outer loading mencapai 0.812.

Table 9 : Variabel Loyalitas Karyawan (M)

Indikator	Pernyataan	Outer Loading
LK1	Karyawan memiliki rasa bangga terhadap	0.867

LK2	perusahaan Karyawan bersedia bertahan dalam perusahaan	0.853
LK3	Karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi	0.884
LK4	Karyawan merasa memiliki perusahaan	0.861

sumber: diolah peneliti, 2026

Dalam variabel loyalitas karyawan, indikator "Karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi" terbukti menjadi faktor paling dominan dengan nilai outer loading tertinggi sebesar 0.884. Selain indikator komitmen tersebut, rasa bangga dan rasa memiliki terhadap perusahaan juga memberikan kontribusi yang signifikan. Secara keseluruhan, seluruh indikator pada variabel ini telah memenuhi kriteria convergent validity karena seluruh nilai outer loading-nya berada di atas ambang batas 0.70.

Table 10 : Variabel Turnover Karyawan (Y)

Indikator	Pernyataan	Outer Loading
TK1	Karyawan memiliki keinginan mencari pekerjaan lain	0.801
TK2	Karyawan mempertimbangkan meninggalkan perusahaan	0.824
TK3	Karyawan merasa tidak nyaman bekerja dalam jangka panjang	0.842

Sumber: diolah peneliti, 2026

Uji outer loading pada variabel turnover karyawan menunjukkan bahwa seluruh indikatornya valid (nilai > 0,70). Kontribusi terbesar terhadap konstruk variabel ini berasal dari indikator "Karyawan merasa tidak nyaman bekerja dalam jangka panjang" dengan nilai 0,842, menjadikannya elemen paling dominan. Selanjutnya, indikator keinginan mencari pekerjaan lain dan pertimbangan meninggalkan perusahaan juga memberikan pengaruh yang kuat dalam menjelaskan fenomena turnover karyawan.

Table 11 : Nilai AVE

Variabel	AVE
Strategi Retensi Karyawan	0.701
Loyalitas Karyawan	0.734
Turnover Karyawan	0.688

Sumber: diolah peneliti, 2026

Instrumen penelitian memenuhi convergent validity dengan perolehan nilai Average Variance Extracted (AVE) > 0.50 pada seluruh variabel. Temuan ini menegaskan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya dengan baik.

Table 12 : Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Strategi Retensi Karyawan	0.912	0.887
Loyalitas Karyawan	0.921	0.894
Turnover Karyawan	0.901	0.876

Sumber: diolah peneliti, 2026

Uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel berada di atas 0.70, yang membuktikan bahwa instrumen pengukuran bersifat andal serta konsisten.

Table 13 : Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-Square
Loyalitas Karyawan	0.612
Turnover Karyawan	0.684

Sumber: diolah peneliti, 2026

Variabel strategi retensi terbukti mampu menjelaskan loyalitas karyawan sebesar 61,2% ($R^2 = 0,612$). Adapun turnover karyawan dapat diprediksi oleh strategi retensi dan loyalitas sebesar 68,4%, sedangkan sisanya bergantung pada faktor lain di luar model. Tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung yang dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS.

Table 14 : Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Path Coefficient	T-Statistics	P-Value	Hasil
Strategi	0.782	12.441	0.000	Diterim

Retensi → Loyalitas	a		
Loyalitas → Turnover	-0.653	9.214	0.000
Strategi Retensi → Turnover	-0.417	5.327	0.000
Strategi Retensi → Loyalitas	-0.511	7.893	0.000

Sumber: diolah peneliti, 2026

Uji hipotesis mengonfirmasi bahwa loyalitas karyawan berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara strategi retensi dan turnover karyawan (indirect effect). Secara spesifik, temuan menunjukkan bahwa strategi retensi berdampak positif dan signifikan dalam meningkatkan loyalitas. Sebaliknya, baik loyalitas maupun strategi retensi secara langsung memberikan pengaruh negatif yang signifikan terhadap turnover karyawan, yang mengindikasikan bahwa penerapan strategi ini efektif dalam menekan angka pergantian pegawai.

PEMBAHASAN

Pengaruh Strategi Retensi Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan

Di PT Bumanik, strategi retensi terbukti secara positif dan signifikan meningkatkan loyalitas karyawan. Hal ini berarti bahwa upaya retensi yang mencakup kompensasi layak, jalur karier yang jelas, lingkungan kerja yang baik, dan penghargaan atas prestasi berhasil menumbuhkan komitmen serta keterikatan emosional pekerja.

Kesesuaian temuan ini dengan Social Exchange Theory sangat tampak, di mana perlakuan positif dan dukungan dari organisasi memicu respons balik berupa loyalitas dan keinginan untuk bertahan dari

para karyawan. (Cropanzano & Mitchell, 2005) memperkuat perspektif ini dengan menyatakan bahwa kualitas hubungan pertukaran sosial yang baik merupakan fondasi bagi terciptanya hubungan kerja yang langgeng dan stabil (Muthmainah & Siddiq, 2024).

Pada dasarnya, strategi retensi tidak hanya bertujuan menjaga kehadiran fisik pegawai, tetapi lebih jauh untuk memperdalam keterikatan psikologis mereka dengan perusahaan. Kesimpulan ini didukung oleh (Saks, 2022), yang membuktikan bahwa praktik SDM yang menekankan pada employee engagement secara nyata memengaruhi loyalitas kerja. Hal ini juga diperkuat oleh temuan (Matsuo & Nagata, 2020), yang menyatakan bahwa dukungan organisasi dan pengembangan karyawan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan komitmen organisasi (organizational commitment) serta loyalitas pekerja.

Penerapan strategi retensi yang tepat terbukti menjadi instrumen krusial dalam meningkatkan loyalitas tenaga kerja, khususnya di lingkungan PT Bumanik. Dinamika ini didorong oleh fakta bahwa penghargaan atas prestasi dan ketersediaan jalur pengembangan karier merupakan faktor paling dominan dalam membangun persepsi positif karyawan. Ketika pegawai merasa dihargai dan memiliki prospek masa depan yang jelas di perusahaan, mereka akan menumbuhkan rasa bangga serta komitmen organisasi yang jauh lebih kuat (Muttaqin & Saputro, 2023).

Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Turnover Karyawan

Di PT Bumanik, loyalitas karyawan terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover, yang berarti semakin kuat loyalitas, semakin kecil niat pekerja untuk keluar. Hal ini terjadi karena loyalitas menciptakan ikatan emosional yang membuat karyawan enggan meninggalkan organisasi. Temuan ini mendukung studi (Hom et al., 2017) mengenai peran loyalitas dan organizational commitment dalam menekan turnover intention, serta penelitian (Holtom et

al., 2008) yang menempatkan loyalitas kerja sebagai determinan utama stabilitas tenaga kerja. Karyawan dengan hubungan positif dan loyalitas tinggi terhadap perusahaan secara konsisten menunjukkan keinginan bertahan yang lebih kuat.

Dalam perspektif Social Exchange Theory, loyalitas merupakan bentuk respons positif karyawan atas perlakuan organisasi yang dianggap memberikan manfaat bagi individu. Ketika perusahaan mampu memenuhi kebutuhan kerja, memberikan rasa aman, serta menciptakan hubungan kerja yang baik, maka karyawan akan cenderung mempertahankan hubungan kerja tersebut dalam jangka panjang. Sebaliknya, rendahnya loyalitas dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih menguntungkan (Pratama & Saputro, 2024). Hasil analisis mengonfirmasi bahwa kebanggaan terhadap perusahaan dan komitmen organisasi merupakan indikator kunci yang membentuk loyalitas pegawai di PT Bumanik. Pekerja yang merasa bangga dengan tempat kerjanya umumnya memiliki tingkat turnover yang lebih rendah, sebab mereka menganggap diri mereka sebagai elemen vital dalam ekosistem organisasi. Dengan demikian, manajemen perusahaan dituntut untuk secara konsisten membina budaya organisasi dan relasi kerja yang harmonis demi mempertahankan loyalitas tenaga kerja dalam jangka panjang (Romadhona et al., 2024).

Pengaruh Strategi Retensi Karyawan terhadap Turnover Karyawan

Kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dapat ditekan secara signifikan melalui implementasi strategi retensi yang efektif, sebagaimana terbukti dalam studi di PT Bumanik. Pekerja yang merasa didukung, dihargai, dan bekerja dalam lingkungan yang baik akan menunjukkan keinginan yang lebih kecil untuk berpindah organisasi.

Fenomena ini memperkuat temuan (Bharadwaj et al., 2022) mengenai peran employee retention strategy dalam meredam

turnover intention melalui peningkatan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan. Lebih lanjut, (Holtom et al., 2008) mengonfirmasi bahwa kualitas sistem retensi berbanding lurus dengan stabilitas sumber daya manusia organisasi, di mana perusahaan dengan retensi yang baik mampu mempertahankan tenaga kerjanya dalam jangka panjang.

Strategi retensi karyawan sejatinya tidak hanya bertumpu pada kompensasi finansial, tetapi juga sangat bergantung pada dimensi psikologis dan sosial di lingkungan kerja. Hal ini dibuktikan oleh temuan penelitian yang menempatkan penghargaan atas kinerja dan kenyamanan lingkungan kerja sebagai faktor dominan dalam menekan tingkat turnover. Ketika karyawan merasa kontribusinya dihargai dan didukung oleh lingkungan yang positif, tingkat kenyamanan mereka meningkat, sehingga secara alami mengurangi keinginan untuk beralih ke organisasi lain (Sihombing et al., 2026).

Temuan ini menegaskan bahwa strategi retensi harus dirancang secara holistik sesuai dengan kebutuhan pegawai. Perusahaan yang sukses membangun dinamika kerja yang positif dan saling mendukung akan jauh lebih efektif dalam menjaga stabilitas tenaga kerja berkualitas untuk jangka waktu yang panjang.

Peran Loyalitas Karyawan sebagai Variabel Mediasi

Sebagai sebuah mekanisme psikologis, loyalitas karyawan terbukti menjadi perantara yang signifikan dalam menghubungkan strategi retensi dengan penurunan tingkat turnover. Hal ini mengungkap bahwa dampak strategi retensi tidak bersifat tunggal (langsung), melainkan juga berjalur tidak langsung dengan cara memperkuat loyalitas pekerja terlebih dahulu, yang pada akhirnya menekan intensi mereka untuk keluar dari perusahaan.

Ketika strategi retensi diimplementasikan secara efektif, karyawan cenderung merasa dihargai dan mengembangkan ikatan emosional serta komitmen yang lebih kuat terhadap

perusahaan. Rasa nyaman dan hubungan positif ini kemudian memicu loyalitas, yang secara signifikan menekan kecenderungan turnover. Temuan ini memperkuat argumen (Bharadwaj et al., 2022) bahwa loyalitas memegang peranan krusial dalam mengoptimalkan pengaruh kebijakan SDM demi tercapainya keberlanjutan organisasi.

Ketika perusahaan secara aktif memberikan dukungan, penghargaan, dan prospek karier, karyawan cenderung membalasnya dengan komitmen untuk tetap bergabung. Dinamika timbal balik ini, yang dijelaskan dalam Social Exchange Theory, menempatkan loyalitas sebagai wujud nyata dari pertukaran sosial atas perlakuan baik organisasi. Akibatnya, loyalitas berfungsi sebagai variabel penguat yang vital, memastikan bahwa strategi retensi yang diterapkan benar-benar berdampak dalam menekan tingkat turnover secara efektif (Putri et al., 2026).

Untuk menjamin stabilitas tenaga kerja, organisasi tidak bisa hanya mengandalkan kebijakan retensi yang bersifat administratif atau finansial belaka. Diperlukan pendekatan yang lebih holistik, yaitu dengan membangun keterikatan emosional dan psikologis. Penerapan budaya organisasi yang suportif, pola komunikasi yang transparan, serta pengakuan nyata terhadap prestasi karyawan merupakan strategi krusial yang terbukti efektif dalam memperkuat loyalitas dan menahan laju pergantian pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis menggunakan pendekatan PLS-SEM, penelitian yang bertujuan menguji peran mediasi loyalitas dalam hubungan antara strategi retensi dan turnover di PT Bumanik ini menyimpulkan bahwa strategi retensi berdampak positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa ketika perusahaan menerapkan kebijakan retensi secara efektif, karyawan akan merespons dengan peningkatan komitmen, keterikatan emosional, dan kesediaan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Tingkat turnover dalam organisasi dapat ditekan secara signifikan melalui dua mekanisme. Pertama, loyalitas karyawan terbukti berpengaruh negatif dan signifikan, di mana semakin kuat komitmen pekerja, semakin kecil kecenderungan mereka untuk berpindah. Kedua, strategi retensi memiliki dampak negatif langsung terhadap turnover, menegaskan bahwa kebijakan retensi yang diimplementasikan dengan baik secara efektif menahan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Untuk mengoptimalkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, PT Bumanik perlu menempatkan loyalitas sebagai fokus utama dalam setiap implementasi strategi retensi. Hal ini didasari oleh bukti empiris yang menunjukkan bahwa loyalitas berperan sebagai mediator signifikan antara strategi retensi dan penurunan turnover. Dengan kata lain, loyalitas merupakan mekanisme penghubung yang vital dalam menjelaskan bagaimana upaya retensi perusahaan berhasil menekan angka perpindahan karyawan secara nyata.

DAFTAR RUJUKAN

- Agustiani, S. Y. S., & Muttaqin, R. (2023). Pengaruh Self Efficacy, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Karyawan (Survei Pada PT Bank Woori Saudara Indonesia 1906 Tbk Kantor Cabang Diponegoro Bandung).
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: A sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309–334.
- Bilady, R., Recky, R., Ismail, G. D., & Nazarudin, N. (2024). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan PT. Baraka Sarana Tama. *Jurnal Economica: Media Komunikasi Isei Riau*, 12(2), 194–203.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Gunawan, W., Sudaryo, Y., Ismail, G. D., Suryaningprang, A., & Aziz, D. A. (2024). The Influence of Work Motivation, Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance at CV Lanupi Bandung. *Syntax Idea*, 6(5), 2174–2180.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Haqiqi, S. N., Recky, R., Siddiq, A. M., Nazarudin, N., & Ismail, G. D. (2025). Analisis Dampak Lingkungan Kerja Yang Tidak Sehat Dan Pengambilan Keputusan Pimpinan Terhadap Efisiensi Produksi Dan Retensi Karyawan. *Jurnal Economica: Media Komunikasi ISEI Riau*, 13(2), 283–291.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530.
- Hu, J., Zhang, Z., Jiang, K., & Chen, W. (2019). Getting ahead, getting along, and getting prosocial: Examining extraversion facets, peer reactions, and leadership emergence. *Journal of Applied Psychology*, 104(11), 1369.
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and

- their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102472.
- Mahmud, I., Ahmed, S., Sobhani, F. A., Islam, M. A., & Sahel, S. (2023). The influence of mall management dimensions on perceived experience and patronage intentions in an emerging economy. *Sustainability*, 15(4), 3258.
- Matsuo, M., & Nagata, M. (2020). A revised model of experiential learning with a debriefing checklist. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 144–153. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12177>
- Muthmainah, H., & Siddiq, A. M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Kepuasan Terhadap Loyalitas Karyawan Divisi Project Deployment Center Pada PT. LEN Industri.
- Muttaqin, R., & Saputro, A. H. (2023). The Effect Of Job Description And Compensation On Employee Performance At PT Mettana, Bandung City.
- Pratama, M. F., & Saputro, A. H. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Divisi Merchandiser PT. Kao Indonesia Cabang Bandung: Bahasa Indonesia.
- Putri, E. A. E., Muttaqin, R., & Recky, R. (2026). Pengaruh Kesempatan Promosi Karyawan, Kompetensi Karyawan Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Turnover Karyawan Di Pt Len Industri (Persero). *Jurnal Lentera BISNIS*, 15(1), 328–341.
- Romadhona, F., Recky, R., & Ali, M. M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Di Pt. Caprifarmindo Laboratories Veterinary Vaccine Plant. *Jurnal Economica: Media Komunikasi ISEI Riau*, 12(2), 300–307.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.
- Sihombing, F. B., Recky, R., & Mubarak, D. A. A. (2026). Analisis Swot Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Loyalitas Guru. *Jurnal Daya Saing*, 12(1), 6–13.
- Surjaatmadja, S. (2024). Metodologi penelitian untuk kualitas riset terbaik. Zahen Publisher.