

Career Development And Employee Retention Strategies In Reducing Employee Turnover Rate At PT. ABC

Strategi Pengembangan Karir Dan Retensi Karyawan Dalam Mengurangi Tingkat Turnover Karyawan Di PT. ABC

Masadjie¹, Suhartono²

Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Triskati^{1,2}

zmasadjie@gmail.com¹

**Corresponding Author*

ABSTRACT

Turnover rates can result in significant financial losses due to recruitment, selection, retraining costs, and lost productivity during the transition period. This book, which is the main reference for Human Resource Management practitioners and academics, emphasizes that effective retention management requires a strategic approach that is integrated with overall business objectives. The objectives of this study are (1) To determine the Career Development Strategy currently being implemented, (2) To determine the current Employee Retention and (3) To determine the Career Development and Employee Retention Strategy in Reducing Employee Turnover Rates. The research method used is descriptive qualitative. The results of this study are (1) implementing a fairly comprehensive and structured career development strategy, covering five main indicators, namely a KPI and competency-based work performance appraisal system with different approaches between divisions according to the characteristics of each function, providing exposure to strategic tasks outside of routine responsibilities through involvement in corporate client negotiations, presentations at industry forums, and handling complex claims that enrich the professional experience of employees (2) A multidimensional approach that includes seven main indicators, namely a competitive salary and wage policy with a basic salary within the industry average range and periodic salary adjustments based on inflation and individual performance achievements, an attractive performance-based incentive system through commissions and annual bonuses that differ according to the characteristics of each division and provide significant motivational boosts for employees, a health benefit package that includes BPJS and additional private health insurance that provides extensive protection for employees and their families and (3) An integrated and comprehensive career development and employee retention strategy through a multidimensional approach that includes twelve main indicators, namely a KPI and competency-based work performance appraisal system that is applied differently between divisions according to the characteristics of each function, providing exposure to strategic tasks outside of routine responsibilities through involvement in corporate client negotiations, presentations at industry forums, and handling complex claims enriching employees' professional experiences, facilitating professional network development through participation in broker associations and industry forums, providing opportunities for employees to build relationships with fellow professionals and industry stakeholders.

Keywords: Career Development, Employee Retention, Employee Turnover

ABSTRAK

Tingkat turnover dapat mengakibatkan kerugian finansial signifikan akibat biaya rekrutmen, seleksi, pelatihan ulang, dan hilangnya produktivitas selama masa transisi. Buku yang menjadi rujukan utama bagi praktisi dan akademisi Human Resource Management ini menegaskan bahwa manajemen retensi yang efektif memerlukan pendekatan strategis yang terintegrasi dengan tujuan bisnis secara keseluruhan. Tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui Strategi Pengembangan Karir yang saat ini dilaksanakan, (2) Untuk mengetahui Retensi Karyawan yang saat ini berjalan dan (3) Untuk mengetahui Strategi Pengembangan Karir dan Retensi Karyawan Dalam Mengurangi Tingkat Turnover Karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini adalah (1) mengimplementasikan strategi pengembangan karir yang cukup komprehensif dan terstruktur, mencakup lima indikator utama yaitu sistem penilaian prestasi kerja yang berbasis KPI dan kompetensi

dengan pendekatan yang berbeda antar divisi sesuai dengan karakteristik masing-masing fungsi, pemberian eksposur tugas strategis di luar tanggung jawab rutin melalui keterlibatan dalam negosiasi klien korporasi, presentasi di forum industri, serta penanganan klaim kompleks yang memperkaya pengalaman profesional karyawan (2) Pendekatan multidimensi yang mencakup tujuh indikator utama, yaitu kebijakan gaji dan upah yang kompetitif dengan gaji pokok berada di kisaran rata-rata industri serta penyesuaian gaji secara berkala berdasarkan inflasi dan pencapaian kinerja individu, sistem insentif berbasis kinerja yang atraktif melalui komisi dan bonus tahunan yang berbeda sesuai dengan karakteristik masing-masing divisi dan memberikan dorongan motivasi yang signifikan bagi karyawan, paket tunjangan kesehatan yang mencakup BPJS dan asuransi kesehatan swasta tambahan yang memberikan perlindungan luas bagi karyawan dan keluarga dan (3) Strategi pengembangan karir dan retensi karyawan secara terintegrasi dan komprehensif melalui pendekatan multidimensi yang mencakup dua belas indikator utama, yaitu sistem penilaian prestasi kerja berbasis KPI dan kompetensi yang diterapkan secara berbeda antar divisi sesuai dengan karakteristik masing-masing fungsi, pemberian eksposur tugas strategis di luar tanggung jawab rutin melalui keterlibatan dalam negosiasi klien korporasi, presentasi di forum industri, serta penanganan klaim kompleks yang memperkaya pengalaman profesional karyawan, fasilitasi pengembangan jaringan profesional melalui keikutsertaan dalam asosiasi pialang dan forum industri yang membuka peluang bagi karyawan untuk membangun relasi dengan sesama profesional dan pemangku kepentingan industri.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Retensi Karyawan, Turnover Karyawan

1. Pendahuluan

Fenomena perputaran karyawan (*turnover*) telah menjadi perhatian kritis organisasi di seluruh dunia. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), tingkat turnover dapat mengakibatkan kerugian finansial signifikan akibat biaya rekrutmen, seleksi, pelatihan ulang, dan hilangnya produktivitas selama masa transisi. Buku yang menjadi rujukan utama bagi praktisi dan akademisi *Human Resource Management* ini menegaskan bahwa manajemen retensi yang efektif memerlukan pendekatan strategis yang terintegrasi dengan tujuan bisnis secara keseluruhan. Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa biaya pergantian karyawan tidak hanya bersifat langsung (biaya rekrutmen dan pelatihan) tetapi juga tidak langsung, seperti hilangnya pengetahuan organisasi, terganggunya dinamika tim, dan menurunnya semangat kerja karyawan yang tersisa.

Greenhaus, Callanan, dan Godshalk (2019) berargumen bahwa individu yang secara aktif mengelola karier mereka dengan memahami kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, dan aspirasi pribadi akan lebih mampu membuat keputusan karier yang memuaskan dan bertahan lebih lama dalam organisasi yang mendukung perkembangan mereka. Dalam konteks global, buku ini menyoroti bagaimana perbedaan budaya dan sistem ketenagakerjaan antarnegara memengaruhi dinamika pengembangan karier dan retensi.

Di tingkat nasional, karakteristik industri pialang asuransi di Indonesia menciptakan tantangan spesifik dalam manajemen turnover dan pengembangan karier. Dalam konteks ini, peran pialang asuransi sangat sentral. Sebagaimana dijelaskan dalam literatur asuransi klasik, pialang asuransi bertindak sebagai perantara profesional antara perusahaan asuransi dan calon nasabah, memberikan nasihat tentang produk asuransi yang sesuai, membantu proses klaim, dan memastikan bahwa nasabah mendapatkan perlindungan optimal.

Industri pialang asuransi di Indonesia sedang mengalami transformasi signifikan. Negara berkembang, sektor asuransi sering kali menghadapi tantangan keterbatasan tenaga profesional bersertifikasi dan tingginya biaya pengembangan sumber daya manusia. Sementara itu, laporan *Swiss Re Institute Sigma Report 2024: World Insurance* (2024) menunjukkan bahwa pasar asuransi di Asia, termasuk Indonesia, mengalami pertumbuhan yang pesat tetapi dibayangi oleh kesenjangan talenta yang tajam. Dalam konteks inilah transfer *tacit knowledge* pengetahuan tidak tertulis yang diperoleh dari pengalaman praktis bertahun-tahun menjadi faktor kritis. Pengetahuan tentang cara membaca risiko klien secara intuitif, membangun hubungan

kepercayaan dengan nasabah, atau menavigasi regulasi yang kompleks tidak dapat diperoleh melalui pelatihan formal semata; diperlukan mekanisme mentoring, *job shadowing*, dan komunitas praktik.

Terdapat kesenjangan signifikan antara kondisi ideal manajemen sumber daya manusia dengan realitas di lapangan. Kesenjangan pertama menyangkut *training* pengembangan karir. Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa kondisi ideal menghendaki adanya program pelatihan yang terstruktur, berkelanjutan, dan terintegrasi dengan peta kompetensi organisasi. Suatu program pelatihan dapat dikatakan efektif apabila melalui serangkaian tahapan yang sistematis, mulai dari pengidentifikasian kebutuhan pelatihan, perancangan kurikulum, pelaksanaan program, hingga penilaian hasil yang dicapai. Namun, realitas di banyak perusahaan, termasuk sektor pialang asuransi, menunjukkan bahwa pelatihan sering kali bersifat reaktif (hanya ketika ada masalah), tidak terukur, dan tidak dikaitkan dengan jalur promosi. Greenhaus, Callanan, dan Godshalk (2019) menegaskan bahwa tanpa pelatihan yang memadai, karyawan akan merasa stagnan, kehilangan daya saing, dan lebih rentan terhadap tawaran dari kompetitor.

Kesenjangan kedua terkait dengan pemberian insentif ke semua karyawan. Sistem kompensasi strategis harus dirancang untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan di semua level. Buku edisi kesepuluh ini membahas berbagai basis pembayaran, termasuk pembayaran berbasis senioritas, merit, insentif, dan pembayaran berfokus pada orang (*person focused pay*). Sistem insentif yang inklusif yang memberikan penghargaan tidak hanya pada top performer tetapi juga pada kontribusi kolektif tim dapat meningkatkan rasa keadilan dan kohesi sosial. Sebaliknya, ketika insentif hanya terpusat pada segelintir karyawan, timbul kecemburuan dan demotivasi. Persepsi ketidakadilan dalam distribusi insentif merupakan prediktor kuat niat berpindah kerja.

Kesenjangan ketiga menyangkut transfer *tacit knowledge*. Manajemen pengetahuan di organisasi modern menghadapi tantangan besar dalam menangkap dan mentransfer pengetahuan tacit. Pengetahuan ini bersifat personal, konteks spesifik, dan sulit diartikulasikan. Kondisi ideal menghendaki adanya sistem yang mendorong berbagi pengetahuan melalui mentoring, *communities of practice*, dan *after action reviews*. Namun, realitasnya, banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme sistematis untuk transfer pengetahuan. Dalam banyak organisasi, karyawan senior enggan membagikan pengetahuan mereka karena khawatir posisinya tergantikan (*knowledge hoarding*), sementara perusahaan tidak memberikan insentif untuk perilaku berbagi pengetahuan. Di industri pialang asuransi, masalah ini sangat kritis karena pengetahuan tentang karakteristik klien, strategi negosiasi, dan dinamika pasar asuransi sangat sulit didokumentasikan.

Kesenjangan keempat adalah lemahnya cara karyawan agar loyalitas di perusahaan memiliki strategi atau program yang sistematis dan terintegrasi untuk menumbuhkan rasa memiliki, keterikatan emosional, serta komitmen jangka panjang dari karyawan, sehingga karyawan cenderung mudah berpindah ke perusahaan lain ketika mendapatkan tawaran yang lebih menarik. Kondisi ideal menghendaki tingginya komitmen afektif, yang berkorelasi paling kuat dengan kinerja dan kehadiran. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak karyawan bertahan karena komitmen berkelanjutan (tidak ada pilihan lain) atau komitmen normatif (merasa berutang budi), bukan karena keterikatan tulus. Loyalitas tulus tumbuh dari pengalaman positif yang berulang: atasan yang mendengarkan, rekan kerja yang suportif, pengakuan atas kerja keras, dan kejelasan masa depan. Di PT. ABC, Tantangan membangun loyalitas diperparah oleh tingginya tekanan bisnis dan sifat pekerjaan pialang asuransi yang sangat individualistik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap kondisi objektif strategi pengembangan karier dan retensi karyawan di PT. ABC serta menganalisis kontribusi kedua strategi tersebut dalam mengurangi turnover. Tiga pertanyaan utama yang akan dijawab adalah: (1) bagaimana

gambaran strategi pengembangan karier yang dilaksanakan perusahaan saat ini (termasuk aspek *training*, transfer *tacit knowledge*, dan kejelasan jalur promosi bagi pialang asuransi); (2) bagaimana gambaran program retensi yang berjalan (insentif, kesejahteraan, dan loyalitas); dan (3) bagaimana pengaruh kedua strategi tersebut terhadap pengurangan *turnover*.

2. Landasan Teori

Pialang Asuransi

Secara historis, keberadaan pialang sebagai perantara antara pembeli dan penjual berakar dari perdagangan komoditas. Pialang berbeda dengan faktor dalam hal bahwa mereka tidak memiliki barang dagangan untuk dijual. Istilah ini kemudian merambah dan berkembang ke dalam industri asuransi, terutama melalui praktik underwriter di *Lloyd's London* yang muncul pada abad ketujuh belas. Pialang asuransi didefinisikan sebagai seseorang yang pada umumnya atau pada awalnya bertindak sebagai agen dari pihak tertanggung (Teale, 2020).

Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada hakikatnya berorientasi pada perkembangan organisasi atau perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis di masa yang akan datang. Setiap organisasi atau perusahaan harus menyadari bahwa keberlangsungan eksistensinya di masa depan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya (Nawawi, 2020:98).

Indikator pengembangan karir menurut Seto (2023:126) adalah:

- 1) Prestasi kerja
- 2) Eksposur
- 3) Jaringan kerja
- 4) Peluang untuk tumbuh
- 5) Pembimbing dan sponsor

Retensi Karyawan

Istilah retensi memiliki keterkaitan erat dengan konsep perputaran karyawan (*turnover*), yaitu proses di mana karyawan keluar dari organisasi dan harus digantikan oleh karyawan baru (Mathis dan Jackson, 2019).

Menurut Nurimansjah (2024:96-115), terdapat tujuh indikator retensi karyawan, yaitu:

- a. Gaji dan Upah
- b. Insentif Kinerja
- c. Tunjangan Kesehatan
- d. Tunjangan Kesejahteraan
- e. Meningkatkan Motivasi Karyawan
- f. Meningkatkan Kepuasan Kerja
- g. Peningkatan Keterikatan dengan Perusahaan

Turnover Intention

Menurut Ardan & Jaelani (2021: 3-4), *Turnover Intention* didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk secara sukarela mengakhiri pekerjaannya atas dasar pilihan pribadi. Karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindari (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindari (*unavoidable voluntary turnover*).

Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2023: 92), tujuan dari penyusunan kerangka berpikir adalah untuk menciptakan alur penelitian yang sistematis, jelas, dan dapat diterima secara logis. Kerangka

pemikiran tidak sekadar merupakan kumpulan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber, ataupun sekadar pemahaman yang dangkal. Lebih dari itu, kerangka pemikiran memerlukan pemahaman mendalam yang diperoleh peneliti melalui proses penelusuran berbagai sumber pustaka, yang kemudian diaplikasikan ke dalam suatu kerangka pikir yang terstruktur.

masalah utama yang menjadi fokus penelitian ini adalah masih tingginya tingkat *turnover* karyawan di PT. ABC yang diduga disebabkan oleh belum optimalnya strategi pengembangan karier dan program retensi karyawan. Meskipun secara teoretis kedua strategi ini terbukti efektif (Armstrong & Taylor, 2023; Hom, Allen, & Griffeth, 2020), implementasinya di lapangan sering kali tidak terintegrasi dengan baik.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan deskriptif dengan metode kualitatif. Pendekatan ini berarti bahwa data yang dikumpulkan berupa gambar-gambar serta diuraikan melalui kata-kata, sebagaimana hasil wawancara antara peneliti dan informan (Yin, 2021:12).

Penelitian dilakukan di perusahaan yang masih skala menengah di daerah Kota Jakarta Selatan, Indonesia. Suasana formal kantor yang tenang dan nyaman dinilai mampu memfasilitasi percakapan mendalam dalam konteks semi-structured interview sebagaimana direkomendasikan oleh (Yin, 2021).

Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan secara sengaja dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Adapun informan yang terlibat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. *Business Development*, 1 orang.
 - Kelahiran tahun 1988
 - Pengalaman 7 tahun di asuransi
 - Lama bekerja 7 tahun di PT ABC
- b. *Accounting & Finance Manager*, 1 orang.
 - Kelahiran tahun 1993
 - Pengalaman 9 tahun di asuransi
 - Lama bekerja 5 tahun di PT ABC
- c. *Business Director*, 1 orang.
 - Kelahiran tahun 1983
 - Pengalaman 17 tahun di asuransi
 - Lama bekerja 1 tahun 4 bulan di PT ABC
- d. *Underwriting*, 1 orang.
 - Kelahiran tahun 1999
 - Pengalaman 4 tahun di asuransi
 - Lama bekerja 4 tahun di PT ABC

4. Hasil Dan Pembahasan

Strategi Pengembangan Karir di PT. ABC

Sistem penilaian prestasi kerja di PT. ABC diterapkan dengan pendekatan yang berbeda antar divisi, mencerminkan karakteristik dan tuntutan unik dari masing-masing fungsi. Pada divisi *Business Development*, sistem penilaian menerapkan pendekatan berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) yang terukur secara kuantitatif dan kualitatif, di mana setiap awal tahun bersama atasan langsung menetapkan target-target spesifik seperti perolehan minimal lima nasabah korporasi baru per tahun, tingkat retensi nasabah eksisting di atas delapan puluh persen, serta kepuasan nasabah yang diukur melalui survei berkala. Pencapaian target bisnis ini menjadi komponen terbesar dalam penilaian prestasi kerja, yaitu mencapai sekitar enam puluh hingga tujuh puluh persen dari total penilaian, sehingga sangat menentukan rekomendasi

promosi atau kesempatan pengembangan karir lainnya. Sementara itu, di divisi keuangan dan akuntansi, sistem penilaian menerapkan pendekatan yang sangat terstruktur dengan fokus pada aspek akurasi data keuangan, ketepatan waktu penyampaian laporan, serta kontribusi terhadap efisiensi biaya operasional perusahaan. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa sistem penilaian prestasi kerja yang jelas dan terukur menjadi fondasi penting dalam pengembangan karir, sebagaimana diungkapkan oleh Rahmat, Tahier, dan Duriani (2024) bahwa "pengembangan karir yang efektif memerlukan sistem manajemen yang terintegrasi, termasuk semua peraturan, struktur, dan prosedur yang diperlukan untuk perencanaan dan pengawasan yang efisien, serta manajemen yang efektif sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan".

Dari perspektif manajemen puncak, kebijakan penilaian prestasi kerja di perusahaan dirancang dengan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi melalui sistem penilaian berbasis kompetensi yang tidak hanya mengukur pencapaian target kuantitatif tetapi juga aspek kualitatif seperti perilaku kerja, inisiatif, kerja sama tim, dan kontribusi terhadap budaya perusahaan. Proses penilaian dilakukan secara periodik setiap triwulan melalui mekanisme *self assessment* yang diverifikasi oleh atasan langsung dan di *review* oleh tim HRD untuk memastikan obyektivitas dan konsistensi penilaian di seluruh departemen. Sistem penilaian ini digunakan sebagai pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan promosi, mutasi, maupun pengembangan karir karyawan, di mana karyawan dengan kategori penilaian "sangat baik" secara konsisten akan mendapatkan prioritas untuk dipromosikan atau ditempatkan pada proyek-proyek strategis. Pada divisi *Underwriting*, sistem penilaian dirancang dengan sangat memperhatikan aspek teknis yang menjadi *core business*, yaitu kemampuan menganalisis risiko secara akurat, kecepatan dalam memproses polis, serta kontribusi dalam meminimalkan klaim melalui penilaian risiko yang tepat. Pendekatan ini sejalan dengan temuan Pangestuti, Supar, Rohimat, dan Maulana (2025) yang menyatakan bahwa "dalam konteks lembaga keuangan, pengembangan karier karyawan tidak hanya terbatas pada kompetensi teknis tetapi juga mencakup pembinaan spiritual dan pemahaman mendalam tentang nilai-nilai yang diemban oleh organisasi, di mana karyawan tidak hanya dilatih untuk menjadi ahli di bidangnya, tetapi juga menjadi pribadi yang berintegritas dan berkomitmen terhadap nilai-nilai organisasi".

PT. ABC secara aktif memberikan kesempatan eksposur tugas di luar tanggung jawab rutin kepada karyawan di berbagai divisi, yang bertujuan untuk memperkaya pengalaman profesional dan mempersiapkan mereka menghadapi tanggung jawab yang lebih kompleks di masa depan. Pada divisi *Business Development*, informan mengungkapkan bahwa ia telah mendapatkan kesempatan eksposur yang sangat berharga, termasuk keterlibatan langsung dalam negosiasi dengan klien korporasi besar di sektor pertambangan dan konstruksi yang memerlukan pemahaman mendalam tentang risiko operasional dan kebutuhan proteksi asuransi yang spesifik, di mana ia diberikan kepercayaan untuk mempresentasikan proposal solusi asuransi secara langsung di hadapan jajaran direksi klien. Praktik pemberian eksposur ini relevan dengan temuan Raharjo, Albashori, Widiyanti, Wahyudiyono, dan Suliantoro (2025) yang menyatakan bahwa "pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan, dan peluang pengembangan karir yang jelas serta kesempatan untuk tumbuh secara profesional menjadi faktor penting dalam retensi karyawan".

Pada divisi keuangan dan akuntansi, perusahaan secara sengaja memberikan eksposur yang bervariasi agar staf tidak hanya terpaku pada rutinitas pembukuan harian. Salah satu bentuk eksposur yang paling signifikan adalah keterlibatan staf junior sekalipun dalam proses penyusunan anggaran tahunan perusahaan yang melibatkan koordinasi dengan seluruh departemen, sehingga mereka memahami gambaran besar tentang bagaimana keputusan keuangan di setiap divisi saling terkait dan mempengaruhi kesehatan finansial perusahaan secara keseluruhan. Dari sisi manajemen puncak, berbagai bentuk eksposur tugas strategis dirancang untuk mempersiapkan karyawan berpotensi tinggi (*high potential*) menghadapi

tanggung jawab yang lebih besar di masa depan, melalui penugasan proyek-proyek khusus yang bersifat lintas fungsional dan membutuhkan koordinasi dengan berbagai pihak baik internal maupun eksternal. Penelitian Rahmat, Tahier, dan Duriani (2024) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa "pengembangan karir melibatkan identifikasi kemampuan karir karyawan dan implementasi model yang sesuai untuk mencapainya, di mana organisasi yang memberikan pelatihan dan fasilitas pendidikan kepada karyawan cenderung memiliki tingkat komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi dari karyawan, dan karyawan yang menerima pendidikan dan pelatihan juga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan".

PT. ABC memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya jaringan profesional bagi pengembangan karir karyawan dan secara proaktif menyediakan berbagai fasilitas serta kesempatan untuk membangun dan memperluas jaringan tersebut. Perusahaan secara rutin mendaftarkan karyawan sebagai anggota aktif Asosiasi Pialang Asuransi Indonesia sehingga mereka mendapatkan akses ke berbagai kegiatan seperti seminar, *workshop*, dan acara networking yang menjadi ajang bertemu dengan sesama pialang dari berbagai daerah dan bertukar pengalaman serta strategi pemasaran yang terbukti berhasil. Perusahaan juga secara teratur mengikutsertakan karyawan dalam forum-forum industri seperti Indonesia *Insurance Summit* dan acara-acara yang diselenggarakan oleh Otoritas Jasa Keuangan terkait perkembangan regulasi asuransi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pangestuti, Supar, Rohimat, dan Maulana (2025) yang menemukan bahwa "lembaga keuangan lokal mengadopsi pendekatan informal dan personal melalui coaching dan diskusi dalam pengembangan karir, yang sesuai dengan konsep pembelajaran informal di tempat kerja di mana pembelajaran terjadi secara spontan dan kontekstual, serta pendekatan ini memungkinkan transfer pengetahuan yang cepat dan praktis, langsung dari pimpinan kepada karyawan, dan membangun hubungan yang kuat".

Pada divisi keuangan dan akuntansi, perusahaan secara rutin mengikutsertakan staf dalam berbagai pelatihan perpajakan yang diselenggarakan oleh konsultan pajak terkemuka maupun Direktorat Jenderal Pajak, yang tidak hanya meningkatkan pemahaman mereka tentang regulasi perpajakan terbaru tetapi juga membuka kesempatan untuk berinteraksi dengan praktisi perpajakan dari berbagai perusahaan dan bertukar pengalaman mengenai tantangan implementasi peraturan di lapangan. Dari perspektif manajemen puncak, strategi yang terencana diterapkan untuk mendorong dan memfasilitasi karyawan membangun jaringan profesional yang luas, baik di internal maupun eksternal, karena menyadari bahwa jaringan profesional yang kuat merupakan aset berharga bagi pengembangan karir karyawan sekaligus bagi pertumbuhan bisnis perusahaan. Penelitian Umiati dan Hamka (2021) menguatkan temuan ini dengan menunjukkan bahwa "pengembangan karir yang menjanjikan adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sekaligus menurunkan *turnover*, dan strategi organisasi yang bersifat investasi tidak langsung berupa kesempatan bagi personel untuk mengembangkan diri akan berdampak pada pengembangan diri personel yang mampu memberdayakan dirinya dan menjadi jeli pada peluang-peluang yang ditawarkan organisasi".

PT. ABC menyediakan berbagai program pengembangan kompetensi yang cukup beragam dan terstruktur, dengan prioritas pada sertifikasi profesi, pelatihan kepemimpinan, dan pengembangan *soft skills*. Pada divisi *Business Development*, perusahaan memberikan dukungan penuh terhadap program sertifikasi profesi seperti APAI dan AAIK, di mana perusahaan tidak hanya membiayai biaya pendidikan dan ujian tetapi juga memberikan waktu khusus bagi karyawan untuk mengikuti perkuliahan dengan pengaturan jadwal kerja yang lebih fleksibel selama periode pendidikan. Hal ini sejalan dengan temuan Raharjo, Albashori, Widiyanti, Wahyudiyono, dan Suliantoro (2025) yang menyatakan bahwa "strategi retensi karyawan berbasis *employee engagement* mencakup pengembangan karir, pengakuan dan apresiasi, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan, di mana pengembangan karir bukan sekadar insentif tambahan tetapi merupakan bagian integral dari strategi mempertahankan

karyawan, dan perusahaan yang mendorong pertumbuhan profesional serta menyediakan peluang karier yang jelas menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, produktif, dan loyal". Dengan demikian, strategi pengembangan karir yang diterapkan PT. ABC secara keseluruhan telah menunjukkan upaya yang komprehensif, namun masih memerlukan peningkatan terutama dalam formalisasi program mentoring dan konsistensi penerapan sistem penilaian antar divisi untuk menciptakan pengembangan karir yang lebih merata dan berkelanjutan..

Retensi Karyawan di PT. ABC

Persepsi karyawan terhadap kebijakan kompensasi di PT. ABC secara umum cukup positif, dengan pengakuan bahwa gaji pokok yang diterima berada pada kisaran yang kompetitif untuk skala perusahaan sejenis. Dari sisi *Business Development*, kebijakan gaji dan upah yang diterapkan dinilai cukup kompetitif jika dibandingkan dengan perusahaan pialang asuransi lain di skala yang sejenis, di mana gaji pokok yang diterima berada di kisaran rata-rata industri dan perusahaan secara rutin melakukan penyesuaian gaji setiap tahun berdasarkan inflasi serta pencapaian kinerja individu. Penelitian Syakir (2021:26) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa "kompensasi yang kompetitif merupakan strategi retensi pertama yang dimasukkan karena seringkali faktor kompensasi dianggap faktor pemicu utama dalam ketidakpuasan karyawan yang akhirnya menyebabkan karyawan menjadi tidak loyal kepada organisasi". Dari perspektif manajemen puncak, filosofi penetapan gaji didasarkan pada prinsip memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif, dengan posisi gaji pokok di sekitar rata-rata industri atau sedikit di atasnya untuk posisi-posisi kunci, namun perusahaan menyadari bahwa sebagai perusahaan skala menengah, tidak mungkin bersaing secara langsung dalam hal gaji pokok dengan perusahaan-perusahaan besar. Penelitian Agustini (2024) mendukung hal ini dengan menyatakan bahwa "kompensasi yang kompetitif dan adil merupakan faktor kunci dalam retensi karyawan, di mana karyawan yang merasa dihargai melalui gaji dan tunjangan yang sesuai akan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan".

PT. ABC telah merancang sistem insentif yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristik dan kontribusi masing-masing divisi, dengan tujuan memberikan imbalan tambahan yang adil dan transparan bagi karyawan yang memberikan kontribusi melampaui ekspektasi. Pada divisi *Business Development*, sistem insentif dirancang dengan struktur yang menarik, di mana komponen utamanya adalah komisi berdasarkan persentase dari nilai premi yang berhasil diperoleh dari nasabah baru maupun perpanjangan polis dari nasabah eksisting, dengan besaran persentase yang bervariasi tergantung pada jenis produk asuransi, nilai pertanggungan, dan tingkat kesulitan dalam memperoleh nasabah, serta adanya bonus tambahan jika berhasil mencapai target tahunan. Penelitian Sukawati dan Susanti (2026) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa "*reward* atau penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, di mana sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para pegawai perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan perusahaan".

Pada divisi keuangan dan akuntansi, sistem insentif berbasis kinerja terutama berbentuk bonus akhir tahun yang besarnya sangat tergantung pada penilaian kinerja individu selama satu tahun penuh dan kinerja perusahaan secara keseluruhan, di mana staf yang menunjukkan akurasi tinggi dalam pelaporan keuangan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, dan kontribusi terhadap efisiensi biaya akan mendapatkan penilaian yang lebih baik dan bonus yang lebih besar. Dari perspektif manajemen puncak, sistem insentif didasarkan pada prinsip bahwa setiap karyawan, apapun posisinya dan di departemen manapun, harus memiliki kesempatan yang adil dan transparan untuk mendapatkan imbalan tambahan jika mereka memberikan kontribusi yang melampaui ekspektasi dan menghasilkan dampak positif yang terukur bagi perusahaan. Penelitian Saepudin, Jumawan, dan Sjarifudin (2025) menegaskan bahwa "strategi

retensi karyawan yang dapat dilakukan suatu perusahaan dalam mencegah turnover karyawan mencakup penghargaan dan pengakuan kinerja sebagai mekanisme formal dan informal yang berfungsi sebagai motivator intrinsik yang kuat, di mana pengakuan atas kontribusi, baik melalui pujian, sertifikat, atau *spot award*, menunjukkan bahwa kinerja karyawan diperhatikan dan dihargai, sehingga meningkatkan rasa harga diri dan kepuasan kerja".

PT. ABC telah menyediakan paket tunjangan kesehatan yang mencakup program dasar BPJS dan tambahan asuransi kesehatan swasta, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan terutama dalam hal plafon pertanggungan untuk penyakit kritis dan penambahan manfaat untuk perawatan gigi dan mata. Paket tunjangan kesehatan yang diterima mencakup keanggotaan BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan sebagai program wajib, serta tambahan asuransi kesehatan swasta yang mencakup fasilitas rawat inap di rumah sakit-rumah sakit terkemuka, manfaat rawat jalan untuk konsultasi dokter spesialis, dan perlindungan untuk biaya pengobatan penyakit kritis hingga batas tertentu yang memadai. Dari perspektif manajemen puncak, tunjangan kesehatan diberikan kepada seluruh karyawan tetap dengan manfaat yang bervariasi berdasarkan level jabatan. Penelitian Walenta, Saipul, Wijono, Faliza, dan Sabardini (2025) mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa "terdapat faktor-faktor penentu retensi karyawan yang meliputi komponen organisasi, peluang karir organisasi, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, serta hubungan karyawan, di mana keputusan yang diambil oleh karyawan dalam bertahan atau meninggalkan organisasi dipengaruhi oleh beberapa komponen organisasi, dan organisasi yang mempunyai *culture* dan *value* yang positif memiliki tingkatan retensi karyawan yang lebih baik".

PT. ABC menerapkan berbagai program dan kebijakan internal yang efektif dalam menjaga motivasi karyawan, dengan sistem penghargaan yang transparan, pengakuan atas pencapaian, dan fleksibilitas kerja menjadi faktor-faktor yang paling dominan. Sistem penghargaan yang transparan dan berbasis pencapaian nyata membuat karyawan mendapatkan pengakuan baik secara formal melalui pengumuman di forum internal maupun secara informal melalui apresiasi langsung dari atasan dan rekan-rekan, serta insentif finansial yang dibayarkan tepat waktu. Penelitian Agustini (2024) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa "strategi retensi karyawan yang efektif membutuhkan keseimbangan yang tepat antara motivator intrinsik dan ekstrinsik, di mana meskipun insentif finansial seperti gaji dan bonus tidak dapat disangkal sangat penting untuk menarik dan mempertahankan talenta, faktor intrinsik termasuk pengakuan, rasa pencapaian, dan peluang untuk kontribusi yang berarti memainkan peran yang sama pentingnya dalam mendorong kepuasan dan loyalitas karyawan".

PT. ABC secara konsisten melakukan berbagai pendekatan dan kegiatan untuk membangun rasa memiliki dan keterikatan emosional karyawan terhadap visi dan misi perusahaan, dengan komunikasi yang transparan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis, dan kegiatan kebersamaan menjadi faktor-faktor yang paling efektif. Keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan strategi bisnis tahunan di mana manajemen mengundang masukan dari karyawan di berbagai level membuat mereka merasa bahwa aspirasi, pengamatan, dan ide-ide mereka didengar dan dipertimbangkan dengan serius dalam menentukan arah dan strategi perusahaan. Dari perspektif manajemen puncak, komunikasi yang intensif, transparan, dan dua arah melalui pertemuan-pertemuan berkala seperti *town hall meeting* menjadi sarana utama untuk menyampaikan perkembangan perusahaan, pencapaian, tantangan, serta rencana strategis ke depan, sekaligus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertanya, memberikan masukan, dan menyampaikan aspirasi. Penelitian Sukawati dan Susanti (2026) menegaskan bahwa "retensi karyawan merupakan langkah atau kebijakan yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan karena dapat meningkatkan perkembangan organisasi, dan secara garis besar retensi karyawan adalah suatu konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan mereka di organisasi tersebut untuk waktu yang lama demi

mengurangi tingkat keluar-masuk atau turnover yang besar, dan meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi, yang pada akhirnya akan mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis PT. ABC di tengah persaingan industri pialang asuransi yang semakin dinamis dan kompetitif".

Pengembangan Karir dan Retensi Karyawan Dalam Mengurangi Tingkat Turnover Karyawan

Sistem penilaian prestasi kerja di PT. ABC diterapkan dengan pendekatan yang berbeda antar divisi, mencerminkan karakteristik dan tuntutan unik dari masing-masing fungsi. Pada divisi Business Development, sistem penilaian menerapkan pendekatan berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) yang terukur secara kuantitatif dan kualitatif, di mana setiap awal tahun bersama atasan langsung menetapkan target-target spesifik seperti perolehan minimal lima nasabah korporasi baru per tahun dengan total nilai premi mencapai angka tertentu, tingkat retensi nasabah eksisting di atas delapan puluh persen, serta kepuasan nasabah yang diukur melalui survei berkala. Pencapaian target bisnis ini menjadi komponen terbesar dalam penilaian prestasi kerja, yaitu mencapai sekitar enam puluh hingga tujuh puluh persen dari total penilaian. Sementara itu, di divisi keuangan dan akuntansi, sistem penilaian menerapkan pendekatan yang sangat terstruktur dengan fokus pada akurasi data keuangan, ketepatan waktu penyampaian laporan, serta kontribusi terhadap efisiensi biaya operasional. Penelitian Agustini (2024) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa "strategi retensi yang terstruktur dengan baik harus memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi pergantian karyawan, termasuk aspek individu, organisasi, dan lingkungan, di mana mengatasi dimensi-dimensi ini secara holistik dapat secara signifikan meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat *turnover*".

Dari perspektif manajemen puncak, kebijakan penilaian prestasi kerja di perusahaan dirancang dengan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi melalui sistem penilaian berbasis kompetensi yang tidak hanya mengukur pencapaian target kuantitatif tetapi juga aspek kualitatif seperti perilaku kerja yang mencerminkan nilai-nilai perusahaan, inisiatif dalam mengembangkan ide-ide baru dan solusi inovatif, kerja sama tim, serta komitmen terhadap pengembangan diri secara berkelanjutan. Proses penilaian dilakukan secara periodik setiap triwulan melalui mekanisme *self-assessment* yang diverifikasi oleh atasan langsung dan direview oleh tim HRD untuk memastikan obyektivitas dan konsistensi penilaian di seluruh departemen. Pada divisi *Underwriting*, sistem penilaian dirancang dengan sangat memperhatikan aspek teknis yang menjadi *core business*, yaitu kemampuan menganalisis risiko secara akurat, kecepatan dalam memproses polis, serta kontribusi dalam meminimalkan klaim melalui penilaian risiko yang tepat. Penelitian Rheza, Rahmat, dan Djatola (2025) mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa "sistem pengembangan karir yang efektif memberikan karyawan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka, mendapatkan promosi, dan merencanakan masa depan karir mereka dalam perusahaan, di mana ketika karyawan merasa bahwa perusahaan mendukung perkembangan karir mereka, mereka cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan merasa termotivasi untuk tetap bertahan di perusahaan".

PT. ABC secara aktif memberikan kesempatan eksposur tugas di luar tanggung jawab rutin kepada karyawan di berbagai divisi, yang bertujuan untuk memperkaya pengalaman profesional dan mempersiapkan mereka menghadapi tanggung jawab yang lebih kompleks di masa depan. Pada divisi *Business Development*, informan mengungkapkan bahwa ia telah mendapatkan kesempatan eksposur yang sangat berharga, termasuk keterlibatan langsung dalam negosiasi dengan klien korporasi besar di sektor pertambangan dan konstruksi yang memerlukan pemahaman mendalam tentang risiko operasional, di mana ia diberikan kepercayaan untuk mempresentasikan proposal solusi asuransi secara langsung di hadapan jajaran direksi klien. Penelitian Nursinggih dan Candraningrat (2025) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa "program pengembangan kepemimpinan terstruktur seperti yang

diterapkan oleh perusahaan besar terbukti meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan melalui peningkatan prospek karier dan penguatan keterampilan kepemimpinan, dan pendekatan ini secara keseluruhan bertujuan meningkatkan kepuasan kerja, yang menjadi salah satu prediktor utama dalam menurunkan niat untuk keluar dari perusahaan".

Pada divisi keuangan dan akuntansi, perusahaan secara sengaja memberikan eksposur yang bervariasi dan menantang agar staf tidak hanya terpaku pada rutinitas pembukuan harian yang monoton. Salah satu bentuk eksposur yang paling signifikan adalah keterlibatan staf junior sekalipun dalam proses penyusunan anggaran tahunan perusahaan yang melibatkan koordinasi dengan seluruh departemen, sehingga mereka memahami gambaran besar tentang bagaimana keputusan keuangan di setiap divisi saling terkait dan mempengaruhi kesehatan finansial perusahaan secara keseluruhan. Dari perspektif manajemen puncak, berbagai bentuk eksposur tugas strategis dirancang untuk mempersiapkan karyawan berpotensi tinggi (*high potential*) melalui penugasan proyek-proyek khusus yang bersifat lintas fungsional. Penelitian Agustini (2024) mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa "strategi retensi karyawan yang efektif membutuhkan keseimbangan yang tepat antara motivator intrinsik dan ekstrinsik, di mana faktor intrinsik termasuk pengakuan, rasa pencapaian, dan peluang untuk kontribusi yang berarti memainkan peran yang sama pentingnya dalam mendorong kepuasan dan loyalitas karyawan".

PT. ABC memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya jaringan profesional bagi pengembangan karir karyawan dan secara proaktif menyediakan berbagai fasilitas serta kesempatan untuk membangun dan memperluas jaringan tersebut. Perusahaan secara rutin mendaftarkan karyawan sebagai anggota aktif Asosiasi Pialang Asuransi Indonesia sehingga mereka mendapatkan akses ke berbagai kegiatan seperti seminar, *workshop*, dan acara *networking* yang menjadi ajang bertemu dengan sesama pialang dari berbagai daerah dan bertukar pengalaman serta strategi pemasaran yang terbukti berhasil.

PT. ABC belum memiliki program mentoring formal yang terdokumentasi secara tertulis, namun secara praktik telah mengembangkan pendekatan sponsorship informal di mana para pimpinan senior secara aktif membimbing dan mendukung karyawan-karyawan tertentu yang dinilai memiliki potensi tinggi. Dari sisi *Business Development*, informan mengungkapkan bahwa ia memiliki sosok mentor informal yaitu *Business Director* yang secara rutin mengadakan sesi *coaching* bulanan untuk membahas pencapaian target kerja dan pengembangan kompetensi jangka panjang. Mengenai kebijakan kompensasi, persepsi karyawan secara umum cukup positif dengan gaji pokok yang berada di kisaran kompetitif dan penyesuaian gaji rutin setiap tahun. Sistem insentif dirancang berbeda-beda sesuai karakteristik divisi, dengan komisi berbasis persentase nilai premi untuk divisi bisnis dan bonus akhir tahun untuk divisi pendukung. Perusahaan juga menyediakan paket tunjangan kesehatan dan berbagai tunjangan kesejahteraan yang berkontribusi terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan. Penelitian Nursinggih dan Candraningrat (2025) juga menegaskan bahwa "kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara inisiatif retensi dan keinginan berpindah, yang berarti bahwa pembelajaran berkelanjutan dan jalur pengembangan karier tidak hanya bermanfaat tetapi juga penting, dan hal ini didukung oleh praktik terbaik perusahaan yang menemukan bahwa keterlibatan karyawan diperkuat secara signifikan dengan berinvestasi pada lingkungan kerja fisik dan psikologis, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pengurangan tingkat turnover karyawan secara signifikan".

5. Penutup

Strategi pengembangan karir yang saat ini dilaksanakan oleh PT. ABC, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah mengimplementasikan strategi pengembangan karir yang cukup komprehensif dan terstruktur, mencakup indikator utama yaitu sistem penilaian prestasi kerja dan kompetensi dengan pendekatan yang berbeda antar divisi sesuai dengan karakteristik

masing-masing fungsi, pemberian eksposur tugas strategis di luar tanggung jawab rutin melalui keterlibatan dalam negosiasi klien korporasi, presentasi di forum industri, serta penanganan klaim kompleks yang memperkaya pengalaman profesional karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai retensi karyawan yang saat ini berjalan di PT. ABC, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah mengimplementasikan strategi retensi karyawan yang cukup komprehensif dan terintegrasi melalui pendekatan multidimensi yang mencakup tujuh indikator utama, yaitu kebijakan gaji dan upah yang kompetitif dengan gaji pokok berada di kisaran rata-rata industri serta penyesuaian gaji secara berkala berdasarkan inflasi dan pencapaian kinerja individu, sistem insentif berbasis kinerja yang atraktif melalui komisi dan bonus tahunan yang berbeda sesuai dengan karakteristik masing-masing divisi dan memberikan dorongan motivasi yang signifikan bagi karyawan, paket tunjangan kesehatan yang mencakup BPJS dan asuransi kesehatan swasta.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi pengembangan karir dan retensi karyawan dalam mengurangi tingkat turnover karyawan di PT. ABC, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah mengimplementasikan strategi pengembangan karir dan retensi karyawan secara terintegrasi dan komprehensif melalui pendekatan multidimensi yang mencakup dua belas indikator utama, yaitu sistem penilaian prestasi kerja berbasis KPI dan kompetensi yang diterapkan secara berbeda antar divisi sesuai dengan karakteristik masing-masing fungsi, pemberian eksposur tugas strategis di luar tanggung jawab rutin melalui keterlibatan dalam negosiasi klien korporasi, presentasi di forum industri, serta penanganan klaim kompleks yang memperkaya pengalaman profesional karyawan, fasilitasi pengembangan jaringan profesional melalui keikutsertaan dalam asosiasi pialang dan forum industri yang membuka peluang bagi karyawan untuk membangun relasi dengan sesama profesional dan pemangku kepentingan industri.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). London: Kogan Page
- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). *Manajemen Turnover Intention: Teori dan Praktik*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Agustini. (2024). Analisis Strategi Retensi Karyawan Untuk Mengurangi Turnover Dan Meningkatkan Loyalitas Karyawan. *Jurnal Management Review*, 5(3), 306-320.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career management for life* (5th ed.). New York: Routledge.
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2020). *Employee retention and turnover: Why employees stay or leave*. New York: Routledge.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management (Edisi 15)*. Boston: Cengage Learning.
- Nawawi, H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurimansjah, R. (2024). *Manajemen Retensi Karyawan: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Nursinggih, R. R., & Candraningrat. (2025). Peran Strategi Retensi Karyawan Dalam Mengurangi Turn-Over Karyawan Di PT. Astra International Tbk. Musytari. *Jurnal Akuntansi Manajemen*. 1(2).
- Pangestuti, Y., Supar, Rohimat, A., & Maulana, Y. (2025). Strategi Pengembangan Karier dan Retensi Karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah di Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 4(2).
- Rahmat, A. S., Tahier, I., & Duriani. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Latimojong (PAMTL)

- Kabupaten Luwu. *Scientific Journal of Reflection*, 7(3), 726-738.
- Raharjo, I. B., Albashori, M. F., Widiyanti, A., Wahyudiyono, & Suliantoro. (2025). Strategi Retensi Karyawan Berbasis Employee Engagement. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2).
- Rheza, M., Rahmat, M. A. L., & Djatola, H. R. (2025). Pengaruh Sistem Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pada CV. Maju Bersama. *Jurnal Ekonomi JERAM*, 1(1).
- Seto, A. (2023). *Manajemen Karir dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syakir, M. (2021). *Hukum Asuransi di Indonesia: Teori, Praktik, dan Perkembangan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sukawati, S., & Susanti, F. (2025). Pengaruh Reward Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada PT Cerita Rasa Nusantara Jakarta Selatan. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*. 3 (2)
- Saepudin, T. H., Jumawan, J., & Sjarifudin, D. (2024). Strategi Retensi Untuk Mencegah Turnover Karyawan. *Journal of Applied Finance and Management*, 6(5), 2721-2730.
- Teale, A. (2020). *Insurance Pialang and the Law of Agency*. In: *A Textbook of Insurance Broking editor by: Roderick Clews*. The British Insurance Pialangs Association, London.
- Umiati, S. D., & Hamka. (2021). Strategi Pengembangan Karir Untuk Mengatasi Turnover Intention Pada Personel Polri (Studi Kasus: Satker Bid Tik Polda Metro Jaya). *Publikasi Polri/Politeknik STIA LAN*, Jakarta.
- Walenta, A. S., Saipul, S., Wijono, D., Faliza, N., & Sabardini, S. E. (2025). Peran Strategi Retensi Karyawan Dalam Mengurangi Turnover Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(5).
- Yin, R. K. (2021). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Rajawali Pers.