MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 19 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

PERAN STRATEGI RETENSI KARYAWAN DALAM MENGURANGI TURN-OVER KARYAWAN DI PT. ASTRA INTERNATIONAL TBK

Rita Ristyana Nursinggih[1], Candraningrat[2]
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka
ritsyanariga4@gmail.com, candraningrat08@gmail.com

Abstract
This study aims to examine the employee retention strategy at PT Astra International Tbk by evaluating human resource practices that affect the level of employee engagement and turnover. This research uses a qualitative-descriptive method using secondary data in the form of a Sustainability Report from 2023-2024, supported by literature from five academic journals and five books. The analysis focused on Astra's decentralized HR system, which oversees more than 200,000 employees across 300 subsidiaries. Despite a slight increase in employee turnover from 14,024 in 2023 to 14,451 in 2024, the company remains focused on structured talent development programs such as the Astra Management Development Institute (AMDI), Astra Middle Management Program (AMMP), and Astra General Management Program (AGMP). Key findings suggest that job satisfaction mediates the relationship between HR strategy and employee loyalty, while work environment, compensation, leadership style, and organizational culture are the main drivers of retention. Supporting factors include inclusive policies and competency-based training, while challenges stem from generation gaps and inconsistent hiring practices across subsidiaries. The practical implications underscore the need for standardized hiring, the promotion of gender equality, and intergenerational inclusion to strengthen retention outcomes. This research provides original insights into the strategic alignment of HR initiatives in large, decentralized organizations and offers actionable recommendations for academic inquiry and refinement of corporate HR policies.
Keywords: Retention, Employee turnover, Leadership, Engagement, Satisfaction

Abstrak
Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi retensi karyawan di PT Astra International Tbk dengan mengevaluasi praktik sumber daya manusia yang memengaruhi tingkat keterlibatan dan pergantian karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif-deskriptif dengan menggunakan data sekunder berupa Laporan Keberlanjutan dari tahun 2023–2024, didukung oleh literatur dari lima jurnal akademik dan lima buku. Analisis difokuskan pada sistem SDM terdesentralisasi Astra, yang mengawasi lebih dari 200.000 karyawan di 300 anak perusahaan. Meskipun terjadi sedikit peningkatan pergantian karyawan dari 14.024 pada tahun 2023 menjadi 14.451 pada tahun 2024 perusahaan tetap berfokus pada program pengembangan bakat terstruktur seperti Astra Management Development Institute (AMDI), Astra Middle Management Program (AMMP), dan Astra General Management Program (AGMP). Temuan utama menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara strategi SDM dan loyalitas karyawan, sementara lingkungan kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi merupakan pendorong utama retensi. Faktor pendukungnya meliputi kebijakan inklusif dan pelatihan berbasis kompetensi, sedangkan tantangan berasal

Article history
Received: Juni 2025
Reviewed: Juni 2025
Published: Juni 2025

Plagirism checker no 80
Doi : prefix doi : 10.8734/musytari.v1i2.365
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 19 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

dari kesenjangan generasi dan praktik perekrutan yang tidak konsisten di seluruh anak perusahaan. Implikasi praktis menggarisbawahi perlunya perekrutan yang terstandardisasi, promosi kesetaraan gender, dan inklusi antargenerasi untuk memperkuat hasil retensi. Penelitian ini memberikan wawasan orisinal tentang penyelarasan strategis inisiatif SDM dalam organisasi besar yang terdesentralisasi dan menawarkan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti untuk penyelidikan akademis dan penyempurnaan kebijakan SDM perusahaan.
Kata Kunci: ***Retensi, Pergantian karyawan, Kepemimpinan, Keterlibatan, Kepuasan***

1. Pendahuluan

PT Astra International Tbk, salah satu konglomerat terbesar dan paling terdiversifikasi di Indonesia, melaporkan jumlah karyawan sebanyak 200.074 orang per 31 Desember 2024, sedikit menurun dari 201.553 orang pada tahun 2023. Jumlah karyawan ini mencakup personel dari perusahaan induk, anak perusahaan, usaha patungan, dan entitas terkait. Sebagai pemimpin di tujuh sektor bisnis utama mulai dari otomotif hingga layanan keuangan dan teknologi informasi kemampuan Astra untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan bakat sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Namun, penurunan halus dalam jumlah total karyawan menyoroti munculnya kekhawatiran mengenai retensi karyawan dan risiko meningkatnya keinginan untuk berpindah kerja, khususnya di antara segmen tenaga kerja yang lebih muda dan berpotensi tinggi (Alkhalifa, dkk., 2025).

Strategi retensi karyawan menjadi semakin penting dalam menanggapi ekspektasi tenaga kerja yang dinamis dan pasar tenaga kerja yang kompetitif (Bonaiuto, dkk., 2022). Astra telah secara proaktif menerapkan mekanisme retensi utama seperti sistem kompensasi berbasis kinerja, inisiatif pengembangan kepemimpinan, dan budaya organisasi yang kuat (Dimasdiani, 2024). Salah satu contoh penting adalah Astra Graduate Program (AGP), yang tidak hanya mempersiapkan para pemimpin masa depan melalui pelatihan dan pendampingan lintas fungsi yang terstruktur, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen karier jangka panjang melalui ikatan kerja pasca-pelatihan. Upaya ini sejalan dengan teori modal manusia strategis yang menekankan pentingnya peluang pengembangan, kepuasan kerja, dan jalur karier yang bermakna untuk mengurangi pergantian karyawan secara sukarela (Aldabbas, dkk., 2023).

Penelitian sebelumnya telah banyak mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan, seperti kepuasan kerja, kompensasi, kemajuan karier (Sari et al., 2024), lingkungan kerja yang mendukung dan keselarasan budaya (Wibowo, 2024), struktur promosi internal dan loyalitas organisasi (Tamba et al., 2024), serta loyalitas karyawan yang strategis (Azzati et al., 2024) dan perencanaan tenaga kerja yang komprehensif (Sentika et al., 2024). Namun, sebagian besar penelitian ini berfokus pada konteks organisasi umum, perusahaan kecil hingga menengah, atau kasus-kasus khusus sektor tanpa membahas kompleksitas perusahaan besar yang terdesentralisasi. Hingga saat ini, terdapat kekurangan yang nyata dari penelitian mendalam yang secara khusus menganalisis strategi retensi karyawan dalam organisasi berskala konglomerat seperti PT Astra International Tbk, yang beroperasi di lebih dari 300 anak perusahaan dengan lebih dari 200.000 karyawan. Penelitian ini mengatasi kesenjangan ini dengan mengkaji bagaimana Astra mengintegrasikan praktik SDM yang inklusif, pengembangan kepemimpinan, dan sistem manajemen yang terdesentralisasi untuk mempertahankan bakat di berbagai unit bisnis. Dengan menempatkan analisis dalam struktur organisasi yang begitu besar

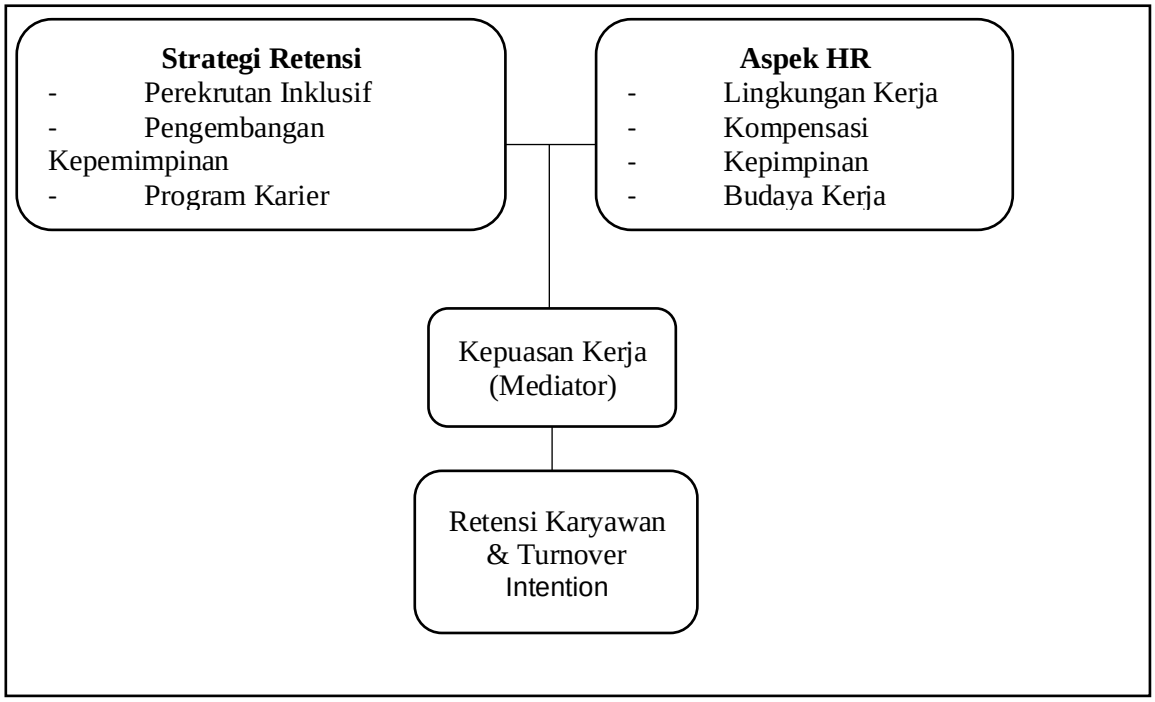
MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 19 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

dan kompleks, penelitian ini berkontribusi untuk mengisi kekosongan kritis dalam literatur strategi retensi yang ada.

Mengingat peran penting Astra dalam ekosistem ekonomi Indonesia dan investasinya dalam sumber daya manusia, mengkaji fungsi strategis retensi karyawan dalam mengurangi turnover merupakan hal yang tepat waktu dan penting. Pemahaman yang lebih mendalam tentang strategi-strategi ini tidak hanya mendukung keberlanjutan jangka panjang Astra tetapi juga berkontribusi pada wawasan yang lebih luas dalam praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi berskala besar.

Penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan berikut: Bagaimana strategi retensi karyawan berkontribusi dalam mengurangi pergantian karyawan di PT Astra International Tbk? Fokusnya adalah mengeksplorasi peran praktik sumber daya manusia yang strategis seperti kompensasi berbasis kinerja, program pengembangan kepemimpinan seperti Astra Graduate Program, dan budaya organisasi yang kuat dalam membentuk keputusan karyawan untuk tetap berada di dalam perusahaan.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana inisiatif retensi karyawan yang strategis memengaruhi stabilitas dan keberlanjutan tenaga kerja di dalam PT Astra International Tbk. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk (1) menyelidiki bagaimana berbagai pendekatan retensi selaras dengan harapan karyawan dan nilai-nilai organisasi, (2) menganalisis hubungan antara inisiatif retensi dan niat untuk bertahan atau meninggalkan organisasi menggunakan kerangka teoritis yang relevan, dan (3) memberikan rekomendasi untuk memperkuat kerangka retensi karyawan Astra mengingat tren tenaga kerja saat ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini menggambarkan bagaimana upaya retensi karyawan PT Astra International Tbk terstruktur dan saling terkait. Dimulai dengan dua komponen masukan utama: Strategi Retensi seperti rekrutmen inklusif, program pengembangan kepemimpinan (AMDI, AMMP, AGMP), kesejahteraan karyawan, dan jalur karier terstruktur dan Aspek SDM, yang

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 19 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

meliputi lingkungan kerja, kompensasi, kualitas kepemimpinan, dan budaya organisasi. Faktor-faktor ini secara kolektif memengaruhi Kepuasan Kerja, yang berfungsi sebagai variabel mediasi. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi, pada gilirannya, mengarah pada hasil yang diinginkan berupa peningkatan loyalitas karyawan dan penurunan keinginan untuk berpindah kerja. Kerangka kerja ini menunjukkan jalur yang logis dan berbasis bukti dari inisiatif SDM strategis menuju peningkatan retensi karyawan, sebagaimana didukung oleh temuan penelitian dan literatur yang relevan.

2. Metodelogi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mengeksplorasi bagaimana strategi retensi karyawan di PT Astra International Tbk berperan dalam mengurangi angka turnover karyawan. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menangkap kompleksitas, konteks, dan makna dari strategi-strategi sumber daya manusia yang tidak selalu terukur secara kuantitatif, namun berdampak signifikan terhadap perilaku organisasi dan loyalitas karyawan (Sugiyono, 2020).

Data utama dalam penelitian ini berasal dari dokumen Laporan Keberlanjutan PT Astra International Tbk tahun 2023 dan 2024, yang dianalisis sebagai sumber data kualitatif. Laporan ini dipilih karena menyediakan informasi naratif dan statistik resmi mengenai strategi organisasi dalam pengelolaan karyawan, termasuk program pelatihan, sistem kompensasi, pengembangan kepemimpinan, serta data kuantitatif terkait jumlah karyawan, turnover, dan partisipasi dalam program internal. Laporan ini mencerminkan perspektif institusional dan formal dari perusahaan dalam menyampaikan komitmen terhadap keberlanjutan, termasuk isu sosial seperti retensi tenaga kerja.

Selain laporan keberlanjutan, data sekunder diperoleh dari lima buku akademik utama yang diterbitkan pada tahun 2024 yang membahas teori dan praktik dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam topik turnover intention, loyalitas organisasi, dan strategi retensi. Literatur ini digunakan untuk memberikan kerangka teoretis dalam menganalisis strategi yang diterapkan Astra.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan thematic analysis berdasarkan metode Braun dan Clarke (2006). Proses ini terdiri dari enam tahap: (1) familiarisasi dengan data, (2) pengkodean awal, (3) pencarian tema, (4) peninjauan ulang tema, (5) penamaan dan definisi tema, serta (6) penyusunan narasi analisis. Data naratif dari laporan keberlanjutan diimpor ke dalam perangkat lunak bantu analisis kualitatif NVivo 14 untuk memfasilitasi proses coding, visualisasi keterkaitan antar tema, serta pengelompokan data berdasarkan frekuensi dan konteks kemunculan kata kunci.

Dalam proses pengkodean awal, peneliti melakukan identifikasi terhadap istilah atau frasa yang secara konsisten muncul dalam laporan, seperti “pengembangan kepemimpinan,” “kompensasi berbasis kinerja,” “Astra Graduate Program,” dan “retensi karyawan.” Kode-kode ini kemudian dikembangkan menjadi tema-tema yang lebih abstrak seperti “strategi penguatan keterikatan karyawan,” “pendekatan jangka panjang terhadap SDM,” dan “hubungan antara kompensasi dan loyalitas.” Tema-tema ini tidak muncul secara eksplisit dalam laporan, melainkan disarikan melalui proses interpretasi dan pembacaan kontekstual yang sistematis.

Selain thematic coding, pendekatan Miles dan Huberman (1994) juga digunakan sebagai kerangka validasi analisis. Langkah-langkah analisis terdiri atas tiga alur kegiatan utama yang berlangsung secara bersamaan, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan/verifikasi kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilah bagian-bagian narasi laporan yang relevan dengan isu retensi dan turnover. Penyajian data dilakukan melalui matriks dan tabel yang menampilkan hubungan antara strategi dan outcome SDM. Verifikasi dilakukan melalui

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 19 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

triangulasi data dengan literatur akademik dan evaluasi keberulangan pola dalam dua tahun laporan yang dianalisis.

Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian ini tidak hanya menggambarkan kebijakan dan program yang diterapkan oleh PT Astra International Tbk, tetapi juga menyajikan interpretasi tematik tentang bagaimana strategi tersebut terhubung dengan hasil konkret seperti penurunan angka turnover, serta apa makna implisit dari kebijakan retensi dalam konteks organisasi besar berbasis keberlanjutan di Indonesia.

3. Hasil dan Pembahasan

Berikut adalah data jumlah Karyawan PT Astra International Tbk pada Tahun 2024:

Deskripsi	Total
Jumlah Perusahaan	300 Perusahaan
Jumlah Karyawan di Tahun 2024	200,074 Karyawan
Karyawan Baru di Tahun 2024	12,238 Karyawan
• Laki-Laki	9,909
• Perempuan	2,329
Karyawan yang keluar	14,451 Karyawan
• Laki-Laki	12,215
• Perempuan	2,236
Turnover Rating	7.20%

Pada tahun 2024, PT Astra International Tbk mencatat total karyawan konsolidasi sebanyak 200.074 orang yang tersebar di 300 perusahaan, mencerminkan skala operasi yang luas dan kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia. Dengan sistem rekrutmen yang terdesentralisasi, setiap entitas anak diberikan otonomi untuk merekrut sesuai kebutuhan lokal, dan melalui pendekatan ini Astra berhasil merekrut 12.238 karyawan baru—terdiri atas 9.909 laki-laki dan 2.329 perempuan. Strategi ini tidak hanya mendukung efisiensi operasional tetapi juga bertujuan menciptakan peluang kerja yang inklusif dan kontekstual terhadap dinamika regional (Dash, dkk., 2022).

Jumlah *Turnover* Karyawan pada Tahun 2024
GRI 401-1

Number of Employees Turnover in 2024
GRI 401-1

No.	Jenis Kelamin Gender	Jumlah *Turnover* Karyawan Number of Employees Turnover
1.	Pria Male	12,215
2.	Wanita Female	2,236
Total		**14,451**

Keterangan:
Data pada tabel di atas adalah data konsolidasi entitas induk, anak perusahaan, dan entitas asosiasi (300 perusahaan dan 200.074 karyawan)

Note:
The data in the table above are consolidated data of parent entity, subsidiaries, associates (300 companies and 200,074 employees)

Gambar 2. Jumlah Turnover Karyawan Tahun 2024 PT. Astra

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 19 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Namun, tahun yang sama juga menunjukkan tingkat turnover yang cukup signifikan, yakni sebesar 7,20% atau 14.451 karyawan yang keluar. Dari angka tersebut, 12.215 merupakan karyawan laki-laki dan 2.236 perempuan. Meskipun jumlah laki-laki yang keluar menurun dibanding tahun sebelumnya (12.630 pada 2023), angka turnover perempuan mengalami lonjakan tajam sebesar 842 orang. Pergeseran ini menandakan perubahan dalam dinamika ketenagakerjaan internal Astra dan memunculkan kebutuhan untuk mengevaluasi strategi retensi, terutama dalam konteks keberlanjutan tenaga kerja Perempuan (De Vos, dkk., 2024).

Inisiatif Pelatihan dan Pengembangan

Astra sangat menekankan pada peningkatan kinerja karyawan dan pengembangan kepemimpinan, sejalan dengan pengungkapan GRI 3-3 dan 404-2. Untuk mencapai hal ini, perusahaan terus mengevaluasi kinerja karyawan dan menerapkan berbagai program pelatihan melalui lembaga khusus, Astra Management Development Institute (AMDI). AMDI bertugas merancang, melaksanakan, dan menyempurnakan program pengembangan kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai inti Astra, Catur Dharma, dan Kompetensi Kepemimpinan Astra (ALC).

Di antara program pengembangan kepemimpinan inti tersebut adalah Astra Graduate Program (AGP) dan Functional Trainee Program (FTP). Pada tahun 2024, AGP mendaftarkan 11 peserta dalam 1 angkatan, sedangkan FTP memiliki 54 peserta dalam 3 angkatan. Meskipun jumlah pesertanya relatif kecil, sifat program yang terarah ini mencerminkan investasi strategis Astra dalam membina pemimpin masa depan.

Selain pelatihan kepemimpinan tingkat pemula, Astra juga mendukung pengembangan manajerial melalui program-program seperti Astra Middle Management Program (AMMP) dan Astra General Management Program (AGMP). Inisiatif-inisiatif ini bertujuan untuk memperkuat jalur kepemimpinan yang ada dan mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih tinggi berdasarkan tingkat kompetensi dan klasifikasi pekerjaan mereka. Pendekatan berlapis ini tidak hanya mendukung perencanaan suksesi tetapi juga membantu mempertahankan bakat-bakat terbaik dengan menawarkan jalur pengembangan karier yang jelas (Dhir, dkk., 2020).

Strategi dan Turnover

PT Astra International Tbk mengandalkan sejumlah strategi utama untuk menurunkan turnover karyawan, seperti menciptakan lingkungan kerja inklusif, memberikan kompensasi kompetitif, dan menyediakan program pengembangan karier. Program seperti Astra Middle Management Program (AMMP) dan AGMP yang dikelola oleh AMDI terbukti meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan melalui peningkatan prospek karier dan penguatan keterampilan kepemimpinan (Astra Career, 2022; Dimasdiani, 2024). Pendekatan ini secara keseluruhan bertujuan meningkatkan kepuasan kerja, yang menjadi salah satu prediktor utama dalam menurunkan niat untuk keluar dari perusahaan (Kusuma et al., 2024; Agustini, 2024).

Secara teoritis, kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara kompensasi dan loyalitas karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif menciptakan rasa dihargai, yang meningkatkan kepuasan kerja (Bakri, 2024). Ketika kepuasan kerja tinggi, karyawan cenderung menunjukkan loyalitas lebih besar dan menurunkan keinginan untuk resign (Wibowo, 2024; Izzati et al., 2024). Bukti dari Astra menunjukkan bahwa meskipun tingkat turnover meningkat tipis dari 7,08% (2023) menjadi 7,20% (2024), peserta AMMP yang telah lulus menunjukkan kecenderungan untuk bertahan lebih lama di perusahaan, menunjukkan bahwa program ini efektif dalam retensi talenta kunci (Astra Career, 2022; Dimasdiani, 2024).

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 19 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Namun, Astra masih menghadapi tantangan signifikan, termasuk meningkatnya turnover perempuan dan adanya kesenjangan antar generasi yang memiliki ekspektasi berbeda terkait karier dan kompensasi. Ketidakpastian akibat restrukturisasi dan sistem rekrutmen yang terdesentralisasi juga menciptakan ketidakkonsistenan dalam pengelolaan SDM, yang dapat berdampak pada retensi (Robin et al., 2024; Sentika et al., 2024). Oleh karena itu, Astra perlu menyesuaikan strategi retensinya secara dinamis agar relevan terhadap konteks pasar tenaga kerja dan kebutuhan karyawan yang terus berkembang (Sari et al., 2024; Olivia et al., 2024).

Tantangan yang dihadapi Astra tercermin dalam literatur akademis, yang menyoroti pentingnya mekanisme keterlibatan dan retensi karyawan yang strategis. Savitri et al. (2022) menekankan bahwa retensi karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti kualitas kepemimpinan, hubungan interpersonal, budaya tempat kerja, dan kesejahteraan karyawan. Upaya Astra untuk memelihara kepemimpinan dan menjaga keselarasan dengan nilai-nilai intinya seperti melalui Astra Management Development Institute (AMDI) menunjukkan respons yang selaras dengan temuan ini. Selain itu, studi oleh Olivia et al. (2024) dan Agustini (2024) menunjukkan bahwa manajemen bakat dan peluang pengembangan karier secara langsung meningkatkan kepuasan kerja dan retensi. Wawasan ini memvalidasi investasi Astra dalam program-program seperti Astra Graduate Program dan Astra Middle Management Program, yang tidak hanya berfokus pada pengembangan keterampilan tetapi juga pada jalur karier jangka panjang.

Lebih jauh, Kusuma et al. (2024) berpendapat bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara inisiatif retensi dan keinginan berpindah, yang berarti bahwa pembelajaran berkelanjutan dan jalur pengembangan karier Astra tidak hanya bermanfaat tetapi juga penting. Hal ini juga didukung oleh praktik terbaik perusahaan yang dibahas oleh Lamandasa dan Lumentah (2023), yang menemukan bahwa keterlibatan karyawan diperkuat secara signifikan dengan berinvestasi pada lingkungan kerja fisik dan psikologis, terutama saat menangani perbedaan generasi. Penggunaan fleksibilitas internal dan kewenangan terdesentralisasi yang strategis oleh Astra memungkinkan anak perusahaannya untuk menerapkan inisiatif kesejahteraan dan pelatihan yang relevan, yang sejalan dengan prinsip-prinsip ini.

Konsistensi antara praktik Astra dan temuan dalam buku tersebut semakin menegaskan keselarasan strategisnya dengan teori manajemen SDM kontemporer. Sari, Aima, dan Zefriyenni (2024) mengidentifikasi kompensasi, pengembangan karier, dan budaya tempat kerja sebagai penentu utama retensi karyawan. Astra mengatasi ketiganya melalui budaya internal Catur Dharma, manajemen yang terdesentralisasi tetapi didorong oleh nilai-nilai, dan jalur kepemimpinan yang terstruktur. Demikian pula, Wibowo (2024) menekankan perlunya lingkungan kerja yang mendukung, sebuah faktor yang tercermin dalam penekanan Astra pada kesejahteraan organisasi dan jaringan rekan kerja.

Sumber lain (misalnya, Tamba et al., 2024; Izzati et al., 2024) menyoroti bahwa loyalitas organisasi dan pengurangan pergantian karyawan tidak dapat dicapai hanya melalui insentif finansial tetapi harus melibatkan keterlibatan emosional dan profesional. Pengembangan program kepemimpinan inklusif Astra dan fokusnya pada pengembangan berbasis kompetensi mendukung sudut pandang ini. Terakhir, Sentika et al. (2024) menyediakan kerangka kerja holistik untuk perencanaan SDM strategis, dengan menekankan analisis tenaga kerja, manajemen karier, dan integrasi teknologi semuanya ditunjukkan dalam penerapan sistem seperti AMDI oleh Astra dan penataan program pengembangan di seluruh jajaran dan fungsi.

4. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 19 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Studi ini menemukan bahwa retensi karyawan di PT Astra International Tbk sangat didukung oleh inisiatif strategis seperti kompensasi berbasis kinerja, program pengembangan terstruktur seperti Astra Graduate Program dan AMMP, serta kepemimpinan dalam menumbuhkan budaya organisasi yang kuat. Elemen-elemen ini berkontribusi secara signifikan untuk mengurangi pergantian karyawan dengan menumbuhkan kepuasan kerja, rasa nilai, dan keselarasan dengan nilai-nilai perusahaan bersama. Selain itu, praktik rekrutmen yang inklusif, akuisisi bakat yang terdesentralisasi, dan program pelatihan yang disesuaikan di seluruh anak perusahaan Astra semakin mendukung keterlibatan dan retensi bakat di seluruh jaringan organisasinya yang luas.

Dari sudut pandang teoritis, studi ini menegaskan peran penting kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara strategi SDM dan hasil retensi karyawan. Ini memperkuat teori SDM dan perilaku organisasi yang ada dengan menunjukkan bagaimana motivator intrinsik (misalnya, tujuan, pengembangan) dan motivator ekstrinsik (misalnya, kompensasi, lingkungan kerja) bersama-sama memengaruhi loyalitas karyawan. Kerangka konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini berkontribusi pada wacana akademis dengan menawarkan model praktis yang menghubungkan praktik organisasi dengan retensi karyawan, khususnya dalam struktur perusahaan yang besar dan beragam.

Secara praktis, temuan ini memberikan referensi yang dapat direplikasi bagi organisasi yang berupaya memperkuat retensi melalui intervensi SDM yang strategis. Pendekatan Astra menunjukkan bagaimana kebijakan inklusif dan program pengembangan kepemimpinan dapat diterapkan secara sistematis di seluruh unit bisnis untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Wawasan ini berfungsi sebagai panduan bagi praktisi SDM yang ingin menerapkan strategi retensi yang efektif yang dapat diskalakan dan disesuaikan dengan konteks operasional yang berbeda.

Bagi para manajer, implikasinya jelas: berinvestasi dalam pengembangan karier yang terstruktur, sistem kompensasi yang adil dan transparan, dan menumbuhkan budaya yang inklusif dan berorientasi pada tujuan adalah kunci untuk mempertahankan bakat di pasar tenaga kerja yang kompetitif. Selain itu, mengatasi tantangan yang terus-menerus seperti pengurangan karyawan berdasarkan gender dan pergeseran ekspektasi generasi akan membutuhkan kebijakan yang adaptif dan keterlibatan yang berkelanjutan. Dengan menyelaraskan strategi sumber daya manusia dengan kebutuhan dan ekspektasi karyawan, organisasi seperti Astra dapat membangun tenaga kerja yang lebih tangguh dan loyal yang mampu mempertahankan kinerja jangka panjang.

Saran

Manajemen Astra International Tbk disarankan untuk memperkuat strategi retensi dengan pendekatan yang lebih spesifik terhadap gender dan generasi. Tingginya angka turnover laki-laki perlu ditanggapi dengan analisis kebutuhan serta penyusunan program berbasis gender dan dukungan psikososial. Sementara itu, untuk menghadapi tantangan keberagaman generasi, diperlukan kebijakan fleksibel seperti manfaat yang dapat disesuaikan, pelatihan generasi-spesifik, serta jalur karier yang personal.

Dalam hal rekrutmen, Astra perlu menyeimbangkan fleksibilitas lokal dengan konsistensi nilai dan kualitas kandidat melalui standarisasi proses rekrutmen di seluruh grup usaha. Program pengembangan kepemimpinan seperti AMDI, AMMP, dan AGMP telah memberikan dampak positif, namun perlu disempurnakan dengan sistem umpan balik yang berkelanjutan agar tetap relevan dengan dinamika organisasi dan ekspektasi generasi baru.

Pemanfaatan sistem analitik SDM yang proaktif menjadi penting seiring kenaikan tipis angka turnover. Alat seperti pulse survey, exit interview tematik, dan dashboard real-time perlu dioptimalkan agar kebijakan retensi lebih responsif dan berbasis data. Selain itu, penguatan budaya organisasi berbasis nilai Catur Dharma perlu diinternalisasi lebih dalam melalui berbagai proses kerja dan program inklusi agar meningkatkan rasa memiliki seluruh karyawan.

Untuk akademisi, penelitian ke depan perlu mengadopsi desain longitudinal untuk menilai dampak jangka panjang program retensi Astra. Metode kuantitatif seperti SEM dapat menguji hubungan mediasi antara kepuasan kerja dan strategi SDM, sedangkan pendekatan campuran dapat mendalami dinamika budaya organisasi dan pengaruh kepemimpinan. Studi komparatif lintas anak perusahaan, analisis tematik dari wawancara pengunduran diri, serta eksplorasi mendalam tentang perbedaan gender dan generasi akan memperkaya wawasan tentang retensi karyawan secara lebih kontekstual dan strategis.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. Current Psychology, 42(8), 6501–6515. https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1

[2] Agustini. (2024). Analisis strategi retensi karyawan untuk mengurangi turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan. Nobel Management Review, 5(3).

[3] AlKhalifa, J., Nawaz, N., & Sawaya, R. (2025). Motivational Factors and Employee Performance: A Comprehensive Analysis BT - Achieving Sustainable Business through AI, Technology Education and Computer Science: Volume 1: Computer Science, Business Sustainability, and Competitive Advantage (A. Hamdan (ed.); pp. 619–630). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70855-8_53

[4] Astra career. (2022, April 26). Retrieved May 22, 2025, from https://career.astra.co.id/berita-artikel/berita-artikel-detail/25#:~:text=A%20:%20Program%20akan%20mulai%20berlangsung,dinyatakan%20lulus%20/%20graduated%20dari%20program.

[5] Bakri, M. (2024). Applying Organizational Psychology Principles for Positive Workplace Outcomes. Advances in Human Resource Management Research, 2(1), 36–49. https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i1.258

[6] Bonaiuto, F., Fantinelli, S., Milani, A., Cortini, M., Vitiello, M. C., & Bonaiuto, M. (2022). Perceived organizational support and work engagement: the role of psychosocial variables. Journal of Workplace Learning, 34(5), 418–436. https://doi.org/10.1108/JWL-11-2021-0140

[7] Dash, S., Mishra, S., & Tripathy, S. K. (2022). Contextualization of Employee Recruitment and Retention in Technology Start-Ups BT - Inclusive Businesses in Developing Economies: Converging People, Profit, and Corporate Citizenship (Rajagopal & R. Behl (eds.); pp. 187–213). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-12217-0_10

[8] De Vos, S., Bockel-Rickermann, C., Van Belle, J., & Verbeke, W. (2024). Predicting Employee Turnover: Scoping and Benchmarking the State-of-the-Art. Business &

Information Systems Engineering. https://doi.org/10.1007/s12599-024-00898-z

[9] Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. Personnel Review, 49(8), 1695–1711. https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0107

[10] Dimasdiani, D. H. (2024, June 27). Retensi Karyawan Kunci: Mencegah Turnover dengan Praktik SDM Terbaik Halaman 5 - Kompasiana.com. KOMPASIANA. https://www.kompasiana.com/dindahenitadimasdiani0700/66654fd934777c3d7879b004/retensi-karyawan-kunci-mencegah-turnover-dengan-praktik-sdm-terbaik?page=5&page_images=1#:~:text=Hal%20ini%20akan%20memungkinkan%20Astra,kuncinya%20dan%20menjamin%20kelangsungan%20usahanya.&text=Unilever%20Indonesia%2C%20anak%20perusahaan%20Unilever,kemampuannya%20dalam%20mempertahankan%20karyawan%20berpengalaman.

[11] Izzati, U. A., Handayaningrum, W., & Mulyana, O. P. (2024). Loyalitas di dunia kerja. CV. Ruang Tentor.

[12] Kusuma, B., Rumijati, A., Febriani, R., & Hakim, A. R. (2024). Does employee retention impact turnover intention? An exploration of the mediating role of job satisfaction. Jimfe: Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi, 10(2).

[13] Lamandasa, S. R., & Lumentah, F. P. (2023). Strategi retensi karyawan PT. Sawit Jaya Abadi dalam meningkatkan employee engagement. Jurnal Ilmiah Ekomen.

[14] Olivia, O., Tanza, V., Debataraja, V., & Simanjorang, F. (2024). Bagaimana manajemen talenta mempengaruhi retensi karyawan: Studi literatur. Jurnal Manuhara, 2(1).

[15] Robin, R., Tamba, I. F. U., & Hendi. (2024). Fenomena turnover intention pada perusahaan. CV. Intelektual Manifes Media.

[16] Sari, S. Y., Aima, M. H., & Zefriyenni. (2024). Mengurai turnover intention: Strategi mempertahankan karyawan. CV. Gita Lentera.

[17] Savitri, C. A., Taufiq, M. A., & Iskandar, M. S. (2022). Strategi retensi pegawai PT Sinkona Indonesia Lestari dalam meningkatkan employee engagement. Cemerlang: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis, 2(3).

[18] Sentika, S., Suyatno, A., Darsana, I. M., Ginting, C. K., Amrullah, Y. A., Suparjiman, dkk. (2024). Perencanaan strategi sumber daya manusia. CV. Intelektual Manifes Media.

[19] Sugiyono, P. D.(2020). Metode Penelitian Kualitatif Untuk Penelitian Yang Bersifat: Eksploiratif, Enterpretif Dan Konstruktif. Edited By Y. Suryandari. Bandung: ALFABETA.

[20] Wibowo, T. S. (2024). Peningkatan retensi karyawan: Faktor-faktor penentu kepuasan kerja. Takaza Innovatix Labs.