

## **Designing Employee Retention Strategy Using The Delphi Method and Gap Analysis at CV Baru Jaya**

### **Perancangan Strategi Retensi Karyawan Menggunakan Metode Delphi Dan Analisis Gap di CV Baru Jaya**

**Adam Ma'mun Ahsanudin<sup>1</sup>, Apriana H.J. Fanggalda<sup>2</sup>, Tomycho Oliviana<sup>3</sup>**

Universitas Nusa Cendana<sup>1,2,3</sup>

adamakmuna@gmail.com<sup>1</sup>

*\*Corresponding Author*

---

#### **ABSTRACT**

*This study aims to design effective employee retention strategies at CV Baru Jaya (a construction contractor in Central Java) by integrating the Delphi method and GAP analysis. A mixed-methods approach was applied: Delphi to reach internal management consensus on key retention factors, and GAP analysis to assess discrepancies between employees' expectations (H) and perceived reality (K) ( $GAP = K - H$ ). Respondents comprised 4 internal expert panelists and 42 employees completing the GAP questionnaire. Delphi results identified compensation & welfare, work environment, leadership, work-life balance, training & competency development, and organizational culture as crucial retention drivers, with compensation and work environment receiving the highest importance scores. Full consensus (100%) was achieved in the third Delphi round regarding the relevance of the prioritized factors. GAP findings indicated a small overall gap ( $H = 4.2698$ ;  $K = 4.2637$ ;  $GAP = -0.0061$ ), yet dimension-level gaps persisted, particularly in career development ( $-0.05$ ) and compensation & welfare ( $-0.04$ ), while work-life balance showed a positive gap ( $+0.05$ ), suggesting performance exceeded expectations. The integrated Delphi-GAP matrix set strategic priorities: primary improvements in compensation & welfare and work environment; targeted improvements in career development; continuous monitoring and strengthening of leadership & communication; and maintaining/standardizing work-life balance. The study concludes that employee retention at CV Baru Jaya is relatively good but can be enhanced through prioritized, gap-closing interventions on critical dimensions.*

**Keywords :** *employee retention; Delphi; GAP analysis; compensation; career development; work environment; work-life balance.*

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan merancang strategi retensi karyawan yang efektif di CV Baru Jaya, perusahaan kontraktor bangunan di Jawa Tengah, melalui integrasi metode Delphi dan analisis GAP. Penelitian menggunakan pendekatan mixed methods: Delphi untuk memperoleh konsensus faktor kunci retensi dari perspektif internal manajemen, dan GAP untuk mengukur kesenjangan antara harapan (H) dan kenyataan (K) yang dirasakan karyawan ( $GAP = K - H$ ). Responden terdiri dari 4 panel ahli (internal perusahaan) dan 42 karyawan sebagai responden kuesioner GAP. Hasil Delphi menunjukkan faktor retensi yang dinilai paling penting meliputi kompensasi & kesejahteraan, lingkungan kerja, kepemimpinan, work-life balance, pelatihan & pengembangan kompetensi, serta budaya organisasi, dengan kompensasi dan lingkungan kerja memperoleh penilaian mean tertinggi. Delphi putaran ketiga menunjukkan konsensus 100% bahwa faktor-faktor prioritas tersebut relevan sebagai dasar penyusunan strategi retensi. Analisis GAP memperlihatkan kesenjangan total relatif kecil ( $H = 4,2698$ ;  $K = 4,2637$ ;  $GAP = -0,0061$ ), namun pada tingkat dimensi terdapat gap negatif yang perlu perbaikan, terutama pengembangan karir ( $-0,05$ ) dan kompensasi & kesejahteraan ( $-0,04$ ), sedangkan work-life balance menunjukkan gap positif ( $+0,05$ ) yang menandakan kondisi telah melampaui harapan. Integrasi Delphi-GAP menetapkan prioritas kebijakan: perbaikan utama pada kompensasi & kesejahteraan serta lingkungan kerja; perbaikan terarah pada pengembangan karir; monitoring/penguatan pada

kepemimpinan & komunikasi; serta mempertahankan dan menstandarkan work-life balance. Penelitian ini menyimpulkan retensi karyawan di CV Baru Jaya tergolong baik, namun masih dapat ditingkatkan melalui strategi berbasis prioritas untuk menutup gap pada dimensi kritis.

**Kata kunci** : retensi karyawan; Delphi; analisis GAP; kompensasi; pengembangan karir; lingkungan kerja; *work-life balance*

## 1. Pendahuluan

Karyawan merupakan salah satu aset penting bagi perusahaan, terutama dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan itu sendiri. Retensi karyawan menjadi isu penting yang perlu perhatian serius, mengingat bahwa karyawan adalah sumber daya manusia yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan. Jika tingkat retensi karyawan rendah, perusahaan akan menghadapi berbagai tantangan, seperti tingginya biaya rekrutmen, hilangnya pengetahuan dan keterampilan, serta menurunnya produktivitas dan semangat kerja yang dapat berdampak pada kualitas dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi yang dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan, serta menjaga stabilitas tim dalam jangka panjang (Najeeb et al., 2018).

Dalam konteks hukum ketenagakerjaan di Indonesia, Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mengatur berbagai aspek yang berkaitan dengan perlindungan tenaga kerja, termasuk hak-hak karyawan yang berhubungan dengan kesejahteraan dan kondisi kerja yang layak. Dalam pasal 1 ayat 3, disebutkan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang dapat melakukan pekerjaan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Hal ini menegaskan bahwa keberadaan karyawan sangat penting dalam sistem perekonomian dan organisasi, sehingga strategi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas menjadi hal yang tidak kalah penting (Almerri, 2023).

Untuk merancang strategi retensi karyawan yang efektif, perusahaan perlu mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan atau memilih untuk keluar. Salah satu variabel yang mempengaruhi retensi karyawan adalah kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari segi pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, maupun hubungan dengan rekan dan atasan, cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Kepuasan kerja dapat mencakup banyak aspek, seperti adanya penghargaan yang layak, pengakuan atas kontribusi, serta adanya kesempatan untuk berkembang.

Selain itu, komitmen organisasi juga merupakan variabel penting dalam retensi karyawan. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan perusahaan lebih cenderung untuk bertahan, karena mereka merasa memiliki peran dan tanggung jawab dalam kesuksesan organisasi. Komitmen ini sangat erat kaitannya dengan budaya perusahaan yang dibangun, dimana perusahaan yang menanamkan nilai-nilai positif dan mendukung perkembangan karyawan secara pribadi maupun profesional akan lebih mampu menciptakan loyalitas jangka panjang.

Pengembangan karir juga menjadi faktor yang tidak kalah penting. Karyawan yang merasa ada prospek untuk berkembang dalam karir mereka di perusahaan, baik melalui pelatihan, promosi, ataupun peluang untuk belajar dan berkembang, akan merasa lebih dihargai dan cenderung untuk tetap bekerja. Hal ini berkaitan dengan kebutuhan karyawan untuk merasa bahwa mereka dapat mencapai tujuan pribadi mereka melalui pekerjaan di perusahaan tersebut.

Lingkungan kerja yang kondusif juga menjadi faktor utama dalam menjaga retensi karyawan. Faktor ini meliputi suasana kerja yang mendukung, komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan, serta kebijakan manajerial yang transparan dan adil. Lingkungan kerja

yang baik akan meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan di perusahaan.

Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) juga menjadi aspek yang semakin diperhatikan oleh karyawan (Rodríguez Sánchez et al., 2020). Banyak perusahaan saat ini yang memberikan fleksibilitas dalam jam kerja, cuti, dan dukungan terhadap kesejahteraan pribadi karyawan. Karyawan yang merasa perusahaan memberikan perhatian pada kehidupan pribadi mereka, misalnya dengan menyediakan kebijakan kerja yang fleksibel atau dukungan terhadap kesejahteraan mental dan fisik, akan merasa lebih dihargai dan cenderung untuk bertahan.

Untuk merancang strategi yang efektif, perusahaan dapat menggunakan metode Delphi yang melibatkan pengumpulan pendapat dari para ahli dan pihak-pihak terkait dalam organisasi. Melalui metode ini, perusahaan dapat menggali pandangan dan rekomendasi untuk merancang strategi yang tepat berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh individu-individu yang kompeten dalam organisasi. Selain itu, analisis GAP juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara harapan karyawan dan kondisi yang ada saat ini di perusahaan, sehingga perusahaan dapat merumuskan langkah-langkah yang lebih efektif dan tepat sasaran dalam meningkatkan retensi karyawan.

CV Baru Jaya, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor bangunan, memiliki sekitar 50 karyawan yang terdiri dari berbagai posisi yang mendukung operasional dan kesuksesan proyek-proyek konstruksi. Sebagai perusahaan yang terus berkembang, penting bagi CV Baru Jaya untuk memprioritaskan retensi karyawan, mengingat kontribusi signifikan yang mereka berikan dalam penyelesaian proyek tepat waktu dan dengan kualitas tinggi. Dalam industri konstruksi, tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman sangat berperan dalam menjaga reputasi perusahaan, oleh karena itu perusahaan perlu memastikan bahwa mereka menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk mempertahankan karyawan berkualitas.

Dengan memperhatikan variabel-variabel yang mempengaruhi retensi karyawan dan menggunakan pendekatan yang sistematis dalam merancang strategi retensi, CV Baru Jaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, meningkatkan loyalitas karyawan, dan pada akhirnya mencapai kinerja organisasi yang optimal.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif eksploratif dengan pendekatan mixed methods yang menggabungkan metode kualitatif dan kuantitatif. Penelitian bertujuan untuk merancang strategi retensi karyawan di CV Baru Jaya dengan menggunakan metode Delphi dan analisis GAP. Metode Delphi digunakan untuk memperoleh konsensus dari para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan serta strategi yang efektif dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Sementara itu, analisis GAP digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara harapan karyawan terhadap kebijakan retensi perusahaan dengan kondisi yang mereka rasakan saat ini.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara, survei, observasi, serta diskusi dengan karyawan dan panel ahli. Survei menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi karyawan terhadap kebijakan retensi perusahaan yang mencakup aspek kepuasan kerja, komitmen organisasi, penghargaan, dan peluang pengembangan karir. Data sekunder diperoleh dari literatur ilmiah, dokumen perusahaan, dan laporan yang relevan dengan topik penelitian.

Populasi penelitian terdiri dari panel ahli dan karyawan CV Baru Jaya. Panel ahli dalam metode Delphi berjumlah 5–7 orang yang dipilih secara purposive berdasarkan keahlian di bidang manajemen sumber daya manusia. Sementara itu, sampel karyawan untuk analisis GAP dipilih menggunakan stratified random sampling dengan jumlah sekitar 30–50 responden. Data

yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan analisis deskriptif, analisis tematik untuk hasil Delphi, serta analisis GAP untuk mengidentifikasi perbedaan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan karyawan, sehingga dapat dirumuskan strategi retensi karyawan yang lebih efektif.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### Karakteristik Responden

##### Karakteristik Panel Ahli (Delphi)

Tabel 1. Karakteristik Panel Ahli

No	Jabatan	Pengalaman (Tahun)
1	Direktur	20
2	Manajer Operasional	15
4	HRD	10
5	Supervisor	5

Sumber: Data primer (Kuesioner Delphi), diolah peneliti, 2026

Panel ahli dalam penelitian ini terdiri dari empat responden yang dipilih berdasarkan jabatan dan pengalaman kerja yang relevan dengan pengelolaan sumber daya manusia serta kegiatan operasional perusahaan. Seluruh panel ahli berasal dari internal perusahaan dan memiliki peran strategis maupun operasional dalam pengambilan keputusan, sehingga dinilai kompeten untuk memberikan penilaian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di CV Baru Jaya. Berdasarkan hasil pengumpulan data, panel ahli terdiri dari dua orang Direktur, satu orang Manajer Operasional, satu orang HRD, dan dua orang Supervisor. Lama bekerja atau pengalaman kerja panel ahli berada pada rentang 5 hingga 20 tahun, yang menunjukkan bahwa panel ahli memiliki pengalaman yang memadai dan pemahaman yang baik terhadap kondisi organisasi dan sumber daya manusia di perusahaan.

##### Karakteristik Responden Karyawan (GAP)

Tabel 2. Responden Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki – Laki	36	85,7%
Perempuan	6	14,3%
Total	42	100%

Sumber: Data primer (Kuesioner GAP), diolah peneliti, 2026

Tabel 3. Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Manajer	1	2,4%
Supervisor	5	11,9%
Staff	36	85,7%
Total	42	100%

Sumber: Data primer (Kuesioner GAP), diolah peneliti, 2026

Responden dalam penelitian ini berjumlah 42 orang karyawan CV Baru Jaya. Responden dipilih untuk memberikan gambaran mengenai persepsi karyawan terhadap tingkat harapan dan kenyataan terkait faktor-faktor retensi karyawan di perusahaan. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, responden karyawan didominasi oleh laki-laki, yaitu sebanyak 36 orang (85,7%), sedangkan responden perempuan berjumlah 6 orang (14,3%). Komposisi ini mencerminkan karakteristik tenaga kerja pada perusahaan kontraktor yang sebagian besar membutuhkan tenaga kerja laki-laki, khususnya pada pekerjaan lapangan.

Ditinjau dari jabatan, sebagian besar responden berada pada posisi staf, yaitu sebanyak 36 orang (85,7%). Responden dengan jabatan supervisor berjumlah 5 orang (11,9%),

sedangkan responden dengan jabatan manajer berjumlah 1 orang (2,4%). Selanjutnya, berdasarkan masa kerja, seluruh responden dalam penelitian ini memiliki rentang masa kerja antara 1 hingga 5 tahun, sehingga dinilai telah memiliki pengalaman yang cukup untuk memberikan penilaian terhadap kondisi kerja dan kebijakan perusahaan terkait retensi karyawan.

## Hasil Metode Delphi

### Hasil Delphi Putaran 1 (Identifikasi Faktor)

#### A. Penjelasan Awal Kuisiner Delphi Putaran 1

Kuisiner Delphi Putaran 1 ini disusun sebagai bagian dari penelitian tesis yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di CV Baru Jaya. Metode Delphi digunakan untuk memperoleh pandangan dan masukan dari para ahli atau pihak manajemen yang memiliki pengetahuan serta pengalaman terkait pengelolaan sumber daya manusia dan operasional perusahaan. Pada putaran pertama ini, kuisiner disajikan dalam bentuk pertanyaan terbuka dengan tujuan menggali sebanyak mungkin informasi dan perspektif dari panel ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan, penyebab karyawan mengundurkan diri, serta kebijakan atau strategi yang dinilai efektif dalam mempertahankan karyawan. Seluruh informasi yang diberikan oleh responden bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Jawaban dari panel ahli selanjutnya dianalisis dan dikelompokkan untuk digunakan sebagai dasar penyusunan kuisiner Delphi pada putaran berikutnya.

#### B. Kuisiner Delphi Putaran 1 (Pertanyaan Terbuka)

Responden dalam penelitian ini adalah para ahli (expert) yang berasal dari internal manajemen yang memiliki pemahaman, pengalaman, serta kewenangan dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Pemilihan responden dilakukan secara purposive, dengan mempertimbangkan jabatan struktural, lama bekerja, serta keterlibatan langsung dalam pengelolaan sumber daya manusia dan operasional Perusahaan. Identitas responden dalam kuisiner ini bertujuan untuk menggambarkan latar belakang profesional dan tingkat pengalaman responden, sehingga dapat memperkuat validitas dan kredibilitas pendapat yang diberikan dalam proses Delphi dengan Pertanyaan:

1. Menurut Bapak/Ibu, faktor apa saja yang paling mempengaruhi retensi karyawan di CV Baru Jaya?
2. Faktor apa yang paling sering menyebabkan karyawan mengundurkan diri dari perusahaan?
3. Kebijakan atau strategi apa yang selama ini cukup efektif dalam mempertahankan karyawan?
4. Faktor apa yang menurut Bapak/Ibu perlu segera diperbaiki agar tingkat retensi karyawan meningkat?
5. Apakah terdapat faktor lain (internal maupun eksternal) yang menurut Bapak/Ibu berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk bertahan?

#### C. Hasil Kuisiner Delphi Putaran 1

Tabel 4. Hasil Jawaban Panel Ahli

No	Jabatan	Lama Bekerja	Faktor Retensi	Penyebab Resign	Strategi Efektif	Faktor yang perlu diperbaiki	Faktor lain
1	Direktur	20	Kompensasi, loyalitas, stabilitas kerja	Tawaran gaji lebih tinggi	Insentif kerja & pendekatan kekeluargaan	Sistem karir lebih jelas	Kondisi ekonomi
2	Manajer	15	Lingkungan	Beban kerja	Pembagian	Pengaturan	Tekanan

	Operasional		kerja & hubungan atasan-bawahan	tidak seimbang	tugas jelas & komunikasi rutin	beban kerja	target
3	HRD	10	Kompensasi, karir & pelatihan	Kurangnya peluang promosi	Insentif & evaluasi kinerja	Sistem penilaian kinerja	Kepuasan & keadilan kerja
4	Supervisor	5	Kepemimpinan & kenyamanan kerja	Kurangnya apresiasi	Motivasi dan komunikasi	Pola komunikasi	Hubungan kerja

#### D. Rekap Pengelompokan Faktor Delphi Putaran 1

Tabel 5. Faktor Retensi Karyawan Hasil Delphi Putaran 1

Faktor Retensi	Frekuensi Disebut
Pengembangan Karir & Sistem Karir	4
Kompensasi & Kesejahteraan	3
Kepemimpinan & Hubungan Atasan-Bawahan	3
Lingkungan Kerja	2
Beban Kerja	2
Budaya & Komitmen Organisasi	2
Sistem Penilaian & Apresiasi Kinerja	2
Stabilitas Kerja & Faktor Eksternal	2
Work-Life Balance	1

Sumber: Data primer (Kuesioner Delphi Putaran 1), diolah peneliti, 2026.

#### Hasil Delphi Putaran 2 (Penilaian Kepentingan)

Tabel 6. Hasil Perhitungan Skor Kepentingan

Faktor	Mean	Kategori
Kompensasi dan kesejahteraan karyawan	5,00	Sangat Penting
Pengembangan karir dan promosi jabatan	4,00	Penting
Kepemimpinan atasan	4,50	Sangat Penting
Lingkungan kerja	5,00	Sangat Penting
Work-life balance	4,50	Sangat Penting
Pelatihan dan pengembangan kompetensi	4,50	Sangat Penting
Budaya Organisasi	4,25	Sangat Penting

Sumber: Data primer (Kuesioner Delphi Putaran 2), diolah peneliti, 2026.

#### Kriteria Kategori Kepentingan

1. Mean  $\geq$  4,50 : Sangat Penting
2. Mean 3,50 – 4,49 : Penting
3. Mean  $<$  3,50 : Cukup Penting / Tidak Penting

Berdasarkan Tabel di atas, faktor kompensasi dan kesejahteraan karyawan serta lingkungan kerja memperoleh nilai mean tertinggi, yaitu sebesar 5,00. Yang menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut dianggap sangat penting oleh panel ahli dalam mempengaruhi retensi karyawan di CV Baru Jaya. Selain itu, faktor kepemimpinan atasan, work-life balance, serta pelatihan dan pengembangan kompetensi juga dikategorikan sebagai faktor yang sangat penting dengan nilai mean di atas 4,50. Sementara itu, faktor pengembangan karir dan promosi jabatan memperoleh nilai mean sebesar 4,00 dan termasuk dalam kategori penting, meskipun memiliki tingkat kepentingan yang relatif lebih rendah dibandingkan faktor lainnya. Hasil Delphi putaran kedua ini selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaan Delphi

putaran ketiga untuk mencapai konsensus akhir mengenai faktor-faktor prioritas retensi karyawan.

### **Hasil Delphi Putaran 3 (Konsensus Ahli)**

A. Hasil Kuesioner Delphi Putaran 3

Tabel 7. Hasil Konsensus Delphi Putaran 3

Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju	Persentase setuju
Pengembangan karir merupakan faktor prioritas utama dalam retensi karyawan	4	0	100%
Kompensasi merupakan faktor prioritas utama dalam retensi karyawan	4	0	100%
Urutan prioritas faktor retensi karyawan sudah sesuai	4	0	100%
Strategi retensi karyawan yang diusulkan sudah relevan untuk diterapkan	4	0	100%

Sumber: Data primer (Kuesioner Delphi Putaran 3), diolah peneliti, 2026

B. Interpretasi Hasil Konsensus Ahli

Hasil Delphi putaran ketiga menunjukkan bahwa seluruh panel ahli mencapai konsensus penuh (100%) terhadap faktor-faktor prioritas dalam retensi karyawan di CV Baru Jaya. Panel ahli sepakat bahwa pengembangan karir dan kompensasi merupakan faktor utama yang perlu mendapatkan perhatian khusus dalam upaya meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, panel ahli juga menyetujui urutan prioritas faktor retensi karyawan yang telah disusun berdasarkan hasil Delphi putaran kedua. Tidak terdapat penolakan maupun perbedaan pendapat yang signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor tersebut telah memenuhi tingkat kesepakatan yang kuat untuk dijadikan dasar dalam penyusunan rekomendasi strategis perusahaan.

C. Kesimpulan Delphi Putaran 3

Dengan tercapainya konsensus ahli pada Delphi putaran ketiga, maka proses Delphi dalam penelitian ini dinyatakan selesai. Faktor-faktor prioritas retensi karyawan hasil konsensus selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam analisis metode GAP serta penyusunan rekomendasi kebijakan retensi karyawan di CV Baru Jaya.

### **Hasil Analisis GAP**

Analisis GAP dilakukan untuk mengetahui perbedaan antara harapan karyawan (H) dan kenyataan yang dirasakan (K) terhadap faktor-faktor retensi karyawan di CV Baru Jaya. Data diperoleh dari 42 responden dengan menggunakan skala Likert 1–5. Nilai GAP dihitung dari selisih antara nilai rata-rata kenyataan dan rata-rata harapan ( $GAP = K - H$ ).

#### **Hasil Rata-Rata Harapan dan Kenyataan**

Tabel 8. Nilai GAP

Variabel	Nilai
Rata-rata Harapan (H)	4,2698
Rata-rata Kenyataan (K)	4,2637
Nilai GAP (K – H)	-0,0061

Sumber: Data primer (Kuesioner GAP), diolah peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 8, nilai rata-rata Harapan (H) sebesar 4,2698 dan nilai rata-rata Kenyataan (K) sebesar 4,2637 diperoleh dari hasil dua kali survei (dua kuesioner terpisah) kepada karyawan, yaitu survei Harapan untuk mengukur tingkat ekspektasi karyawan dan survei Kenyataan untuk mengukur kondisi aktual yang dirasakan karyawan. Seluruh data

responden kemudian diolah menggunakan Microsoft Excel untuk menghasilkan nilai rata-rata masing-masing variabel dan nilai kesenjangan. Selisih antara Kenyataan dan Harapan menghasilkan Nilai GAP (K–H) sebesar  $-0,0061$ , yang menunjukkan bahwa secara agregat kondisi kenyataan masih sedikit berada di bawah harapan, namun perbedaannya sangat kecil (mendekati nol) sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kondisi aktual hampir memenuhi harapan karyawan. Dalam analisis GAP, gap bernilai negatif umumnya bermakna bahwa kinerja/kondisi aktual belum sepenuhnya sesuai dengan harapan dan menjadi indikasi adanya ruang perbaikan. Namun, karena nilai gap pada penelitian ini sangat minimal, hasil tersebut secara umum dapat dikategorikan baik berdasarkan penelitian (Addin, 2021), sebab kesenjangan antara harapan dan kenyataan hampir tidak signifikan dibandingkan penelitian-penelitian terdahulu yang sering menunjukkan gap negatif yang lebih besar.

### **Grafik GAP per Dimensi Retensi Karyawan**

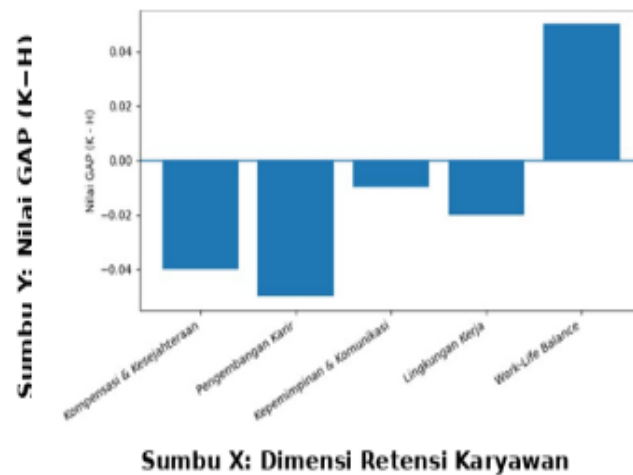
Dalam penelitian ini, analisis GAP tidak hanya dilakukan pada tingkat item, tetapi juga diringkas pada tingkat dimensi retensi karyawan agar interpretasi hasil lebih terarah. Oleh karena itu, item pertanyaan Harapan (H1–H27) dan Kenyataan/Kinerja (K1–K27) dikelompokkan ke dalam beberapa dimensi utama yang merepresentasikan faktor-faktor penting dalam retensi karyawan. Pengelompokan dimensi tersebut disusun berdasarkan kesesuaian isi pernyataan pada kuesioner dan mengacu pada tema substantif yang sama. Adapun lima dimensi yang digunakan dalam pengelompokan item H1–H27 dan K1–K27 adalah: (1) Kompensasi & Kesejahteraan, (2) Pengembangan Karir, (3) Kepemimpinan & Komunikasi, (4) Lingkungan Kerja, dan (5) Work-Life Balance. Selanjutnya, nilai masing-masing dimensi dihitung dengan cara merata-ratakan skor item-item yang termasuk dalam dimensi tersebut pada variabel Harapan (H) dan Kenyataan/Kinerja (K), kemudian diperoleh nilai GAP dimensi sebagai selisih antara rata-rata skor Kenyataan/Kinerja dan rata-rata skor Harapan. Hasil perhitungan GAP per dimensi tersebut kemudian disajikan dalam bentuk grafik untuk memudahkan identifikasi dimensi yang memiliki kesenjangan terbesar dan menjadi prioritas perbaikan.

Tabel 9. Nilai Rata Rata Per Dimensi

Dimensi	Harapan (H)	Kenyataan (K)	GAP (K–H)
Kompensasi & Kesejahteraan	4,30	4,26	-0,04
Pengembangan Karir	4,25	4,20	-0,05
Kepemimpinan & Komunikasi	4,28	4,27	-0,01
Lingkungan Kerja	4,32	4,30	-0,02
Work-Life Balance	4,20	4,25	+0,05

Sumber: Data primer (Kuesioner GAP), diolah peneliti, 2026.

Grafik GAP per dimensi digunakan untuk memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai kesenjangan antara harapan dan kenyataan karyawan pada setiap dimensi retensi karyawan. Pengelompokan dimensi dilakukan berdasarkan indikator-indikator kuesioner yang telah disusun pada Bab III, sehingga hasil analisis dapat lebih mudah dipahami dan dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Berikut gambar grafik GAP per Dimensi Retensi Karyawan.



Gambar 1. Grafik GAP per Dimensi Retensi Karyawan

Keterangan Grafik:

1. Sumbu X: Dimensi retensi karyawan (Kompensasi & Kesejahteraan, Pengembangan Karir, Kepemimpinan & Komunikasi, Lingkungan Kerja, Work-Life Balance)
2. Sumbu Y: Nilai GAP (Kenyataan – Harapan)
3. Garis horizontal pada nilai 0 menunjukkan titik keseimbangan antara harapan dan kenyataan

Makna Visual:

1. Batang di bawah 0 → kenyataan masih di bawah harapan (perlu perbaikan)
2. Batang di atas 0 → kenyataan telah memenuhi atau melampaui harapan

Hasil visualisasi menunjukkan bahwa sebagian besar dimensi memiliki nilai GAP negatif, yang menandakan bahwa kondisi aktual yang dirasakan karyawan masih berada sedikit di bawah harapan mereka. Dimensi pengembangan karir dan kompensasi dan kesejahteraan menunjukkan nilai GAP negatif terbesar dibandingkan dimensi lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua dimensi tersebut masih memerlukan perhatian dan perbaikan lebih lanjut dari pihak manajemen agar dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan. Sementara itu, dimensi kepemimpinan dan komunikasi serta lingkungan kerja memiliki nilai GAP yang relatif kecil, yang menunjukkan bahwa kondisi aktual pada dimensi tersebut sudah mendekati harapan karyawan. Adapun dimensi work-life balance menunjukkan nilai GAP positif, yang mengindikasikan bahwa kebijakan dan kondisi kerja yang diterapkan perusahaan pada aspek tersebut telah memenuhi, bahkan sedikit melampaui, harapan karyawan. Secara keseluruhan, grafik GAP per dimensi memperkuat hasil analisis GAP sebelumnya yang menunjukkan bahwa kesenjangan antara harapan dan kenyataan karyawan di CV Baru Jaya tergolong kecil. Namun demikian, hasil ini tetap memberikan informasi penting bagi perusahaan dalam menentukan prioritas perbaikan, khususnya pada dimensi pengembangan karir dan kompensasi, guna mendukung strategi peningkatan retensi karyawan secara berkelanjutan.

## Integrasi Metode Delphi dan GAP

### Matriks Integrasi Delphi-GAP

Hasil Delphi (pandangan pakar/internal manajemen) untuk mengidentifikasi faktor yang dianggap paling menentukan retensi, dan hasil GAP (persepsi karyawan) untuk melihat kesenjangan antara Harapan (H) dan Kenyataan (K) pada setiap dimensi retensi. Integrasi dilakukan karena Delphi menunjukkan, apa yang penting menurut pengambil keputusan, sedangkan GAP menunjukkan apa yang belum terpenuhi menurut karyawan. Dengan demikian, prioritas perbaikan ditetapkan berdasarkan kombinasi: tingkat prioritas Delphi dan arah/besar GAP. Integrasi ini tidak hanya membandingkan hasil, tetapi juga menegaskan fokus strategi retensi prioritas berupa dimensi yang harus diperbaiki terlebih dahulu serta dimensi

yang cukup dipertahankan, sehingga output sub-bab ini berupa rekomendasi strategi yang lebih terarah dan operasional.

#### A. Dasar Pengambilan Keputusan Integrasi

Dalam penelitian ini, nilai GAP dihitung menggunakan rumus  $GAP = K - H$ . Interpretasinya:

1. GAP negatif ( $K < H$ ) → kondisi dirasakan belum memenuhi harapan, sehingga memerlukan perbaikan.
2. GAP positif ( $K > H$ ) → kondisi dirasakan melampaui/lebih baik dari harapan, sehingga strateginya cenderung dipertahankan.

Sementara itu, dari hasil Delphi (penilaian responden ahli/internal), faktor prioritas dipahami sebagai faktor yang paling sering muncul dan/atau memperoleh penilaian tinggi, sehingga layak menjadi fokus kebijakan retensi.

Agar integrasi lebih operasional, digunakan logika keputusan berikut:

1. Prioritas Perbaikan Utama → Prioritas Delphi tinggi dan GAP negative.
2. Prioritas Perbaikan Menengah → Prioritas Delphi lebih rendah namun GAP negatif relatif lebih besar.
3. Pertahankan dan Standarisasi → GAP positif (sudah memenuhi/melebihi harapan), terutama bila Delphi juga tinggi.
4. Monitoring → GAP mendekati nol (kesenjangan kecil), namun tetap penting karena dinilai tinggi pada Delphi.

Dengan logika tersebut, setiap dimensi retensi dipetakan ke keputusan tindakan (perbaikan/pertahankan/monitoring) sehingga integrasi Delphi–GAP berfungsi sebagai mekanisme seleksi strategi. Hasil pemetaan ini menjadi dasar munculnya strategi retensi yang lebih spesifik dan dapat dijalankan, misalnya program pengembangan karir, evaluasi kompensasi, penguatan komunikasi pimpinan, atau perbaikan lingkungan kerja sesuai dimensi yang masuk prioritas perbaikan.

#### B. Matriks Integrasi Delphi–GAP

Berdasarkan data yang diperoleh, nilai GAP per dimensi adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi & Kesejahteraan (-0,04),
2. Pengembangan Karir (-0,05),
3. Kepemimpinan & Komunikasi (-0,01),
4. Lingkungan Kerja (-0,02),
5. Work-Life Balance (+0,05).

Tabel 10. Integrasi Delphi-GAP

Faktor	Prioritas Delphi	GAP	Keputusan
Kompensasi & Kesejahteraan	1	-0.04	Prioritas Perbaikan Utama (penting menurut Delphi dan masih ada kesenjangan)
Lingkungan Kerja	1	-0,02	Prioritas Perbaikan Utama (faktor dominan menurut Delphi; gap masih negatif)
Kepemimpinan & Komunikasi	2	-0,01	Monitoring & Penguatan (gap kecil namun faktor dinilai penting; fokus pada konsistensi dan apresiasi)
Work-Life Balance	2	+0,05	Pertahankan & Standarisasi (kinerja sudah melampaui harapan; perlu dijaga agar stabil)
Pengembangan Karir	3	-0,05	Prioritas Perbaikan Menengah

			(Targeted Improvement) karena GAP paling besar negatif meskipun prioritas Delphi tidak tertinggi
--	--	--	--

Sumber: Data primer (Delphi & GAP), diolah peneliti, 2026.

Adapun hasil Delphi menunjukkan bahwa Kompensasi & Kesejahteraan serta Lingkungan Kerja dinilai sebagai faktor paling dominan (prioritas tertinggi), diikuti oleh Kepemimpinan & Komunikasi dan Work-Life Balance, sedangkan Pengembangan Karir berada pada tabel diatas.

### **Hasil Penelitian Delphi dan GAP**

#### **Hasil GAP per Dimensi Retensi Karyawan**

##### **A. Pengembangan Karir (GAP = -0,05)**

Nilai GAP paling negatif pada dimensi pengembangan karir menunjukkan bahwa karyawan merasakan ketidaksesuaian paling besar antara harapan dan kenyataan terkait peluang berkembang, kejelasan jalur karir, dan/atau mekanisme promosi. Temuan ini penting karena pada industri konstruksi, turnover sering dipicu oleh keterbatasan prospek jangka panjang, minimnya kepastian jalur karir, serta ketidakjelasan peluang peningkatan kompetensi dan posisi kerja. Secara empiris, penelitian di industri konstruksi menunjukkan bahwa career development berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention, semakin baik pengembangan karir yang dirasakan, semakin rendah niat karyawan untuk keluar. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Anda: ketika dimensi pengembangan karir memiliki GAP paling besar (negatif), maka secara teoritis dan empiris dimensi tersebut dapat menjadi “pemicu laten” meningkatnya turnover intention bila tidak ditangani secara terarah (Abdolmaleki et al., 2024). Implikasi praktisnya, perusahaan perlu memprioritaskan perbaikan pada aspek pengembangan karir melalui penyusunan career path, kriteria promosi yang transparan, serta program pengembangan kompetensi yang terukur. Upaya tersebut selaras dengan rekomendasi literatur yang menekankan perlunya strategi retensi berbasis pengembangan jangka menengah–panjang, terutama pada industri dengan tekanan proyek dan persaingan tenaga kerja (Sasanti et al., 2024).

##### **B. Kompensasi & Kesejahteraan (GAP = -0,04)**

Nilai GAP negatif pada kompensasi & kesejahteraan menunjukkan adanya ruang perbaikan pada persepsi karyawan terkait keadilan, transparansi, dan/atau daya saing kompensasi dibandingkan beban kerja dan tanggung jawab. Pada praktiknya, GAP negatif pada kompensasi sering tidak semata-mata berarti nominal gaji rendah, melainkan bisa dipengaruhi oleh ketidakjelasan komponen insentif, ketidakkonsistenan pemberian benefit, atau ketidakselarasan antara kontribusi dan imbalan. Literatur review menegaskan bahwa kompensasi merupakan salah satu determinan penting retensi, namun efektivitasnya lebih kuat jika diintegrasikan dengan faktor non-finansial seperti kesempatan pengembangan karir, budaya kerja, dan dukungan manajerial. Dengan demikian, temuan Anda (GAP kompensasi negatif) memperkuat urgensi “perbaikan terukur” pada sistem kompensasi—misalnya review insentif, transparansi perhitungan, serta penyesuaian berbasis beban kerja—tanpa mengabaikan perbaikan pada dimensi lain yang memengaruhi retensi secara simultan (Meng Kheang Sorn, 2018). Dalam perspektif tren global pasca-pandemi, beberapa laporan tenaga kerja juga menekankan bahwa “pay” sering menjadi sinyal penting, namun bukan satu-satunya solusi retensi karena faktor karir dan manajer tetap dominan sebagai alasan resign. Oleh karena itu, strategi kompensasi perlu diposisikan sebagai bagian dari paket kebijakan retensi yang lebih komprehensif (Fatinnah et al., 2026).

##### **C. Lingkungan Kerja (GAP = -0,02)**

Nilai GAP lingkungan kerja yang sedikit negatif menunjukkan bahwa kondisi aktual relatif mendekati harapan, tetapi masih terdapat area perbaikan minor (misalnya pembagian tugas, fasilitas kerja, ritme kerja, atau beban kerja di lapangan). Pada sektor konstruksi, lingkungan kerja sering dipengaruhi oleh karakteristik proyek (deadline, lokasi, risiko keselamatan, dan koordinasi lintas fungsi), sehingga kesenjangan kecil pun dapat berdampak bila terjadi berulang dan tidak dikelola. Studi review pada turnover di industri konstruksi menunjukkan bahwa faktor organisasi dan job-related (termasuk kondisi kerja, lingkungan kerja, dan praktik manajemen proyek) merupakan kategori driver penting yang sering muncul dalam penelitian-penelitian turnover sektor konstruksi. Karena itu, meskipun GAP lingkungan kerja tidak sebesar dimensi karir/kompensasi, hasil ini tetap bermakna secara manajerial: perbaikan kecil yang konsisten (continuous improvement) pada lingkungan kerja dapat membantu mencegah akumulasi ketidakpuasan dan menurunkan risiko niat keluar (Abdolmaleki et al., 2024).

D. Kepemimpinan & Komunikasi (GAP = -0,01)

GAP yang mendekati nol menandakan bahwa kepemimpinan & komunikasi relatif telah sesuai harapan karyawan, namun tetap perlu dijaga. Dalam praktik retensi, kualitas hubungan atasan-bawahan dan komunikasi kerja yang efektif sering berperan sebagai “penguat” yang menahan karyawan tetap bertahan meskipun ada tekanan pekerjaan. Penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (misalnya transformational leadership) berkontribusi pada retensi dalam berbagai konteks organisasi, termasuk melalui peningkatan keterikatan dan persepsi dukungan. Selain itu, literatur terkait retensi menekankan bahwa relasi dengan manajer langsung dan dukungan organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi keputusan karyawan bertahan, sehingga dimensi kepemimpinan & komunikasi yang baik, sehingga perlu dipertahankan dengan monitoring (Anatoly, 2025). Dengan demikian, strategi yang tepat untuk dimensi ini bukan perbaikan besar, melainkan penguatan berkelanjutan seperti coaching atasan, forum umpan balik dua arah, dan budaya apresiasi agar kualitas kepemimpinan tetap stabil.

E. Work-Life Balance (GAP = +0,05)

Work-life balance menunjukkan GAP positif, yang berarti kondisi aktual melampaui harapan karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan atau praktik kerja yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan di CV Baru Jaya sudah cukup efektif. Secara empiris, penelitian menunjukkan work-life balance berhubungan negatif dengan turnover intention, baik secara langsung maupun melalui mekanisme seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, studi terkini juga menegaskan work-life balance sebagai salah satu prediktor penting retensi, sehingga capaian positif pada dimensi ini perlu dipertahankan dan distandarkan agar tidak terjadi penurunan kualitas implementasi antar unit/proyek. Dengan demikian, hasil penelitian Anda konsisten dengan literatur bahwa work-life balance dapat berfungsi sebagai “buffer” retensi, terutama pada lingkungan kerja yang menuntut seperti sektor konstruksi (“Work Life,” 2010).

### Temuan Delphi tentang Faktor Prioritas Retensi

Hasil Delphi dalam penelitian ini menghasilkan konsensus bahwa kompensasi & kesejahteraan serta lingkungan kerja adalah faktor prioritas utama retensi. Secara metodologis, Delphi memang dirancang untuk menghasilkan konvergensi pendapat para ahli melalui iterasi dan umpan balik terkontrol sehingga faktor yang dinilai paling penting dapat ditetapkan secara lebih objektif dari perspektif pengambil keputusan. Secara empirik, studi berbasis Delphi di konteks perusahaan juga menemukan bahwa kompensasi, peluang promosi/pertumbuhan, dan kondisi kerja sering menjadi faktor dominan yang disepakati pakar sebagai penentu retensi. Selain itu, laporan dan kajian tren retensi menunjukkan bahwa

alasan resign yang konsisten muncul adalah karir, manajer, lingkungan/budaya, work-life balance, dan total rewards; hal ini menunjukkan bahwa sudut pandang manajemen yang menempatkan kompensasi serta lingkungan kerja sebagai prioritas memiliki rasionalitas kuat. Namun demikian, Delphi merepresentasikan “apa yang dianggap penting oleh manajemen”, sehingga perlu dipadukan dengan data persepsi karyawan (GAP) agar prioritas kebijakan tidak bias pada perspektif pengambil keputusan saja. Prinsip integrasi perspektif ini sejalan dengan praktik pengambilan keputusan SDM berbasis bukti (evidence-based HR) yang menekankan perlunya memadukan sumber data yang berbeda untuk menghasilkan rekomendasi yang tepat sasaran (Nelson & Fitriana, 2024).

#### **Sintesis (Konsistensi dan Perbedaan) antara Delphi dan GAP**

Integrasi hasil Delphi dan GAP pada penelitian ini menunjukkan dua hal utama. Pertama, terdapat konsistensi: kompensasi (Delphi prioritas tinggi) juga memiliki GAP negatif (-0,04), dan lingkungan kerja (Delphi prioritas tinggi) juga memiliki GAP negatif (-0,02). Konsistensi ini berarti kedua pihak—manajemen dan karyawan—mengindikasikan perlunya perhatian pada kedua dimensi tersebut, meskipun tingkat kesenjangannya berbeda. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menyebutkan bahwa faktor kompensasi dan kondisi kerja merupakan driver retensi yang sering muncul di banyak konteks organisasi (Yaqin & Indradewa, 2025). Kedua, terdapat perbedaan penekanan yang bersifat kritis: pengembangan karir memiliki GAP paling besar negatif (-0,05), namun dalam Delphi prioritasnya tidak setinggi kompensasi dan lingkungan kerja. Pola ini selaras dengan bukti pada sektor konstruksi yang menunjukkan career development berhubungan kuat dengan turnover intention; ketika karyawan menilai prospek karir kurang jelas, niat keluar dapat meningkat meskipun faktor lain relatif baik. Dengan demikian, walaupun pengembangan karir masuk kategori “perbaikan menengah” berdasarkan prioritas Delphi, dari perspektif risiko retensi, dimensi ini tetap perlu intervensi yang terarah agar gap yang paling nyata tidak berkembang menjadi turnover aktual. Sementara itu, work-life balance menunjukkan GAP positif (+0,05), sehingga strategi yang tepat adalah mempertahankan dan menstandarkan kebijakan yang sudah efektif. Hal ini konsisten dengan literatur yang menempatkan work-life balance sebagai faktor yang dapat menekan turnover intention dan memperkuat retensi (Pradana & Hermawan, 2025).

#### **4. Penutup**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai retensi karyawan di CV Baru Jaya dengan menggunakan metode Delphi dan analisis GAP, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar dimensi retensi karyawan masih menunjukkan kesenjangan negatif, yang mengindikasikan bahwa kondisi yang dirasakan karyawan belum sepenuhnya memenuhi harapan mereka. Dimensi dengan kesenjangan paling negatif terdapat pada aspek pengembangan karir (-0,05), yang menunjukkan bahwa karyawan masih merasakan keterbatasan dalam kesempatan berkembang, promosi, maupun kejelasan jalur karir sehingga aspek ini perlu menjadi perhatian utama dalam upaya peningkatan retensi. Sebaliknya, work-life balance merupakan satu-satunya dimensi yang menunjukkan nilai GAP positif (+0,05), yang berarti kondisi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan telah melampaui harapan sehingga perlu dipertahankan dan distandarkan agar implementasinya tetap konsisten. Hasil metode Delphi menunjukkan bahwa faktor yang paling mempengaruhi retensi karyawan adalah kompensasi dan lingkungan kerja, diikuti oleh kepemimpinan dan komunikasi, work-life balance, serta pengembangan karir. Selain itu, faktor pendukung lain seperti pelatihan dan pengembangan kompetensi serta budaya organisasi juga turut mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Integrasi hasil analisis Delphi dan GAP menghasilkan prioritas strategi perbaikan yang lebih terarah, yaitu peningkatan kompensasi dan kesejahteraan serta lingkungan kerja sebagai prioritas utama,



International BV. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-558-4\\_19](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-558-4_19)

Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The Effectiveness of Compensation in Maintaining Employee Retention. *OALib*, 10(07), 1–14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>

Work life. (2010). In *Landscape Architecture* (Vol. 100, Issue 10, pp. 158–168).

Yaqin, A. A., & Indradewa, R. (2025). The Effect of Compensation, Workload, and Work Life Balance on Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 2279–2292. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3437>