

STRATEGI KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA DALAM RETENSI PERSONEL GUNA MENANGGULANGI KASUS PEMBERHENTIAN TIDAK DENGAN HORMAT

Muhammad Aprisakundi¹, Retno Kusumastuti²

Pascasarjana Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Indonesia

e-mail:

kundiaprisakundi@gmail.com

Abstrak: Sejak tahun 2017 di POLRI terdapat peningkatan kasus PTDH secara signifikan yang disebabkan adanya keterlibatan anggota polisi pada kasus penggunaan narkoba, desersi pelanggaran disiplin, korupsi perzinahan maupun kekerasan dalam rumah tangga. Penelitian dilakukan dengan tujuan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi *employee retention* pada POLRI. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2021. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengambilan data menggunakan teknik survei dengan jumlah sampel 80 personel Polri yang mengalami kasus PTDH dan personal yang sedang menjalani sidang Komisi Kote Etik Polri, dengan lokasi penelitian di Mabes Polri. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, dengan uji hipotesis menggunakan uji signifikansi t (uji parsial). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan anggota terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee retention*. Pemahaman tentang faktor yang mempengaruhi ritensi personel akan berimplikasi pada strategi pengelolaan personal sehingga diharapkan menurunkan Kasus Pemberhentian Tidak Dengan Hormat (PTDH) di tubuh Polri.

Kata kunci: Strategi; Polri; Retensi Personil; Pemberhentian Tidak Dengan Hormat

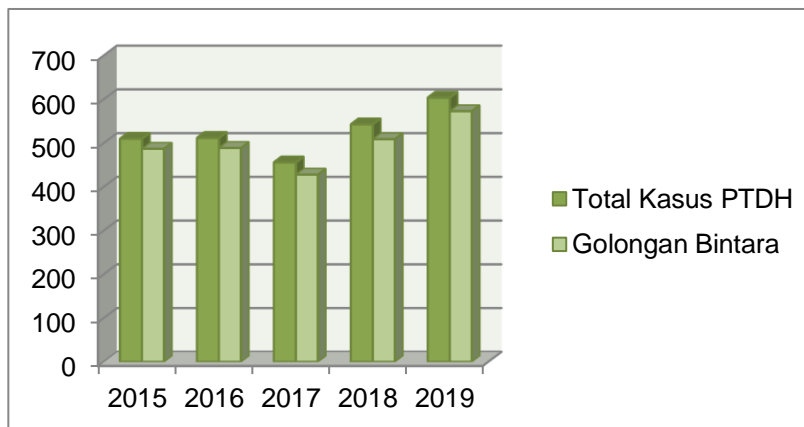
Abstract: Since 2017 in the POLRI there has been an increase in PTDH cases caused by the involvement of members in narcotics cases, desertion, disciplinary violations, adultery corruption and domestic violence. The research was conducted with the aim of analyzing the factors that influence *employee retention* in the Indonesian National Police. This research was conducted in 2021. The research method used quantitative methods. The data collection technique used a survey technique with a sample of 80 Polri personnel who experienced PTDH cases and personal who were undergoing a trial of the National Police Code of Ethics, at Polri Headquarters. Data analysis was performed using multiple linear regression analysis, with hypothesis testing using the *t* significance test (partial test). The results showed that organizational components, career opportunities, rewards, task and job design, and member relationships proved to have a significant effect on *employee retention*. An understanding of the factors that affect personnel retention will have implications for personnel management strategies so that it is expected to reduce Cases of Disrespectful Dismissal (PTDH).

Keywords: Strategy; Police; Personnel Retention; Disrespectful Dismissal

PENDAHULUAN

Sebagai salah satu pelaksana yang berperan di sektor publik, Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) merupakan instansi yang seringkali mendapatkan perhatian baik oleh masyarakat sebagai pihak eksternal ataupun dari perspektif internal, karena berbagai permasalahan yang terjadi pada postur Polri. Sementara itu dari perspektif internal, permasalahan yang terjadi dalam tubuh polri sangatlah kompleks dan cenderung dinamis. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa banyak personel yang tidak memiliki loyalitas tinggi kepada institusi hingga akhirnya berujung pada Pemberhentian Tidak Dengan hormat (PTDH). PTDH sendiri merupakan sanksi organisasi bagi personel yang telah melakukan pelanggaran yang bertentangan dengan kode etik institusi Polri. PTDH dilakukan oleh organisasi karena personel yang bersangkutan dinilai tidak lagi memiliki komitmen terhadap organisasi. PTDH juga disebabkan karena banyaknya personel melakukan pelanggaran.

Gambar 1. Grafik Kasus PTDH Pada Kurun Waktu 2015-2019



Sumber. Biro SDM Mabes Polri (2021)

Berdasarkan data susut pegawai yang dihimpun oleh Biro SDM Polri diketahui bahwa sejak tahun 2015 hingga tahun 2019 jumlah personel yang mengalami PTDH cenderung meningkat, terutama pada golongan Bintara. Sebagaimana grafik kasus PTDH pada Gambar 1, diketahui bahwa pada tahun 2015, sebanyak 487 Bintara mengalami PTDH, tahun 2016 meningkat menjadi 489 kasus PTHD, lalu 428 kasus di tahun 2017, melonjak menjadi 509 kasus pada 2018 dan 573 Bintara mengalami PTDH pada tahun 2019. Total kasus PTDH Polri dari tahun 2015 hingga 2019 pada semua golongan adalah 510, 512, 456, 543, dan 604 kasus.

Informasi yang diperoleh Biro SDM Mabes Polri diketahui bahwa faktor utama yang menyebabkan PTDH karena disersi adalah faktor ekonomi. Lebih lanjut lagi dijelaskan bahwa personel yang lalai dengan tugasnya sebagai anggota kepolisian dikarenakan memiliki pekerjaan lain di luar institusi Polri, mulai dari menjalankan bisnis keluarga hingga bekerja sebagai tukang ojek. Jika tidak segera dikelola dengan baik dikhawatirkan akan terjadi penyusutan personel Polri dengan jumlah yang lebih besar akibat PTDH terkait disersi pada tahun-tahun mendatang. Padahal sebagai negara dengan gugusan pulau-pulau yang sangat luas, dibutuhkan personel Polri dengan kuantitas yang tidak sedikit.

Sebagaimana observasi awal yang telah dilakukan, PTDH adalah kasus yang disebabkan oleh berbagai jenis alasan. Mulai dari kelalaian personel terhadap aturan instansi, rendahnya kompensasi, hingga alasan yang paling banyak dilakukan adalah disersi karena keinginan

personel untuk berpindah organisasi (*turnover intention*). Alasan disersi tersebut dapat menunjukkan bahwa sebagian besar personel Polri di daerah yang memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan sampingan menunjukkan kurangnya loyalitas terhadap organisasi. Rendahnya loyalitas tersebut merupakan salah satu penyebab munculnya keinginan personel untuk keluar dari instansi atau *turnover intention*. Adanya *turnover intention* pada organisasi publik sebagian besar dikarenakan ketidakdisiplinan pegawai. Berdasarkan fakta di lapangan dan beberapa hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa pelanggaran disiplin dan kode etik yang sering dilakukan oleh PNS dikarenakan kurang tegasnya Sanksi yang diberikan oleh Pejabat yang berwenang serta lunturnya Kedisiplinan Pegawai sektor publik (Haydah, 2012). Lebih lanjut lagi ditegaskan bahwa tingginya *turnover intention* disebabkan karena rendahnya upaya organisasi dalam mempertahankan pegawai. Pada penelitian lainnya disebutkan bahwa *turnover intention* merupakan fenomena pada sektor publik yang disebabkan oleh rendahnya retensi pegawai terhadap instansi pemerintahan. Lebih lanjut lagi dijelaskan bahwa rendahnya retensi pegawai pada sektor publik dikarenakan kurangnya peran pimpinan dalam pengelolaan sumber daya manusia (MSDM) khususnya dalam menformulasikan kebijakan yang dapat meningkatkan retensi pegawai (Rehman, 2012).

Hal tersebut dapat pula diberlakukan pada kasus PTDH karena disersi pada postur Polri. PTDH akibat disersi sebagai permasalahan yang salah satunya karena *turnover intention* pegawai merupakan topik yang berkaitan erat dengan sistem retensi pegawai pada postur Polri. Kasus PTDH akibat disersi menunjukkan bawa sistem retensi pegawai pada postur Polri masih belum optimal, sehingga perlu dilakukan pengkajian ulang. Sebagaimana pemaparan sebelumnya, pengelolaan SDM merupakan suatu keharusan bagi organisasi, termasuk organisasi sektor publik. *Employee retention* seharusnya menjadi kebijakan bagi organisasi sejak tahap pengadaan personel.

Mengingat tingginya kasus PTDH akibat disersi pada postur Polri, sedangkan Polri dibutuhkan negara dalam jumlah yang tidak sedikit maka dibutuhkan peran instansi dalam membentuk strategi retensi pegawai pada masing-masing satuan wilayah kerja. Oleh karena itulah penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Strategi Kreatif Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) Dalam Pelaksanaan Retensi Personel Guna Menanggulangi Kasus Pemberhentian Tidak Dengan Hormat (PTDH). Tujuan penelitian dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi *employee retention* pada postur Polri.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif. Melalui pendekatan kuantitatif, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor yang berpengaruh terhadap *employee retention* personel yang dalam hal ini adalah kasus PTDH akibat disersi. Pada penelitian ini, konsep dasar penelitian adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Konsep MSDM penting dan menarik untuk dibahas karena manusia merupakan *resource* yang kompleks dan merupakan aset penting bagi instansi, termasuk Polri. Walaupun begitu, pengelolaan SDM baru banyak diperhatikan sebagai objek riset/penelitian dalam satu dekade terakhir. Secara operasional, *employee retention* yang hendak dikaji pada penelitian ini adalah strategi yang dilakukan institusi Polri dalam melakukan *employee retention* serta faktor-faktor yang mempengaruhi strategi *employee retention* yang dilaksanakan oleh institusi Polri guna mencegah terjadinya PTDH personel Polri. Adapun interval penilaian untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut.

1. Faktor-Faktor *Employee Retention*

Untuk menganalisis faktor-faktor *Employee Retention* diberikan 15 pertanyaan dalam kuesioner, nilai tertinggi dikalikan 5 dan nilai terendah dikalikan 1, dengan demikian:

- Nilai Tertinggi dari 15×5 adalah 75
- Nilai Terendah dari 15×1 adalah 15

Dengan demikian dapat ditentukan kelas interval sebesar $(75 - 15) / 5 = 12$.

2. Variabel *Employee Retention*

Untuk menganalisis variabel *Employee Retention*, digunakan 9 pertanyaan kuesioner dengan nilai tertinggi 5 dan nilai terendah 1; yaitu sebagai berikut:

- Nilai Tertinggi $9 \times 5 = 45$
- Nilai Terendah $9 \times 1 = 9$

Dengan demikian dapat ditentukan kelas interval sebesar $(45 - 9) / 5 = 7,2$.

Berdasarkan kedua perhitungan interval di atas, maka diperoleh kriteria sebagai berikut:

Tabel 1. Interval Kriteria Variabel

Faktor-Faktor <i>Employee Retention</i>		<i>Employee Retention</i>	
Nilai	Kriteria	Nilai	Kriteria
15-27	Tidak baik	9-16,2	Tidak baik
27-39	Kurang baik	16,2-23,4	Kurang baik
39-51	Cukup baik	23,4-30,6	Cukup baik
51-63	Lebih baik	30,6-37,8	Lebih baik
63-75	Sangat baik	37,8-45	Sangat baik

Sumber. Data Primer (2021)

Uji instrument penelitian dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Apabila r hitung $>$ r tabel dan menunjukkan nilai positif, indikator atau pertanyaan tersebut disebut valid. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*, dimana variabel dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alpha $>$ 0,60 (Ghozali, 2016).

Tabel 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Retention*

Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>Employee Retention</i>	Indikator
Komponen Organisasi	Nilai dan Budaya Positif Instansi Tata Kelola Organisasi yang Baik Kemanan kerja yang terjamin
Peluang Karir	Pelatihan yang berkesinambungan Pengembangan bakat dan bimbingan Perencanaan karir
Penghargaan	Gaji yang Kompetitif Tunjangan sesuai kinerja Pengakuan dari atasan
Rancangan Tugas dan Pekerjaan	Otonomi Kerja Fleksibilitas pekerjaan

Hubungan Karyawan	Keseimbangan kerja dan waktu luang (<i>work-life balance</i>)
	Perlakuan adil/Tidak diskriminatif
	Dukungan penuh dari atasan
	Hubungan baik dengan rekan kerja

Sumber: (Mathis & Jackson, 2016) (Olah Data Peneliti, 2021)

Tabel 3. Indikator *Employee Retention*

Dimensi <i>Employee Retention</i>	Indikator
Penarikan Individu	Rekrutmen Transparan
	Rekrutmen Adil
	Informasi Rekrutmen Jelas
Pengembangan Individu	Pengembangan Karir Sesuai Kompetensi
	Pelatihan dilakukan secara reguler
	Pendidikan formal diberikan kepada seluruh personel
Mempertahankan Individu	Memberikan bonus sesuai kompetensi
	Memberikan apresiasi
	Menyediakan akomodasi selama bertugas

Sumber: Olah Data Peneliti (2021)

Populasi pada penelitian ini adalah personel Polri yang sedang mengalami kasus PTDH. Melalui data yang dihimpun Biro SDM Mabes Polri jumlah Personel yang mengalami PTDH pada tahun 2020 adalah 600 personel. Mengingat keterbatasan ruang dan waktu penelitian maka populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 300 personel yang mengalami PTDH. Penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dan diperoleh jumlah sampel 80 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, dengan pengukuran instrument skala likert. Adapun teknik analisis yang dilakukan yaitu analisis regresi liner berganda, sedangkan pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji signifikansi t (uji parsial).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas instrument dapat disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Indikator	<i>Corrected Item-total Correlation</i>	r_{tabel}	Keterangan
Komponen Organisasi (X_1)	X _{1.1}	0,837	0,1445	Valid
	X _{1.2}	0,923		Valid
	X _{1.3}	0,847		Valid
Peluang Karir (X_2)	X _{2.1}	0,685		Valid
	X _{2.2}	0,831		Valid
	X _{2.3}	0,759		Valid
Penghargaan (X_3)	X _{3.1}	0,861		Valid
	X _{3.2}	0,852		Valid
	X _{3.3}	0,757		Valid
Rancangan Tugas	X _{4.1}	0,695		Valid

dan Pekerjaan (X ₄)	X _{4.2}	0,805	Valid
	X _{4.3}	0,687	Valid
Hubungan	X _{5.1}	0,636	Valid
	X _{5.2}	0,855	Valid
Anggota (X ₅)	X _{5.3}	0,626	Valid
	Y _{1.1}	0,681	Valid
Employee Retention (Y)	Y _{1.2}	0,734	Valid
	Y _{1.3}	0,786	Valid
	Y _{1.4}	0,788	Valid
	Y _{1.5}	0,759	Valid
	Y _{1.6}	0,746	Valid
	Y _{1.7}	0,664	Valid
	Y _{1.8}	0,731	Valid
	Y _{1.9}	0,676	Valid

Sumber.Data Primer (2021)

Hasil uji reliabilitas instrumen dapat disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cornbach's Alpha	Keterangan
Komponen	0,936	Reliabel
Organisasi(X ₁)		
Peluang Karir (X ₂)	0,874	Reliabel
Penghargaan (X ₃)	0,912	Reliabel
Rancangan Tugas dan Pekerjaan (X ₄)	0,852	Reliabel
Hubungan Anggota (X ₅)	0,837	Reliabel
Employee Retention (Y)	0,924	Reliabel

Sumber.Data Primer (2021)

Karakteristik responden dalam penelitian ini, dapat disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 6. Karakteristik Responden

Usia	Usia		Pendidikan	Pendidikan Terakhir	
	Frekuensi	Persentase		Frekuensi	Persentase
<25 tahun	8	10%	D3	2	2,5%
26-35 tahun	34	42,5%	S1	41	51,3%
36-55 tahun	23	28,8%	S2	28	35%
>55 tahun	15	18,8%	S3	9	11,3%
Jumlah	80	100%	Jumlah	80	100%
Jenis Kelamin	Jenis Kelamin		Lama Bekerja	Lama Bekerja	
	Frekuensi	Persentase		Frekuensi	Persentase
Laki-laki	49	61,3%	1 tahun	2	2,5%
Perempuan	31	38,8%	1-5 tahun	29	36,3%
Jumlah	80	100%	6-10 tahun	34	42,5%
Jabatan Saat Pelanggaran Kode Etik			>10 tahun	15	18,8%

Jabatan	Frekuensi	Persentase	Jumlah	80	100%
Reskrim	14	17,5%			
SDM	20	25%			
Lantas	32	40%			
Intel	14	17,5%			
Jumlah	80	100%			

Sumber.Data Primer (2021)

Berikut hasil analisis univariat dalam penelitian ini :

Tabel 7. Faktor-Faktor *Employee Retention*

Kategori	Frekuensi	Persentase
Cukup baik	14	17,5%
Lebih baik	55	68,8%
Sangat baik	11	13,8%
Jumlah	80	100%

Sumber.Data Primer (2021)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 80 responden yang diamati, sebanyak 14 responden dengan persentase 17,5% masuk dalam kategori cukup baik, 55 responden dengan persentase 68,8% masuk dalam kategori lebih baik, dan 11 responden dengan persentase 13,8% masuk dalam kategori baik. Terkait demikian, diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan faktor-faktor *employee retention* yang terdiri dari komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, serta hubungan anggota dalam kategori lebih baik.

Tabel 8. *Employee Retention*

Kategori	Frekuensi	Persentase
Kurang baik	1	1,3%
Cukup baik	7	8,8%
Lebih baik	24	30%
Sangat baik	48	60%
Jumlah	80	100%

Sumber.Data Primer (2021)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 80 responden yang diamati, sebanyak 1 responden dengan persentase 1,3% masuk dalam kategori kurang baik, 7 responden dengan persentase 8,8% masuk dalam kategori cukup baik, 24 responden dengan persentase 30% masuk dalam kategori lebih baik, dan 48 responden dengan persentase 60% masuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa *employee retention* yang dialami personel Polri masuk dalam kategori sangat baik.

Adapun hasil pengujian asumsi klasik disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi	Hasil	Kriteria	Keterangan
Uji Normalitas	0,200	Sig. > 0,05	Data terdistribusi normal

Uji Multikolinieritas		Tolerance	
Komponen Organisasi (X ₁)	VIF	0,929	Tolerance > 0,1
Peluang Karir (X ₂)		1,077	VIF < 10
Penghargaan (X ₃)		0,979	
Rancangan Tugas dan Pekerjaan (X ₄)		1,023	
Hubungan Anggota (X ₅)		0,817	
		1,225	
		0,905	
		1,105	
		0,828	
		1,207	
Uji Heteroskedastisitas			
Komponen Organisasi (X ₁)	Sig. = 0,083		Bebas heteroskedastisitas
Peluang Karir (X ₂)	Sig. = 0,413		Bebas heteroskedastisitas
Penghargaan (X ₃)	Sig. = 0,384	Sig. > 0,05	Bebas heteroskedastisitas
Rancangan Tugas dan Pekerjaan (X ₄)	Sig. = 0,983		Bebas heteroskedastisitas
Hubungan Anggota (X ₅)	Sig. = 0,501		Bebas heteroskedastisitas
Uji Autokorelasi		1,870	1,771 < DW < 2,284

Sumber.Data Primer (2021)

Adapun hasil analisis regresi linier berganda, disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	B	Std. Error
1 (Constant)	8.989	4.118
Komponen Organisasi	.290	.141
Peluang Karir	.420	.173
Penghargaan	.404	.185
Rancangan Tugas dan Pekerjaan	.565	.227
Hubungan Anggota	.853	.285

Sumber.Data Primer (2021)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 8,989 + 0,290 X_1 + 0,420 X_2 + 0,404 X_3 + 0,565 X_4 + 0,853 X_5 + e$$

Catatan :

$$Y = \text{Employee retention}$$

$$X_1 = \text{Komponen organisasi}$$

$$X_2 = \text{Peluang karir}$$

$$X_3 = \text{Penghargaan}$$

$$X_4 = \text{Rancangan tugas dan pekerjaan}$$

X_5 = Hubungan anggota

Dari persamaan di atas, maka dapat diperoleh keterangan sebagai berikut:

1. Diperoleh nilai sebesar 8,290 untuk konstanta, nilai tersebut menunjukkan bahwa tanpa adanya pengaruh dari variabel komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan anggota, nilai variabel *employee retention* sebesar 8,989 satuan.
2. Variabel komponen organisasi memperoleh nilai koefisien sebesar 0,290. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa, adanya hubungan yang searah antara variabel komponen organisasi dengan variabel *employee retention*. Artinya dimana setiap kenaikan variabel komponen organisasi sebesar 1 satuan, akan memiliki kontribusi pada kenaikan sebesar 0,290 satuan variabel *employee retention*.
3. Variabel peluang karir memperoleh nilai koefisien sebesar 0,420. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa, adanya hubungan yang searah antara variabel peluang karir dengan variabel *employee retention*. Artinya setiap kenaikan variabel peluang karir sebesar 1 satuan, akan memiliki kontribusi pada kenaikan sebesar 0,420 satuan variabel *employee retention*.
4. Variabel penghargaan memperoleh nilai koefisien sebesar 0,404. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa, adanya hubungan yang searah antara variabel penghargaan dengan variabel *employee retention*. Artinya setiap kenaikan variabel penghargaan sebesar 1 satuan, akan memiliki kontribusi pada kenaikan sebesar 0,404 satuan variabel *employee retention*.
5. Variabel rancangan tugas dan pekerjaan memperoleh nilai koefisien sebesar 0,565. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa, adanya hubungan yang searah antara variabel rancangan tugas dan pekerjaan dengan variabel *employee retention*. Artinya setiap kenaikan variabel rancangan tugas dan pekerjaan sebesar 1 satuan, akan memiliki kontribusi pada kenaikan sebesar 0,565 satuan variabel *employee retention*.
6. Variabel hubungan anggota memperoleh nilai koefisien sebesar 0,853. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa, adanya hubungan yang searah antara variabel hubungan anggota dengan variabel *employee retention*. Artinya setiap kenaikan variabel hubungan anggota sebesar 1 satuan, akan memiliki kontribusi pada kenaikan sebesar 0,853 satuan variabel *employee retention*.

Adapun hasil uji hipotesis, disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi

	T_{hitung}	Signifikansi	F_{hitung}	Signifikansi	R	R Square
Komponen Organisasi	2,052	0,044	10,800	0,000	0,650	0,422
Peluang Karir	2,428	0,018				
Penghargaan	2,185	0,032				
Rancangan Tugas dan Pekerjaan	2,489	0,015				
Hubungan Anggota	2,987	0,004				

Sumber.Data Primer (2021)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui masing-masing variabel komponen organisasi (X_1), peluang karir (X_2), penghargaan (X_3), rancangan tugas dan pekerjaan (X_4), dan hubungan anggota (X_5) memiliki nilai signifikansi dibawah dari nilai yang disyaratkan yaitu 0,05. Terkait demikian, variabel komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan anggota terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel *employee retention*, sehingga H_1 , H_2 , H_3 , H_4 dan H_5 diterima.

Hasil uji signifikansi simultan menunjukkan nilai signifikansi kurang dari nilai yang disyaratkan yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan atau bersama-sama variabel komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan anggota terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel *employee retention*. Hasil uji koefisien determinasi diketahui dengan nilai *R Square* sebesar 0,422 atau 42,2%. Artinya naik turunnya variabel *employee retention* dapat dijelaskan oleh variabel komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan anggota sebesar 42,2%.

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa komponen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*, sehingga H_1 diterima. Artinya semakin dapat diterima sesuai komponen organisasi dengan kepribadian personel Polri, maka *employee retention* akan semakin meningkat. Komponen organisasi yang dimaksud ialah Polri memiliki citra dan budaya yang positif dalam instansi Negara. Tata kelola dalam menjaga dan mempertahankan personel Polri juga dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Apabila organisasi Polri mampu membangun suatu budaya yang didasari oleh adanya kesamaan nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai anggota Polri, maka keberadaan anggota akan cukup berarti dalam menunjang tercapainya tujuan Polri. Disisi lain, apabila dalam diri personel Polri secara individual merasakan adanya kesamaan nilai, norma dan keyakinan dengan intansinya, maka keberadannya akan mendorong individu personel Polri berkeinginan untuk tetap berada di dalam organisasi (Raj dan Brindha, 2014).

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa peluang karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*, sehingga H_2 diterima. Artinya adanya peluang karir yang jelas dalam instansi Polri, akan membuat *employee retention* personel semakin tinggi. Adanya peluang untuk mengembangkan pribadi, muncul sebagai alasan seseorang menjadi anggota Polri (Rao, Sahyaja, Akhil, & Narasimha, 2018). Perencanaan karir dalam instansi Polri juga meningkatkan retensi anggota dalam menjalankan perencanaan karir secara formal. Selaras dengan pendapat Nagarathanam, Venkitasamy dan Attiah (2018), dimana organisasi harus mendukung anggotanya untuk membuat komitmen jangka panjang melalui peningkatan program pelatihan dan pengembangan karir. Didukung dengan hasil studi yang dilakukan Wirayudha dan Adnyani (2020), yang membuktikan bahwa pengembangan karir memiliki kontribusi positif dan juga signifikan terhadap *employee retention*.

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*, sehingga H_3 diterima. Artinya adanya penghargaan atas tugas yang dilaksanakan setiap anggota Polri, akan berkontribusi pada retensi anggota. Setiap anggota akan merasa apa yang dilakukan dan dikorbankan untuk diinstansi dihargai, jika adanya pemberian gaji yang kompetitif, tujuangan sesuai dengan kinerja yang dicapai dan juga adanya pengakuan dari atasan. Secara umum, penghargaan yang diharapkan individu atas pekerjaannya yaitu adanya peningkatan intensif personel (Pratiwi, Komariah, & Jhoansyah, 2020). Konsisten dengan hasil studi yang dilakukan Alhmoud dan Rjoub (2019), Morgan et al

(2013), Newman dan Sheikh (2012), Nnabufe et al (2017), Permata dan Wahardja (2016), serta Terera dan Ngirande (2014), serta yang memperoleh hasil bahwa semakin baik sistem penghargaan yang diberikan kepada setiap anggota, maka retensi anggota juga akan semakin baik.

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa rancangan tugas dan pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*, sehingga H_4 diterima. Artinya rancangan tugas dan pekerjaan yang jelas sesuai dengan kemampuan anggota Polri, akan berkontribusi pada semakin baiknya retensi anggota. Rancangan tugas dapat berupa otonomi kerja yang baik, tingkat fleksibilitas pekerjaan dan juga adanya keseimbangan kerja dengan waktu luang. Pekerjaan yang fleksibel akan membuat semakin kuat kemampuan retensi personel, sehingga dapat menurunkan kasus PTDH. Selaras dengan pendapat Mathis dan Jackson dalam Sa'diyah, Irawati dan Faidal (2017), dimana faktor yang mendasari retensi anggota adalah rancangan tugas dan pekerjaan. Setiap organisasi harus memperhatikan unsur tanggungjawab, kemampuan anggota, fleksibilitas dan keseimbangan anggota dalam menyusun rancangan tugas dan pekerjaan. Untuk meningkatkan retensi personel, instansi Polri harus memperhatikan fasilitas selama bekerja dan fleksibilitas kerja (Al-Manun & Hasan, 2017).

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa hubungan antar anggota memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*, sehingga H_5 diterima. Artinya hubungan antara anggota Polri yang baik dan harmonis, akan menciptakan retensi anggota yang semakin baik. Semakin meningkatnya retensi personel akan berdampak pada rendahnya kasus pemberhentian tidak dengan hormat (PTDH) anggota Polri. Hal ini mengingat sebagian besar tugas dan tanggungjawab anggota Polri dilaksanakan secara tim atau kelompok, sehingga hubungan antar anggota menjadi kunci keberhasilan dalam menjalankan tugas. Hal ini sekaligus mengafirmasi temuan Khalid dan Nawab (2018), Mathis dan Jackson (2016), Naz et al (2020), serta Shakeel dan But (2015) yang menyebutkan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi retensi adalah hubungan antar anggota.

PENUTUP

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa 1) komponen organisasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*. 2) peluang karir terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*, 3) penghargaan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*, 4) rancangan tugas dan pekerjaan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*, dan 5) hubungan anggota terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*. Implikasi penelitian ini yakni berupa upaya peningkatan *employee retention* diharapkan dapat menanggulangi kasus PTDH pada Polri.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih sebesar-besarnya dihaturkan kepada : 1) Program Pascasarjana Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia; 2) Tim Editorial Board di Jurnal REFORMASI Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang, dan 3) Tim pendampingan penyusunan publikasi (Wahyu Eko Pujiyanto/ Universitas Nahdatul Ulama Sidoarjo & Indra P.P Salmon/ Universitas Bhayangkara Surabaya).

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Manun, C. A., & Hasan, N. (2017). Factors Affecting Employee Turnover And Sound Retention Strategies In Business Organization: A Conceptual View. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Alhmod, A., & Rjoub, H. (2019). Total Rewards and Employee Retention in a Middle Eastern Context. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244019840118>
- AW Lestari, DB Wicaksono. (2019). *Pengembangan Kapasitas Kelembagaan (Capacity Buliding) dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus*. REFORMASI Volume 9 Nomor 1 (2019).
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badang Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haydah, T. N. (2012). Kendala Dan Solusi Dalam Peningkatan Pegawai Negeri Sipil Daerah (Studi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Negara Universitas Brawijaya*, 1-13.
- Khalid, K., & Nawab, S. (2018). Employee Participation and Employee Retention in View of Compensation. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244018810067>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management (Alih Bahasa)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Morgan, J. C., Dill, J., & Kalleberg, A. (2013). The quality of healthcare jobs: Can intrinsic rewards compensate for low extrinsic rewards?. *Work, Employment and Society*, 27(5), 802-822. <https://doi.org/10.1177/0950017012474707>
- Nagarathanam, R., Venkitasamy, S., & Attiah, E. M. (2018). The Impact Of Career Development Practices on Employees Retention in Qatar Aviation Industry. *ASCENT International Conference Proceeding - Accounting and Business Management*, 325-330.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational rewards and employee commitment: A Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*, 27, 71-89. <https://doi.org/10.1108/02683941211193866>
- Nnabuife, E. K., Chiekezie, O. M., & Elom, M. E. (2017). Rewards and employee retention in Ebonyi State public corporations: Focus on Ebonyi State Broadcasting Corporation. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(12), 56-63. <http://dx.doi.org/10.9790/487X-1912065663>
- Permata, P. R., & Rahardja, E. (2016). Analisis Pengaruh Sistem Reward, Motibasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Primayudha Mandirijaya). *Diponegoro Journal Of Management*, 5(4), 1-11. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/17874>
- Pratiwi, W. N., Komariah, K., & Jhoansyah, D. (2020). Turnover intention Berdasarkan Retensi Karyawan dan Insentif. *Budgeting : Journal of Business, Management and Accounting*, 2(1), 313-324. <https://doi.org/10.31539/budgetingv2i1.1760>
- Raj, S. R., & Brindha, G. (2014). Creative Retention Strategies in Service Sectors (Thinking Outside the Box to Keep the Cream of the Crop). *International Journal of Science and*

- Research (IJSR)*, 4(10), 1642-1645.
https://www.ijsr.net/get_count.php?paper_id=SUB158948
- Rao, K., Sahyaja, C., Akhil, P., & Narasimha, N. L. (2018). Role Of Leadership On Employee Retention –A Study On Corporate Hospitals. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 9(2), 161-172.
- Rehman, M. S. (2012). Employee Turnover and Retention Strategies: An Empirical Study of Public Sector Organizations of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(1), 83-89. <https://globaljournals.org/item/17-employee-turnover-and-retention-strategies-an-empirical-study-of-public-sector-organizations-of-pakistan>
- Sa'diyah, H., Irawati, S. A., & Faidal. (2017). Pengaruh Employee Retention dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Kospin Jasa Cabang Jawa Timur. *Kompetensi*, 11(1), 34-65. <https://journal.trunojoyo.ac.id/kompetensi/article/view/3658>
- Shakeel, N., & But, S. (2015). Factors Influencing Employee Retention: An Integrated Perspective. *Journal of Resources Development and Management*, 6, 32-49. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/20390>
- Syihabudhin. (2007). Pengaruh Budaya dan Citra Perusahaan Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 3(2), 72-85. <http://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JEKO/article/view/932>
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1). <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Wirayudha, C. A., & Adnyani, I. G. (2020). Kompensasi dan Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan BPR Lestari. *E-Jurnal Manajemen*, 9(5), 1676-1695. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i05.p02>