

## ANALISIS STRATEGI RETENSI PEGAWAI DALAM ORGANISASI

Aditya Bayu Azi<sup>1</sup>, Arfiani Yulianti Fiyul<sup>2</sup>

Universitas As Syekh Yusup Tangerang

Correspondence		
E-mail: <a href="mailto:takadakukira8@gmail.com">takadakukira8@gmail.com</a> <sup>1</sup> , <a href="mailto:arfiani.yulianti@unis.ac.id">arfiani.yulianti@unis.ac.id</a> <sup>2</sup>		No. Telp:
Submitted : 28 Agustus 2025	Accepted : 2 September 2025	Published : 3 September 2025

### Abstrak

Retensi pegawai merupakan tantangan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama pada sektor pelayanan publik seperti terminal bus. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi retensi pegawai di Terminal Bus Pakupatan, Serang, Banten. Studi ini penting mengingat tingkat pergantian pegawai yang cukup tinggi dalam dua tahun terakhir, yaitu mencapai 25%. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan penyebaran kuesioner kepada 15 pegawai tetap. Studi kasus difokuskan pada bagian pelayanan loket dan keamanan terminal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi retensi yang diterapkan meliputi pemberian tunjangan tetap, pelatihan rutin, dan penghargaan atas kinerja. Namun, hanya 40% pegawai yang merasa puas terhadap kebijakan tersebut. Faktor yang paling dominan memengaruhi niat bertahan adalah stabilitas pekerjaan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi retensi perlu disesuaikan dengan kebutuhan pegawai, dengan menekankan pada komunikasi dua arah dan pengembangan karier. Temuan ini penting bagi manajemen terminal dan instansi terkait sebagai dasar pengambilan kebijakan retensi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

**Kata kunci** : strategi retensi, *turnover* pegawai, loyalitas, terminal bus, manajemen SDM

### Abstract

*Employee retention is a strategic challenge in human resource management, especially in the public service sector such as bus terminals. This study aims to analyze employee retention strategies at Pakupatan Bus Terminal, Serang, Banten. This study is important considering the high employee turnover rate in the last two years, which reached 25%. The research method used is a descriptive qualitative approach with data collection techniques through observation, in-depth interviews, and distributing questionnaires to 15 permanent employees. The case study focused on the counter service and terminal security. The results showed that the retention strategies implemented include the provision of fixed benefits, regular training, and performance awards. However, only 40% of employees were satisfied with these policies. The most dominant factors influencing retention intention are job stability and involvement in decision-making. This study concludes that retention strategies need to be tailored to the needs of employees, emphasizing two-way communication and career development. These findings are important for terminal management and related agencies as a basis for making more effective and sustainable retention policies.*

**Keywords**: retention strategy, employee turnover, loyalty, bus terminal, HR management

## PENDAHULUAN

Di tengah kompetisi kerja yang terus meningkat, organisasi dihadapkan pada tantangan besar dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas. Isu utama dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana menjaga agar pegawai tetap setia dan produktif dalam jangka panjang. Tingginya angka keluar masuk pegawai dapat menyebabkan meningkatnya beban biaya pelatihan, rekrutmen ulang, serta menurunnya efektivitas operasional (Agustinus Doedyk Setiyawan & Roro Kusumaningrum, 2018)

Terminal Bus Pakupatan, yang berperan penting sebagai pusat aktivitas transportasi di Serang, Banten, menjadi lokasi vital dalam menunjang kelancaran mobilitas masyarakat. Dengan padatnya arus penumpang dan kegiatan layanan setiap harinya, keberadaan tenaga kerja yang terampil dan bertahan lama menjadi faktor krusial. Data menunjukkan bahwa



tingkat keluar-masuk pegawai dalam dua tahun terakhir menyentuh angka 25%, terutama di bagian keamanan dan pelayanan tiket. Fakta ini mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap strategi retensi pegawai yang ada saat ini.

Faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas pegawai sangat beragam, mulai dari rasa aman bekerja, kejelasan arah karier, lingkungan kerja, hingga sistem penghargaan. Ogu, S. J. (2024) menyebutkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai berperan besar dalam menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi. Tanpa strategi retensi yang matang, perusahaan akan kesulitan membangun SDM yang kuat dan stabil.

Penelitian ini difokuskan pada bagaimana strategi retensi dijalankan oleh pihak pengelola Terminal Bus Pakupatan, serta bagaimana dampaknya terhadap keberlangsungan kerja para pegawai. Studi yang dilakukan oleh Nabella, R. I. (2022) di sektor transportasi menyatakan bahwa pelatihan rutin serta keterlibatan manajerial secara aktif dapat menurunkan niat pegawai untuk keluar dari pekerjaan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa strategi retensi tidak hanya berkaitan dengan kompensasi, melainkan juga suasana kerja dan hubungan antarindividu.

Beberapa hasil studi juga menekankan pentingnya keadilan dalam perlakuan terhadap pegawai sebagai kunci utama retensi. Jilili, M., & Aini, A. (2023) menjelaskan bahwa persepsi keadilan dalam sistem penilaian dan pembagian kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan kesetiaan pegawai. Dalam lingkungan kerja seperti terminal bus, di mana interaksi antarpegawai dan dengan masyarakat umum sangat tinggi, keadilan menjadi elemen penting dalam menjaga semangat kerja.

Selain faktor internal, dinamika eksternal seperti peluang kerja lain, tekanan ekonomi, dan standar gaji minimum juga turut memengaruhi keputusan pegawai untuk tetap bertahan atau tidak. Irwan, A et al., (2025) menyatakan bahwa lembaga sektor publik umumnya tidak mampu menandingi insentif finansial sektor swasta, sehingga pendekatan non-material menjadi penting, seperti peningkatan kapasitas diri, pengakuan kerja, serta peluang karier.

Menghadapi kenyataan tersebut, Terminal Bus Pakupatan harus lebih kreatif dalam merancang strategi retensi, mengingat adanya keterbatasan dari sisi anggaran dan insentif. Pendekatan berbasis relasi, penguatan budaya kerja, dan dukungan terhadap pengembangan pegawai menjadi solusi yang relevan. Hal ini sejalan dengan pendapat Djuenedi. (2023) bahwa manajemen SDM sektor publik perlu lebih humanis dan memberdayakan.

Strategi retensi pegawai merujuk pada upaya yang terstruktur dan berkelanjutan dari organisasi untuk menjaga keberadaan tenaga kerja unggul agar tidak berpindah ke institusi lain. Dalam kerangka pengelolaan sumber daya manusia, retensi tidak hanya berkaitan dengan mempertahankan jumlah pegawai, melainkan juga menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kesetiaan, kepuasan kerja, dan rasa keterikatan. Febrian, W et al., (2024) menekankan bahwa strategi retensi yang dirancang dengan tepat mampu mengurangi pergantian pegawai, memperkuat kinerja organisasi, serta mempererat kohesi internal.

Beragam pendekatan dalam strategi retensi meliputi pemberian gaji yang kompetitif, kesempatan pengembangan diri, suasana kerja yang mendukung, hingga pelibatan dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Amadi et al., (2021), strategi yang dibangun berdasarkan penghargaan terhadap pegawai dan dukungan atas pengembangan karier akan lebih efektif dalam membangun kesetiaan. Oleh karena itu, perumusan strategi retensi harus mempertimbangkan profil dan kebutuhan spesifik dari tenaga kerja organisasi.

Kompensasi tetap menjadi salah satu aspek utama dalam menarik dan mempertahankan pegawai, terutama di sektor dengan keterbatasan anggaran. Meski begitu, Mercy, E. U et al., (2021) menyebutkan bahwa aspek finansial tidak cukup jika tidak diimbangi dengan

pengakuan serta kejelasan arah jenjang karier. Kombinasi antara penghargaan materi dan penguatan nilai intrinsik menjadi landasan retensi yang seimbang.

Pengembangan profesional pegawai menjadi faktor signifikan dalam meningkatkan loyalitas. Pelatihan, program pengembangan, dan bimbingan kerja memberi kontribusi langsung terhadap keterlibatan pegawai dalam organisasi. Narayanan, A et al., (2019) mengemukakan bahwa organisasi yang menyediakan ruang untuk pembelajaran dan pertumbuhan cenderung lebih berhasil mempertahankan pegawai, terutama generasi muda yang mengutamakan perkembangan pribadi dalam bekerja.

Lingkungan kerja yang sehat juga memegang peran vital dalam retensi. Lingkungan yang mendukung, terbuka terhadap umpan balik, dan memberikan rasa aman psikologis akan menciptakan keterikatan emosional dengan tempat kerja. Penelitian oleh Zhu, H et al., (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan emosional tumbuh ketika pegawai merasa dihargai, diberi kesempatan menyampaikan pendapat, dan dipimpin secara suportif.

Salah satu pendekatan strategis lainnya adalah pelibatan aktif pegawai dalam aktivitas organisasi. Ketika pegawai merasa memiliki andil dalam pengambilan keputusan, pegawai akan lebih terikat secara emosional dan komitmen terhadap perusahaan pun meningkat. Muhammad Inshany Renhoran et al., (2024) menambahkan bahwa keterlibatan pegawai dapat diwujudkan melalui forum dialog, sistem evaluasi terbuka, dan penghargaan berbasis partisipasi.

Strategi retensi harus fleksibel dan disesuaikan dengan karakteristik lembaga serta keterbatasan yang dimiliki. Terminal Bus Pakupatan, sebagai entitas pelayanan publik, memiliki batasan dalam pemberian kompensasi materiil. Oleh karena itu, strategi yang menekankan aspek non-finansial seperti hubungan interpersonal, kesejahteraan psikologis, dan pengembangan kapasitas menjadi lebih relevan. Hal ini sejalan dengan Tariana, I. W. A. (2024) yang menyatakan bahwa lembaga publik perlu mengedepankan pendekatan retensi yang berfokus pada nilai dan kedekatan sosial.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode utama berupa studi literatur, yang diperkuat dengan data lapangan melalui teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*). Metode ini dipilih untuk memperoleh pemahaman menyeluruh tentang strategi retensi pegawai dalam organisasi, khususnya dalam konteks pelayanan publik di lingkungan terminal bus.

Data sekunder diperoleh melalui penelusuran literatur yang relevan, seperti jurnal ilmiah, buku akademik, dan hasil penelitian terdahulu yang terbit dalam rentang tahun 2018 hingga 2025. Literatur digunakan sebagai dasar teori untuk menjelaskan konsep retensi pegawai, faktor-faktor penyebab turnover, dan berbagai strategi organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja.

Sementara itu, data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi langsung di Terminal Bus Pakupatan, Serang, Banten. Responden terdiri dari 15 pegawai tetap, yang bekerja di bagian keamanan, loket pelayanan, serta operasional harian. Selain itu, dilakukan wawancara mendalam dengan Kepala Terminal, yang memiliki wewenang dalam merumuskan kebijakan SDM.

Dari hasil wawancara, Kepala Terminal menyampaikan bahwa tingkat pergantian pegawai dalam dua tahun terakhir mencapai sekitar 25%, dengan alasan utama adalah ketidakpuasan terhadap jenjang karier, insentif yang kurang kompetitif, dan beban kerja yang tidak seimbang. Beliau mengungkapkan:

*“Kami menghadapi kendala dalam mempertahankan pegawai, terutama karena fasilitas yang kami miliki terbatas. Banyak dari pegawai yang merasa tidak ada perkembangan karier yang jelas. Bahkan beberapa menyebutkan bahwa pegawai bekerja hanya karena tidak ada pilihan lain.”*

Beliau juga menjelaskan bahwa upaya retensi yang telah dilakukan di antaranya adalah pemberian insentif kehadiran bulanan, pelatihan pelayanan publik dasar, dan rotasi kerja untuk mencegah kejenuhan. Namun, menurutnya, strategi tersebut belum efektif sepenuhnya. Ia menambahkan:

*“Kami memberikan pelatihan setiap tiga bulan sekali, khususnya untuk petugas pelayanan. Tapi kenyataannya, antusiasme pegawai menurun karena pelatihan tidak diikuti dengan peningkatan pendapatan atau promosi.”*

Selain itu, beliau juga menyinggung pentingnya komunikasi dan suasana kerja. Dalam penuturannya:

*“Kadang, masalahnya bukan cuma uang. Ada juga yang keluar karena merasa tidak dihargai. Hubungan antarpegawai perlu dibina, tapi dengan keterbatasan staf dan waktu, hal seperti itu sering terabaikan.”*

Berdasarkan pengamatan peneliti, beberapa pegawai menyampaikan keluhan serupa, seperti kurangnya ruang aspirasi, sistem evaluasi kinerja yang belum objektif, dan keterbatasan fasilitas kerja. Namun demikian, ada pula pegawai yang mengapresiasi fleksibilitas jam kerja dan kedekatan dengan rekan kerja sebagai alasan pegawai bertahan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan analisis isi (*content analysis*). Data dari wawancara dan literatur diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori tematik, yaitu: penyebab *turnover*, bentuk strategi retensi yang diterapkan, dan persepsi pegawai terhadap strategi tersebut. Analisis ini dilakukan untuk menemukan kesenjangan antara teori dan praktik di lapangan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Penelitian ini menemukan beberapa temuan krusial terkait pelaksanaan strategi retensi pegawai di Terminal Bus Pakupatan, Serang, Banten. Berdasarkan hasil observasi lapangan serta wawancara dengan Kepala Terminal dan 15 orang pegawai, terlihat bahwa upaya mempertahankan pegawai masih menghadapi berbagai kendala, baik dari segi kebijakan organisasi maupun dari sisi persepsi pegawai terhadap tempat pegawai bekerja.

Responden yang memilih berhenti bekerja umumnya berusia 20–35 tahun dan menyampaikan alasan utama pegawai adalah kurangnya kepastian jenjang karier dan insentif yang dianggap tidak memadai.

Kepala Terminal menyampaikan bahwa:

*“Mayoritas pegawai yang keluar menyatakan bahwa pegawai tidak melihat masa depan yang jelas di tempat ini. Meskipun kami mencoba memberi insentif dan pelatihan, hal itu tidak cukup membuat pegawai bertahan.”*

Hal ini memperkuat pendapat Setiadi, B. A et al., (2022), yang menekankan bahwa salah satu penyebab utama tingginya tingkat turnover di instansi pemerintah adalah ketiadaan sistem karier yang terstruktur, khususnya bagi pegawai non-pimpinan.

Dari hasil wawancara, 73% pegawai menyatakan bahwa pegawai tidak mengetahui secara jelas peluang promosi atau pengembangan jabatan, sedangkan sisanya menilai bahwa peluang tersebut sangat kecil dan tidak terbuka. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara harapan pegawai dan realitas di lapangan.

Namun demikian, hanya sekitar 40% pegawai yang merasa strategi tersebut berdampak positif terhadap motivasi kerja pegawai. Sisanya menyatakan bahwa strategi tersebut tidak menyentuh permasalahan utama yang pegawai hadapi, yaitu kebosanan dalam pekerjaan, kurangnya pengembangan diri, dan tidak adanya penghargaan kinerja yang nyata.

Salah seorang pegawai bagian tiket menyampaikan:

*“Sudah bertahun-tahun saya bekerja di sini, tapi tidak pernah ada perkembangan yang berarti. Pelatihan hanya formalitas, dan hasilnya pun tidak berdampak pada peningkatan kompetensi.”*

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Hutasoit, R. W., & Yunira, H., (2024), yang menyatakan bahwa program pelatihan yang tidak relevan dengan kebutuhan pegawai atau tidak dikaitkan dengan pengembangan karier, hanya memiliki dampak jangka pendek terhadap loyalitas kerja.

Penelitian juga menemukan bahwa hubungan antarpegawai cukup harmonis dan cenderung positif, di mana 80% responden merasa nyaman bekerja bersama rekan-rekan pegawai. Namun, relasi vertikal antara pegawai dan atasan dinilai kurang terbuka. Banyak pegawai merasa tidak memiliki ruang yang cukup untuk menyampaikan aspirasi atau masukan kepada pimpinan.

Salah satu petugas keamanan mengungkapkan:

*“Kami ingin menyampaikan saran atau ide, tapi tidak tahu harus ke siapa. Atasan juga tampak terlalu sibuk dan tidak banyak berdiskusi langsung dengan kami.”*

Kondisi ini mencerminkan pentingnya komunikasi dua arah. Keterlibatan pegawai dalam proses organisasi adalah elemen penting dalam menciptakan loyalitas dan keterikatan emosional dengan tempat kerja. Mayoritas pegawai menyebutkan bahwa gaji yang diterima sudah sesuai dengan UMR, tetapi minim tunjangan tambahan dan tidak ada insentif untuk kerja lembur. Beberapa pegawai bahkan mengaku bekerja paruh waktu di tempat lain untuk memenuhi kebutuhan ekonomi pegawai.

Selain itu, beban kerja yang tidak seimbang terutama pada saat hari libur atau akhir pekan menjadi keluhan utama. Tidak adanya tenaga tambahan saat volume kerja meningkat menyebabkan beberapa staf merasa kelelahan dan kurang dihargai secara profesional. Retensi tidak hanya bergantung pada besaran gaji, tetapi juga pada rasa keadilan dalam beban kerja, kepastian waktu kerja, dan adanya sistem penghargaan yang jelas.

## Pembahasan

Retensi pegawai merupakan salah satu aspek krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia, terlebih pada institusi pelayanan publik seperti Terminal Bus Pakupatan. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa tingkat keberhasilan organisasi dalam mempertahankan pegawai masih tergolong rendah, ditunjukkan oleh tingginya tingkat pergantian pegawai, yaitu

sekitar 25% dalam dua tahun terakhir. Fakta ini mencerminkan bahwa kebijakan retensi yang ada belum mampu menjawab secara menyeluruh aspirasi dan kebutuhan pegawai.

Salah satu temuan kunci dari penelitian ini adalah tidak adanya kejelasan bagi pegawai mengenai arah dan peluang promosi dalam struktur organisasi pegawai. Ketidakpastian ini menimbulkan perasaan stagnasi, khususnya bagi pegawai berusia muda yang umumnya memiliki antusiasme tinggi terhadap pengembangan diri.

Organisasi yang tidak menyediakan jalur karier yang jelas berpotensi mengalami kesulitan dalam mempertahankan pegawai, terutama dari kalangan milenial dan generasi Z yang cenderung mencari tantangan dan mobilitas vertikal dalam pekerjaan. Pegawai yang tidak melihat peluang pertumbuhan dalam organisasi akan lebih mudah kehilangan semangat kerja dan akhirnya keluar.

Di lingkungan Terminal Bus Pakupatan, ketiadaan sistem karier yang terstruktur dan tidak adanya prosedur promosi yang transparan menyebabkan banyak pegawai merasa bahwa kontribusi pegawai tidak dihargai secara layak. Hal ini kemudian berdampak pada rendahnya loyalitas terhadap organisasi dan meningkatnya turnover.

Berbagai upaya retensi yang telah dilaksanakan, seperti pemberian insentif kehadiran, pelatihan berkala, dan rotasi tugas, masih belum mampu menjawab kebutuhan emosional dan psikologis pegawai. Strategi-strategi tersebut cenderung bersifat mekanis dan kurang menyentuh faktor intrinsik seperti kebutuhan akan pengakuan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Strategi mempertahankan pegawai harus melibatkan aspek psikologis dan sosial, termasuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, mendorong hubungan kerja yang saling mendukung, serta memberikan ruang bagi pegawai untuk berkontribusi dalam proses organisasi. Ketika strategi hanya difokuskan pada pelatihan atau bonus kehadiran, tanpa memperhatikan penghargaan dan pengembangan pribadi, maka efeknya hanya bersifat sementara. Meskipun beberapa pegawai mengakui manfaat dari insentif kehadiran, banyak di antaranya merasa bahwa program pelatihan tidak relevan dan tidak berdampak nyata pada peningkatan kompetensi atau pengakuan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian juga mencatat bahwa meskipun relasi antarpegawai cukup positif, komunikasi vertikal antara manajemen dan staf lapangan tergolong lemah. Tidak adanya sistem komunikasi yang terbuka menyebabkan banyak keluhan dan ide dari pegawai tidak tersampaikan secara efektif kepada pihak manajemen. Keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan serta penyediaan forum komunikasi yang terbuka merupakan prasyarat penting dalam membangun ikatan emosional dan meningkatkan loyalitas kerja. Ketika pegawai merasa tidak didengar, pegawai akan mengalami penurunan semangat dan keterikatan terhadap organisasi.

Di Terminal Bus Pakupatan, belum tersedia mekanisme komunikasi formal seperti forum diskusi, kotak saran, atau pertemuan reguler yang memungkinkan pertukaran informasi antara pimpinan dan staf. Hal ini menyebabkan pegawai merasa terpinggirkan dalam proses manajerial. Dari segi kesejahteraan, meskipun gaji pokok yang diterima pegawai telah sesuai dengan standar UMR, namun insentif tambahan seperti bonus kinerja atau tunjangan lembur belum tersedia. Hal ini membuat sebagian pegawai harus bekerja sampingan demi mencukupi kebutuhan harian, yang pada gilirannya mengurangi fokus dan produktivitas utama pegawai di tempat kerja.

Di saat volume pekerjaan meningkat, terutama pada hari besar dan liburan nasional, tidak ada dukungan tenaga tambahan. Akibatnya, staf yang tersedia harus menanggung beban kerja lebih berat tanpa kompensasi yang memadai. Persepsi keadilan dalam pembagian kerja, kompensasi, dan perlakuan pimpinan menjadi penentu utama dalam membangun komitmen

pegawai. Ketika pegawai merasa diperlakukan tidak adil, hal tersebut memicu turunnya semangat kerja dan keputusan untuk berhenti dari pekerjaan.

Strategi retensi di Terminal Bus Pakupatan masih bersifat jangka pendek dan tidak terintegrasi secara strategis. Pendekatan yang digunakan belum menyentuh akar permasalahan, seperti perencanaan karier, sistem penghargaan yang adil, serta kepemimpinan yang partisipatif.

Retensi pegawai tidak dapat diperlakukan sebagai kegiatan administratif semata, melainkan harus dibangun sebagai budaya organisasi yang menempatkan pegawai sebagai aset jangka panjang. Dengan demikian, diperlukan integrasi antara berbagai sistem—mulai dari penghargaan berbasis prestasi, pengembangan kompetensi, hingga penciptaan lingkungan kerja yang suportif. Untuk mewujudkan pendekatan tersebut, organisasi seperti Terminal Bus Pakupatan perlu melakukan reformulasi kebijakan retensi dengan memasukkan beberapa elemen berikut: (1). Pembuatan struktur karier yang logis dan terukur, (2). Pengembangan sistem penilaian kerja yang akurat dan berbasis kompetensi, (3). Peningkatan ruang dialog dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, (4). Penerapan sistem penghargaan yang transparan dan adil. (5). Peningkatan kompetensi manajerial dalam memahami dinamika kebutuhan sumber daya manusia

Perubahan paradigma ini tentu memerlukan dukungan dari instansi di atasnya, baik pemerintah daerah maupun dinas terkait, agar organisasi memiliki fleksibilitas, otoritas, dan sumber daya yang memadai dalam menyusun strategi SDM yang adaptif dan berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi retensi pegawai yang diterapkan di Terminal Bus Pakupatan, Serang, Banten masih belum efektif dalam mempertahankan pegawai dalam jangka panjang. Strategi yang bersifat teknis seperti pelatihan berkala, dan rotasi tugas hanya berdampak terbatas karena tidak menyentuh kebutuhan psikologis dan pengembangan karier pegawai secara komprehensif.

Faktor utama penyebab rendahnya tingkat retensi di lingkungan terminal ini meliputi ketidakjelasan jenjang karier, minimnya keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, kurangnya sistem penghargaan berbasis kinerja, serta beban kerja yang tidak proporsional tanpa kompensasi yang memadai. Selain itu, kesenjangan komunikasi antara pimpinan dan pegawai turut memperlemah rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi.

## REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan yang menunjukkan bahwa strategi retensi pegawai di Terminal Bus Pakupatan, Serang, Banten masih belum efektif, maka perlu dilakukan perbaikan yang lebih menyeluruh dan strategis untuk meningkatkan tingkat retensi pegawai dalam jangka panjang. Rekomendasi yang dapat diberikan antara lain:

### 1. Pengembangan Jalur Karier yang Jelas

Manajemen perlu merancang dan mensosialisasikan jenjang karier yang transparan dan terstruktur agar pegawai memiliki visi jangka panjang terhadap masa depan mereka di organisasi. Program promosi dan pengembangan jabatan harus didasarkan pada kinerja dan kompetensi secara objektif.

### 2. Peningkatan Keterlibatan Pegawai dalam Pengambilan Keputusan

Memberikan ruang partisipasi bagi pegawai dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan langsung dengan operasional dan kesejahteraan kerja, dapat meningkatkan rasa memiliki, motivasi, dan loyalitas terhadap organisasi.

3. **Penguatan Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja**  
Perlu diterapkan sistem reward dan penghargaan yang adil dan transparan berdasarkan kinerja individual maupun tim. Penghargaan ini tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga dapat berupa pengakuan formal, promosi, atau kesempatan pelatihan lanjutan.
4. **Evaluasi dan Penyeimbangan Beban Kerja serta Kompensasi**  
Manajemen harus melakukan audit beban kerja untuk memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kapasitas mereka, serta memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif agar tidak terjadi kelelahan kerja yang berdampak pada tingkat keluar-masuk pegawai.
5. **Perbaiki Sistem Komunikasi Internal**  
Membangun komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai secara rutin dan terbuka sangat penting untuk membangun hubungan kerja yang sehat. Forum diskusi, rapat evaluasi, serta jalur penyampaian aspirasi perlu diaktifkan untuk menciptakan suasana kerja yang lebih inklusif dan partisipatif.
6. **Fokus pada Kesejahteraan Psikologis dan Dukungan Pengembangan Diri**  
Strategi retensi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga harus menyentuh aspek psikologis pegawai. Penyediaan konseling, pelatihan pengembangan diri, keseimbangan kerja-kehidupan (work-life balance), serta pengakuan atas kontribusi individu akan membantu membangun keterikatan emosional pegawai terhadap tempat kerja.

Dengan menerapkan rekomendasi-rekomendasi ini secara konsisten, Terminal Bus Pakupatan diharapkan dapat meningkatkan efektivitas strategi retensinya, menurunkan tingkat turnover, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, adil, dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus Doedyk Setiyawan, & Roro Kusumaningrum. (2018). Strategi Retensi Pegawai Dalam Penurunan Angka Turnover. *Epicheirisi: Jurnal Manajemen, Administrasi, Pemasaran Dan Kesekretariatan*, 2(2), 5–8. <https://doi.org/10.32486/epicheirisi.v2i2.455>
- Amadi et al., (2021). Reward System: A Tool for Employee Retention as Observed from the Banking Sector in Port Harcourt. *Journal of Human Resource Management*, 9(2), 50. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20210902.14>
- Djuanedi. (2023). Uncovering the Dynamics: Exploring How Organizational Culture and Diversity Shape Organizational Effectiveness. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 313–324. Retrieved from <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i2.4816>
- Febrian, D. W et al., (2024). Strategi Manajemen Talent Untuk Peningkatan Kinerja dan Retensi Pegawai. *Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(2), 4069–4077. Retrieved from <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp>
- Hutasoit, R. W., & Yunira, H. (2024). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Profitabilitas Dan Pertumbuhan Laba Terhadap Kinerja Manajerial Pada Sub Sektor Makanan Dan Minuman Yang Terdaftar Pada Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Widya*, 5(1), 105–119. <https://doi.org/10.54593/aw1.v5i1.230>
- Irwan, A et al., (2025). More than a paycheck: How non-financial incentives shape employee motivation in public administration. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 178–195. <https://doi.org/10.20885/ambr.vol5.iss1.art12>
- Jilili, M., & Aini, A. (2023). Examining the moderating effect of Occupational Status on the Association of Organizational Justice and Job satisfaction. *Public Organization Review*, 23(1), 97–111.
- Mercy, E. U et al., (2021). Reward system: A strategy for academics job satisfaction and



- retention. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(5), 1–8.
- Muhammad Inshany Renhoran et al., (2024). Strategi Peningkatan Keterlibatan Pegawai Melalui Pengelolaan Kinerja Dalam Organisasi Modern. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 940–956. <https://doi.org/10.70182/jca.v1i3.64>
- Nabella, R. I. (2022). PENGARUH MANAGER TRAINING TERHADAP EMPLOYEE TURNOVER INTENTIONS DIMEDIASI OLEH EMPLOYEE PERCEPTIONS OF MANAGER Ratih. *Jurnal Manajemen Retail*, 3(1), 1–15. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.bpj.2015.06.056><https://academic.oup.com/bioinformatics/article-abstract/34/13/2201/4852827>[internal-pdf://semisupervised-3254828305/semisupervised.ppt](https://academic.oup.com/bioinformatics/article-abstract/34/13/2201/4852827/internal-pdf)<http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005><http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005>
- Narayanan, A et al., (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247.
- Ogu, S. J. (2024). Employee participation in and organizational commitment: A study of modern organizations Sokari Jusih Ogu. *Journal of Commerce Management and Tourism Studies*, 3(1), 55–64.
- Setiadi, B. A et al., (2022). Pengendalian Turnover Intention pada Pegawai Kementerian X. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(3), 351–364. <https://doi.org/10.26740/jpjt.v13n3.p351-364>
- Tariana, I. W. A. (2024). Strategi Manajemen Talenta Untuk Retensi Pegawai Pada Perusahaan Multinasional Di Indonesia. *Jurnal Astina Mandiri*, 3(Table 10), 4–6.
- Zhu, H et al., (2022). Employee Voice: A Mechanism to Harness Employees' Potential for Sustainable Success. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 1–20. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020921>