

Table Of Content

Journal Cover	2
Author[s] Statement	3
Editorial Team	4
Article information	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article	5
Title page	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
Article content	8

ISSN (ONLINE) 2598 9928



INDONESIAN JOURNAL OF LAW AND ECONOMIC

**PUBLISHED BY
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO**

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

Indonesian Journal of Law and Economics Review

Vol 18 No 1 (2023): February
DOI: <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.903>
Article type: (Human Resource Management)

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Dr. Wisnu Panggah Setiyono, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([Sinta](#))

Managing Editor

Rifqi Ridlo Phahlevy, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([ORCID](#))

Editors

Noor Fatimah Mediawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Faizal Kurniawan, Universitas Airlangga, Indonesia ([Scopus](#))

M. Zulfa Aulia, Universitas Jambi, Indonesia ([Sinta](#))

Sri Budi Purwaningsih, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Emy Rosnawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Totok Wahyu Abadi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)



Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

Unveiling Effective Employee Retention Strategies in Surabaya's Shopping Center Industry: Insights from Employee Perspectives

Mengungkap Strategi Retensi Karyawan yang Efektif di Industri Pusat Perbelanjaan Surabaya: Wawasan dari Perspektif Karyawan

Iful Novianto, ifulnovianto@uwp.ac.id, (1)

Universitas Wijaya Putra, Indonesia

Hendrik Rizqiawan, hendrikrizqiawan@uwp.ac.id, (0)

Universitas Wijaya Putra, Indonesia

Trisa Indrawati, trisaindrawati@uwp.ac.id, (0)

Universitas Wijaya Putra, Indonesia

⁽¹⁾ Corresponding author

Abstract

This study analyzed the most effective employee retention strategies for the shopping center industry in Surabaya, a major city in ASEAN. The research involved interviewing 13 employees with at least one year of experience in shopping centers across different areas of the city. The research approach used was qualitative. Based on employee perspectives, the factors that could help shopping center companies develop an effective employee retention strategy are salaries, bonuses & incentives, insurance, career paths, job plans, training, and employee facilities. The study aimed to develop an employee retention strategy model that can be used by shopping centers in Surabaya.

Highlights:

- The research employs a qualitative approach and conducts interviews with 13 employees from shopping centers in Surabaya to investigate employee retention strategies.
- The study aims to identify the factors that shopping center management should consider in implementing effective employee retention strategies from the employees' viewpoint.
- Various factors that can influence employee retention are identified, such as salary, bonuses and incentives, insurance, career advancement opportunities, job design, training, and employee facilities.
- Employee facilities, including regular recreational activities to foster better relationships among employees and management, as well as designated parking spaces for employees, are considered important factors in employee retention strategies.

Keyword:

Employee Retention Strategy, Shopping Center Industry, Surabaya, Qualitative Research, Factors

Indonesian Journal of Law and Economics Review

Vol 18 No 1 (2023): February
DOI: <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.903>
Article type: (Human Resource Management)

Published date: 2023-02-12 00:00:00

Pendahuluan

Perkembangan *shopping center* atau pusat perbelanjaan di Indonesia saat ini berjalan pesat sejalan dengan perkembangan perekonomian di Indonesia. Ketua Umum DPP Asosiasi Pengelola Pusat Belanja Indonesia (APPBI) Handaka Santosa menyebut bahwa keberadaan *shopping center* tidak bisa dianggap sebelah mata karena mampu menjadi salah satu gerbong untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi sebuah negara Sebagai salah satu gerbong penarik pertumbuhan ekonomi, pusat belanja menarik penyerapan tenaga kerja, banyak supplier, dan pelaku usaha sebagai pemasok ataupun pabrikan [1]. Walaupun sempat terseok-seok ketika pandemi Covid-19, tingkat okupansi *shopping center* telah berangsur-angsur membaik dan kembali normal semenjak pemerintah memberlakukan berbagai pelonggaran aktivitas masyarakat. Proyeksi Asosiasi Pengelola Pusat Belanja Indonesia (APPBI), rata-rata tingkat okupansi pusat perbelanjaan pada tahun 2022 akan lebih baik dari tahun sebelumnya (2021) yakni menjadi sekitar 70% hingga 80%, walaupun pada angka ini belum menyamai level saat kondisi normal sebelum pandemi yakni berkisar antara 80% sampai dengan 90% [2].

Kota Surabaya merupakan salah satu kota yang memiliki jumlah *shopping center* atau pusat perbelanjaan di Indonesia pada angka yang cukup banyak. Sebagai ibukota provinsi Jawa Timur sekaligus kota metropolitan terbesar kedua, tentunya hal tersebut merupakan hal yang wajar. Di antara *shopping center* di Surabaya yang cukup dikenal masyarakat luas antara lain Pakuwon Mall, Pakuwon City Mall, Tunjungan Plaza (1-5), Grand City Mall Surabaya, Ciputra World Surabaya, Royal Plaza Surabaya, Surabaya Town Square, Galaxy Mall Surabaya, Delta Plaza dan *shopping center* lainnya yang berjumlah puluhan. Dengan semakin banyaknya *shopping center* atau pusat perbelanjaan tentunya diharapkan semakin banyaknya pula tenaga kerja yang dilibatkan [3], sehingga jumlah pengangguran di kota Surabaya dapat berkurang.

Selain memiliki fungsi dalam penyerapan tenaga kerja dan pengentasan pengangguran, keberadaan puluhan *shopping center* di kota Surabaya juga dapat dijadikan kesempatan dalam mengoptimalkan penerimaan daerah [4]. Selain banyak dikunjungi oleh masyarakat lokal, tidak sedikit para pengunjung *shopping center* di kota Surabaya yang berasal dari kota-kota tetangga bahkan dari luar provinsi. Tentunya berbagai dampak positif dari kehadiran *shopping center* di Surabaya dapat tercapai jika kegiatan operasionalnya berjalan dengan baik. Hal inilah yang menjadi tugas bagi para stakeholder, khususnya bagi pengelola *shopping center*. Mereka kudu mampu mengelolanya secara efektif dan efisien. Salah satu faktor yang sering menjadi sorotan dalam pengelolaan sebuah organisasi bisnis atau perusahaan adalah sering keluar masuknya karyawan. *Employee turnover* atau keluar masuknya karyawan dianggap dapat mempengaruhi pengeluaran perusahaan dalam membiayai perekrutan karyawan baru (inefisiensi) dan juga dapat mengakibatkan ketidakstabilan operasional perusahaan [5]. Mempertahankan karyawan merupakan faktor vital dalam rangka perusahaan mencapai kinerja yang optimal, efek dari *employee turnover* dapat menyebabkan dampak negatif terhadap standar produksi kerja, pelayanan pelanggan hingga profitabilitas [6]. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis terkait strategi *employee retention* yang tepat dan sesuai dengan kondisi industri *shopping center* yang berada di kota Surabaya sehingga didapatkan model *employee retention strategy* pada industri *shopping center* kota Surabaya.

Bagaimana perusahaan mempertahankan karyawan biasa disebut sebagai *employee retention* atau retensi karyawan, di mana sebagai kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang potensial agar tetap bertahan atau loyal di perusahaan tersebut yang juga bertujuan untuk meminimalisir *employee turnover* atau keluar masuknya karyawan. *Employee retention* yang tepat dapat menjadi proses yang mampu mendorong karyawan untuk tetap bertahan di sebuah organisasi atau perusahaan [7]. Bagi banyak perusahaan, mempertahankan karyawan yang memiliki potensi adalah hal yang lebih baik dibandingkan dengan mencari karyawan baru. Merekrut dan mempekerjakan orang baru yang berpengetahuan (berkompetensi) untuk sebuah pekerjaan itu adalah sesuatu yang penting bagi perusahaan. Namun *employee retention* dianggap lebih penting daripada melakukan hal tersebut. Banyak perusahaan meremehkan biaya yang timbul akibat pergantian karyawan kunci [8]. Tentunya jika itu terjadi, maka perusahaan mengalami inefisiensi dalam pengelolaan bisnisnya.

Employee retention atau retensi karyawan adalah sebuah proses di mana karyawan didorong untuk tetap bertahan bekerja di sebuah perusahaan dalam jangka waktu semaksimal mungkin [9]. *Employee retention* dirancang dalam rangka mengoptimalkan tingkat produktivitas kerja dengan strategi berupa menarik, mengembangkan, mempertahankan & memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat (kompetensi) yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan [10]. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee retention* merupakan strategi dan usaha perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai dengan optimal. Penerapan strategi *employee retention* yang tepat merupakan aspek yang vital dan krusial bagi organisasi atau perusahaan. Apabila kebijakan *employee retention*nya buruk, maka berpotensi meningkatkan *employee turnover intention* yang kemudian dapat mengakibatkan terjadinya *employee turnover* [11][12]. Dari sisi karyawan, *turnover intention* bisa disebabkan oleh aspek internal dan eksternal. Salah satu faktor internalnya adalah work-family conflict [13], sedangkan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi *employee turnover intention* adalah strategi *employee retention* yang diterapkan pengelola perusahaan atau organisasi [14]. Terdapat hubungan yang terikat antara *employee retention* dengan *turnover intention*, penelitian yang dilakukan Sebuah penelitian di perusahaan yang berlokasi di Jawa Barat menemukan bahwa *turnover intention* dapat mengalami penurunan apabila *employee retention*nya baik dan begitu pula sebaliknya jika *employee retention* baik maka *turnover intention* memiliki kecenderungan untuk menurun [15]. Sebagaimana bisa dilihat pada tabel 1.

No.	Strategi	Peneliti dan Tahun Penelitian
1.	Management	Mosadeghrad (2013) [16]
2.	Training	Jehanzeb et al (2013) [17]
3.	Rewards and Benefits	Nazir et al (2016) [18]
4.	Work Environment	Copanitsanou et al (2017)[19]

Table 1. Strategi Employee Retention Berdasarkan Penelitian Sebelumnya

Metode

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif. Pendekatan kualitatif berupa wawancara (penggalan data) kepada para informan yang terdiri dari karyawan yang bekerja pada *shopping center* di kota Surabaya dengan pengalaman kerja minimal 1 tahun terkait faktor-faktor apa saja yang dapat dijadikan pertimbangan pengelola *shopping center* dalam menetapkan strategi *employee retention*nya dari perspektif karyawan. Setelah itu dilakukan analisis untuk menemukan faktor-faktor pembentuk *employee retention* serta dimensinya pada industri *shopping center* di kota Surabaya dari perspektif karyawan. Lokasi penelitian ini berada di kota Surabaya dengan objek penelitian yaitu karyawan-karyawan yang bekerja pada *shopping center* di kota Surabaya. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan adalah *Nonprobability Sampling-Purposive Sampling*. Adapun jumlah informan yang dilibatkan adalah sebanyak 13 orang yang berkarir di *shopping center* di berbagai area kota Surabaya.

Pada proses penggalan data, informan atau narasumber harus memiliki kriteria yang telah ditentukan, yaitu karyawan-karyawan yang bekerja pada *shopping center* di kota Surabaya dengan pengalaman kerja minimal 1 tahun. Adapun jumlah informan yang terlibat sebanyak 13 orang yang berkarir di *shopping center* di berbagai area kota Surabaya, yaitu Surabaya Barat, Surabaya Selatan, Surabaya Pusat dan Surabaya Timur. Pada tabel 1 tertera identitas informan yang diwawancarai guna mendapatkan faktor-faktor dominan apa saja yang dapat membentuk *employee retention* pada karyawan industri *shopping center* di kota Surabaya dari perspektif karyawan itu sendiri. Sebagaimana bisa dilihat pada tabel 2.

No.	Inisial Nama	Wilayah Surabaya	Lama Berkarir(Tahun)	Dep./Bagian
1.	ET	Barat	27	Teknik
2.	SN	Barat	05	Pemasaran
3.	PN	Barat	04	Operasional
4.	ID	Selatan	20	Keuangan
5.	TDM	Selatan	15	Keuangan
6.	HS	Selatan	06	Pemasaran
7.	DDG	Selatan	03	Pemasaran
8.	MH	Pusat	12	Keuangan
9.	SP	Pusat	27	Teknik
10.	CS	Pusat	12	Operasional
11.	SW	Timur	03	Teknik
12.	BG	Timur	24	Operasional
13.	BT	Timur	26	Operasional

Table 2. Karakteristik Informan

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan penggalan data melalui wawancara yang telah dilakukan, para informan menyampaikan terkait kebijakan apa saja yang sudah diberikan dengan baik oleh pengelola *shopping center* di mana mereka bekerja agar perusahaan memiliki *employee retention* yang kuat, serta aspek apa saja yang menurut mereka penting namun belum diterapkan oleh perusahaan.

Gaji

Mayoritas informan menyebutkan bahwa gaji yang mereka dapatkan sudah dianggap baik dan cukup sehingga mereka tetap bertahan di perusahaan *shopping center* di mana mereka berkarir saat ini. Sebagaimana disampaikan oleh MH, "gaji yang saya dapatkan cukup untuk hidup sebagaimana kebutuhan sehari-hari". "Perusahaan di mana saya bekerja sekarang memberikan gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup. Bahkan ketika WFH waktu

pandemi kemarin juga gaji yang saya terima tetap” ucap SN, informan lainnya. HS, karyawan di sebuah *shopping center* di Surabaya selatan juga menyampaikan gaji yang dia terima membuatnya merasa aman. *“Saat ini perusahaan (saya bekerja) menerapkan gaji sesuai aturan pemerintah dan itu membuat saya merasa aman dalam keuangan”* kata HS. BG juga menjelaskan bahwa di tempat dia bekerja, gaji yang diberikan paling minim upah minimum kota (UMK) dan secara umum di atas UMK. Selain besaran gaji, hal yang penting lainnya adalah sistem penggajian yang dilakukan. *“Salah satu alasan saya bertahan di tempat kerja sekarang ini (27 tahun) adalah pembayaran gajinya yang tepat waktu, bahkan di waktu pandemi kemarin gaji juga dibayar tepat waktu”* ujar SP. Apa yang dikatakan oleh SP juga senada dengan pendapat SW di mana gaji yang dia dapatkan tidak pernah telat. Beberapa informan juga menyebutkan bahwa alasan lainnya yang membuat mereka bertahan di perusahaan yang terkait aspek gaji yaitu kenaikan gaji yang berkala. *“Kenaikan gaji yang kami dapatkan itu tiap tahun dari perusahaan”* kata ID. Sependapat dengan ID, BT juga memaparkan bahwa kenaikan gaji secara berkala itu adalah hal yang penting. Gaji adalah bagian dari kompensasi finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya [20]. Penelitian yang dilakukan pada sebuah industri perbankan menunjukkan bahwa atribut kompensasi berupa gaji secara signifikan mempengaruhi *employee retention* dengan nilai signifikansi sebesar 0,005 [21]. Gaji yang cukup dinilai mampu meningkatkan *employee retention* melalui kepuasan kerja [22].

Bonus dan Insentif

“Di tempat saya, perusahaan mengeluarkan bonus atau kita sering sebut sebagai gaji ke 13. Dengan seperti itu membuat karyawan tambah betah dan nyaman, termasuk saya” ET menjelaskan. TDM juga menyampaikan jika perusahaannya memberlakukan kebijakan adanya bonus yang diberikan setiap tahun, hal tersebut tentunya membuat dia merasa betah untuk tetap berkarir di perusahaan tersebut. ID juga menambahkan selain adanya kenaikan gaji berkala, bonus juga dia dapatkan setiap tahun juga. Bonus dikenal sebagai bagian dari kompensasi langsung, yang merupakan sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas capaian prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu, dan apabila prestasi yang dicapai sedang menurun, maka tidak ada pemberian bonus [20]. Pemberian bonus yang dilakukan secara berkala, dapat berfungsi sebagai motivasi bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya [23]. Sebuah penelitian yang dilakukan pada perusahaan ritel di Bali menunjukkan bahwa kebijakan terkait bonus mampu menciptakan rasa puas dan nyaman karyawan, sehingga diharapkan karyawan dapat bertahan bekerja di perusahaan tersebut [24]. Selain bonus, pemberian insentif juga merupakan strategi yang dapat dipertimbangkan perusahaan khususnya pada industri *shopping center* agar mereka memiliki *employee retention* yang kuat. *“Jika mencapai target dalam satu bulan, kami mendapat insentif dari perusahaan dalam jumlah yang menurut saya cukup banyak. Hal tersebut bagi saya merupakan daya tarik tersendiri (tetap berkarir), karena bisa menambah income”* kata DDG. Insentif adalah sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan atau minggu atau kurun waktu tertentu untuk karyawan tetap atau tidak tetap sebagai imbalan sesuatu hal yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kinerja atau capaian prestasi kerjanya. Insentif juga dapat dianggap sebagai tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu di mana yang telah mencapai prestasi diatas prestasi standar [20]. Insentif terbukti mampu menjadi bagian dari strategi dalam rangka menguatkan *employee retention* [25].

Asuransi

Asuransi adalah sebuah entitas yang memberikan manfaat perlindungan atas kerugian finansial terhadap berbagai resiko kehidupan manusia yang kemungkinan terjadi tanpa diduga [26]. Salah satu resiko yang bisa saja terjadi dan lumrah dialami oleh karyawan adalah kecelakaan kerja dan sakit. *“Hal yang menurut saya penting adalah adanya skema tunjangan kesehatan yang sesuai, di perusahaan saya berada sekarang selain mengakomodasi BPJS Kesehatan bagi karyawannya, selain itu ada kebijakan tambahan terkait perlindungan kesehatan yaitu berupa medical reimbursement”* TDM menjabarkan. *“Menurut saya penting terkait keberadaan kebijakan perusahaan dalam menjamin kesehatan karyawannya agar aman dan nyaman dalam bekerja, adanya (keanggotaan) BPJS salah satunya”* tambah MH. Keberadaan asuransi berupa BPJS bagi karyawan juga SW anggap penting, karena hal tersebut juga sesuai aturan pemerintah. HS juga menambahkan bahwa dengan perusahaan mengakomodasi karyawannya menjadi peserta BPJS, dia merasa lebih nyaman dalam bekerja. Pada kanal resmi BPJS Kesehatan, Andayani Budi Lestari sebagai Kepala BPJS Kesehatan Divre IV menjelaskan bahwa perusahaan wajib dan harus mengikutsertakan pegawai mereka untuk mengikuti program jaminan sosial BPJS, selain karena sesuai Undang-Undang No 24 tahun 2011 tentang BPJS juga untuk kebaikan perusahaan itu sendiri [27]. Dalam sebuah artikel berita, Fauziah selaku Menteri Ketenagakerjaan Ida juga menyampaikan bahwa perusahaan dapat dijatuhi sanksi pidana apabila tak mendaftarkan karyawannya sebagai peserta BPJS Ketenagakerjaan [28]. Dengan adanya asuransi seperti BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan dapat menciptakan rasa aman karyawan dalam bekerja [29]. Asuransi kesehatan dapat menjadi bagian dari strategi kompensasi yang bisa diberikan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan *employee retention* perusahaan [30].

Jenjang Karir

Secara dominan, banyak informan yang memaparkan bahwa salah satu yang menjadi alasan mereka bertahan berkarir dan mencari nafkah di perusahaan yang berada pada industri *shopping center* saat ini adalah adanya kesempatan untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang lebih baik. Sebagaimana pada tabel 4, mayoritas informan berkarir lebih dari 10 tahun bahkan ada yang 20 puluh tahun lebih tanpa pindah ke perusahaan lain. BG

salah satu informan yang menempati jabatan yang cukup strategis di perusahaannya tersebut menjelaskan bahwa salah satu alasan dia bertahan hingga 24 tahun adalah jenjang karir yang diberikan oleh perusahaan. *"Jenjang karir yang jelas dan terstruktur, dengan adanya penilaian kinerja"* ungkap BG. BT dan CP yang juga telah menjadi karyawan di perusahaan yang sama mereka masing-masing selama 10 tahun lebih juga menjelaskan bahwa salah satu alasan tetap bertahan ialah adanya jenjang karir yang nyata. *"Perusahaan mempunyai peluang karir yang bisa dilakukan dengan promosi jabatan, kemudian seiring perusahaan berkembang perusahaan juga membutuhkan talenta-talenta profesional yang baru"* ucap SP, informan yang sudah 27 tahun berkarir di tempat dia bekerja saat ini. ID juga menambahkan *"Di perusahaan saya bekerja saat ini memiliki jenjang karir yang jelas, dan hal tersebut sesuai dengan kemampuan masing-masing individu (karyawannya)"*. Bukan hanya pendapat informan dengan masa kerja puluhan tahun yang menganggap pentingnya jenjang karir yang jelas dan nyata, SN informan yang baru berkarir selama 5 tahun juga menganggap jenjang karir adalah hal yang dianggap penting dan diharapkan oleh karyawan dalam karir mereka. *"Saya mengapresiasi kebijakan perusahaan terkait kebijakan jenjang karir yang mereka jalankan. Perusahaan memberikan jenjang karir yang sangat bagus bagi karyawan. Bahkan di masa sekarang di mana susah menjadi karyawan tetap, perusahaan ini (tempat SN bekerja) masih mengangkat karyawan sebagai karyawan tetap"* SN menjelaskan. Penerapan pengembangan karir yang baik bagi karyawan terbukti mampu menciptakan kepuasan kerja mereka [31]. Dengan terciptanya kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi tingkat *employee retention* yang perusahaan miliki [32].

Rancangan Pekerjaan

PN, salah satu informan yang bekerja di bagian operasional sebuah *shopping center* di Surabaya barat menjelaskan bahwa di perusahaan dia bekerja memiliki sistem kerja yang terstruktur. *"Sistem kerja di perusahaan saya bekerja sudah terstruktur dan jelas, karena melibatkan banyak orang (karyawan) dan banyak aspek (bagian)"* ucap PN. *"Struktur organisasi di tempat saya (bekerja) juga jelas sehingga pembagian kerja di masing-masing bagian cukup jelas dan tidak tumpang tindih, tentunya karyawan tidak menjadi bingung ketika bekerja"* BT menambahkan. Desain pekerjaan ialah susunan serangkaian tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang melekat pada individu dalam melakukan pekerjaan mereka. Desain pekerjaan dianggap sebagai hal yang penting dan vital karena berfungsi sebagai acuan dalam penyelesaian pekerjaan secara efisien, ekonomis, andal dan aman yang dapat berdampak pada kepuasan dan pencapaian individu itu sendiri [33]. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh MH, *"Dengan adanya standar operasional prosedur yang jelas, saya bisa mengikuti SOP perusahaan dengan baik"*. DDG, salah satu informan lainnya juga menyebutkan bahwa salah satu hal yang membuat dia senang bekerja saat ini adalah jam kerja yang pasti dan jarang lembur. Salah satu faktor utama yang mampu mempengaruhi tingkat *employee retention* adalah sifat atau rancangan dari tugas dan pekerjaan dari perusahaan yang diberikan kepada karyawan [34].

Pelatihan

"Jika bicara pelatihan yang diberikan perusahaan di tempat kerja saya saat ini, bisa dibilang cukup ya cukup, karena setiap naik jabatan ada pelatihan yang diberikan. Namun untuk pelatihan karyawan baru itu yang tidak ada, setelah interview langsung kerja. Menurut saya seharusnya diberikan pelatihan dengan waktu tertentu agar lebih mudah beradaptasi nantinya ketika mulai kerja dan tidak terlalu mengganggu karyawan yang senior" HS menjelaskan. Pelatihan yang tepat dapat membantu karyawan, terlebih karyawan baru, dalam melakukan aktivitas kerja mereka [29]. Pelatihan dapat digunakan sebagai variabel pendukung yang efektif bagi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja mereka [35]. Bagi informan lainnya yang lebih lama berkarir di industri *shopping center* seperti ET, dia menganggap bahwa pelatihan dan pengembangan adalah hal yang harus tetap diberikan oleh perusahaan kepada karyawan walaupun karyawan tersebut sudah senior. *"Perusahaan di mana saya berkarir sekarang masih sering mengundang trainer untuk masalah teknis. Dengan demikian akan semakin menambah ilmu dan wawasan karyawan baik untuk karyawan yang masih baru atau yang sudah senior"* jelas ET. Pendapat ET tersebut sama dengan yang disampaikan oleh PN bahwa di tempat bekerja saat ini mampu memberikan banyak pengetahuan baru terkait pengelolaan sebuah *shopping center*. SP juga menambahkan bahwa pelatihan juga bisa berupa mentoring yaitu di mana pimpinan menjadi sosok yang dijadikan panutan, teladan, juga memberikan ilmu untuk bertahan dan berkembang bersama. Dengan program pelatihan dan pengembangan yang efektif dianggap mampu menguatkan *employee retention* perusahaan [36]. Penelitian yang dilakukan pada sebuah perusahaan di Kota Surabaya pada tahun 2019 lampau membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat mempengaruhi tingkat *employee retention* perusahaan secara positif dan signifikan [37].

Fasilitas Karyawan

Fasilitas merupakan pemberian kompensasi secara tidak langsung atau non-finansial di luar gaji. Fasilitas bisa berupa kendaraan, ruang kerja khusus atau kantor, rekreasi yang dibiayai perusahaan, tempat parkir khusus dan lainnya [20]. ET menyebutkan bahwa perusahaan dia berkarir sering mengadakan kegiatan rekreasi dan itu menambah keakraban antar rekan. *"Di perusahaan saya berkarir sering mengadakan gathering, dengan acara tersebut menambah keakraban antar rekan sehingga suasana kerja nyaman"* kata ET. TDM juga memaparkan bahwa salah satu fasilitas yang disediakan perusahaan untuk diberikan kepada karyawan adalah kegiatan outing, dan hal tersebut adalah kegiatan yang menyenangkan baginya. Program rekreasi berupa *employee gathering*

merupakan hal yang cukup efektif untuk diterapkan guna menjadi media dalam rangka menjalin komunikasi antar karyawan dan peningkatan kebersamaan antara karyawan dengan pimpinan atau manajemen [38]. Hubungan komunikasi yang sesuai dan baik antara karyawan dengan pimpinan merupakan bagian dari *leader-member exchange* yang efektif dalam rangka menciptakan kepuasan, kinerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan atau organisasi [39]. Selain fasilitas karyawan berupa rekreasi, HS juga menuturkan bahwa pentingnya perusahaan memperhatikan fasilitas lain yang dapat mendukung aktivitas kerjanya, yaitu adalah akses parkir khusus. *“Seperti yang kita tahu kalau di shopping center itu pengelolaan tempat parkirnya umumnya menggunakan jasa ketiga dan itu berbayar setiap keluar-masuk. Juga sering kali di waktu tertentu sangat ramai dan sesak sehingga kita para karyawan kesulitan memarkirkan kendaraan. Di tempat saya bekerja dulu ada akses parkir khusus bagi karyawan, tapi saat ini sudah tidak ada lagi. Ya itu sangat saya sesalkan dan menurut saya perusahaan perlu mempertimbangkan untuk diberlakukan lagi kebijakan akses parkir khusus bagi karyawan. Baik berupa parkir berlangganan tiap bulan dan lahan parkir khusus karyawan”* HS menerangkan. Hal ini sebagaimana bisa dilihat pada tabel 3.

No.	Faktor	Dimensi
1.	Gaji	Besaran atau nominal gaji sesuai UMR atau lebih besar. Pembayaran gaji tepat waktu. Kenaikan gaji berkala
2.	Bonus & Insentif	Besaran atau nominal bonus pantas dan layak. Pemberian bonus berkala. Besaran atau nominal bonus sesuai prestasi kerja. Insentif diberikan ketika mencapai prestasi kerja.
3.	Asuransi	Adanya BPJS Kesehatan. Adanya BPJS Ketenagakerjaan. Adanya asuransi tambahan lainnya.
4.	Jenjang Karir	Jenjang karir terstruktur. Jenjang karir berdasarkan penilaian yang jelas. Jenjang karir diterapkan dengan baik dan nyata. Promosi diberikan sesuai kemampuan masing-masing karyawan.
5.	Rancangan Pekerjaan	Deskripsi pekerjaan yang jelas. Standar operasional prosedur yang jelas. Jam kerja yang jelas dan meminimalisir jam lembur.
6.	Pelatihan	Pelatihan diberikan kepada karyawan baru dengan durasi waktu tertentu. Pelatihan diberikan ketika promosi atau naik jabatan. Pelatihan dilakukan berkala terkait aspek teknis. Pelatihan berupa mentoring dari senior atau pimpinan.
7.	Fasilitas Karyawan	Rekreasi atau gathering dilaksanakan rutin. Rekreasi atau gathering lebih mengedepankan keakraban hubungan antar sesama karyawan juga dengan pimpinan. Akses parkir khusus karyawan berupa parkir berlangganan di mana pembayaran tiap bulan. Akses parkir khusus karyawan berupa lahan parkir khusus.

Table 3. *Faktor-Faktor Pembentuk Employee retention serta Dimensinya pada Industri Shopping center di Kota Surabaya dari Perspektif Karyawan*

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif. Pendekatan kualitatif berupa wawancara (penggalan data) kepada para informan yang terdiri 13 informan yang merupakan karyawan yang bekerja dan berkarir pada industri *shopping center* di kota Surabaya kota yang tersebar di Surabaya Barat, Surabaya Selatan, Surabaya Pusat dan Surabaya Timur dengan pengalaman kerja minimal 1 tahun. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model *employee retention strategy* pada industri *shopping center* kota Surabaya berupa faktor-faktor apa saja yang dapat dijadikan pertimbangan pengelola *shopping center* dalam menetapkan strategi *employee retention*nya dari perspektif karyawan. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain gaji, bonus &

insentif, asuransi, jenjang karir, rancangan pekerjaan, pelatihan, dan fasilitas karyawan. Adapun faktor gaji meliputi besaran atau nominal gaji sesuai UMR atau lebih besar, pembayaran gaji tepat waktu dan kenaikan gaji berkala. Faktor bonus & insentif meliputi besaran atau nominal bonus pantas dan layak, pemberian bonus berkala, besaran atau nominal bonus sesuai prestasi kerja dan insentif diberikan ketika mencapai prestasi kerja. Faktor asuransi meliputi adanya BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan dan asuransi tambahan lainnya. Faktor jenjang karir meliputi jenjang karir yang terstruktur, jenjang karir berdasarkan penilaian yang jelas, jenjang karir diterapkan dengan baik dan nyata dan promosi diberikan sesuai kemampuan masing-masing karyawan. Faktor rancangan pekerjaan meliputi deskripsi pekerjaan yang jelas, standar operasional prosedur yang jelas dan jam kerja yang jelas serta meminimalisir jam lembur. Faktor pelatihan meliputi pelatihan diberikan kepada karyawan baru dengan durasi waktu tertentu, pelatihan diberikan ketika promosi atau naik jabatan, pelatihan dilakukan berkala terkait aspek teknis dan pelatihan berupa mentoring dari senior atau pimpinan. Dan faktor fasilitas karyawan meliputi rekreasi atau gathering dilaksanakan rutin, rekreasi atau gathering lebih mengedepankan keakraban hubungan antar sesama karyawan juga dengan pimpinan. akses parkir khusus karyawan berupa parkir berlangganan di mana pembayaran tiap bulan dan akses parkir khusus karyawan berupa lahan parkir khusus.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Budi Endarto, SH., M.Hum., selaku Rektor Universitas Wijaya Putra; Bapak Dr. Nugroho Mardi Wibowo, SE., M.Si., selaku Ketua LPPM Universitas Wijaya Putra; Ibu Dr. Woro Utari, SE., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Putra; Ibu Dwi Lesno Panglipursari, SE., MM., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Wijaya Putra, para informan serta segenap pihak yang telah membantu dan mendukung penelitian ini.

References

1. Mediaindonesia.com. (2016, January 18). Pusat Perbelanjaan Masih Butuh Banyak Pekerja. [Online]. Available: <https://mediaindonesia.com/ekonomi/25202/pusat-perbelanjaan-masih-butuh-banyak-pekerja>.
2. Kontan.co.id. (2022, April 28). Tingkat Kunjungan ke Pusat Perbelanjaan Akan Meningkatkan Saat Libur Lebaran. [Online]. Available: <https://industri.kontan.co.id/news/tingkat-kunjungan-ke-pusat-perbelanjaan-akan-meningkat-saat-libur-lebaran>.
3. S. Maryanti and R. Rasyad, "Analisis Sektor Unggulan Terhadap Kinerja Ekonomi dalam Menyerap Tenaga Kerja di Kota Pekanbaru," *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, vol. 7 no. 1, pp. 31-45, 2015.
4. N. S. Abdulaziz, "Analisis Kontribusi dan Efektivitas Pendapatan Asli Daerah terhadap Pendapatan Daerah Kota Surabaya," *JIP: Jurnal Inovasi Penelitian*, vol. 8 no. 1, pp. 1575-1580, 2021.
5. A. Pricelda, and R. Pramono, "Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Turnover Intention sebagai Mediasi pada Karyawan PT Farmasi XYZ dalam Masa Pandemi COVID-19," *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, vol. 4 no. 3, pp. 712-721, 2021.
6. M. Sumarni, "Pengaruh Employee retention Terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan. Akmenika: Jurnal Akuntansi dan Manajemen," vol. 8, pp. 20-47, 2011.
7. R. L. Mathis, and J. H. Jacson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10ed. Jakarta: Salemba Empat, 2011.
8. N. S. Ahlrichs, *Competing for Talent. Key Recruitment and Retention Strategies for Becoming an Employer of Choice*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2000.
9. D. R. Elisabeth, R. Chauhan, I. Thakar, and J. Suyono, "A Study on Employee retention in Automobile Sector," *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, vol. 17 no. 6, pp. 11363-11373, 2020.
10. C. W. Wijayanti, and H. Nurtjahjanti, "Perceived Organizational Support dan Retensi pada Karyawan PKWT Proyek Dermaga Petikemas PT. PP (Persero) Jakarta," *Jurnal Empati*, vol. 4 no. 1, pp. 49-54, 2015.
11. W. H. Mobley, R. W. Griffeth, H. H. Hand, and B. M. Meglino, "Review and Conceptual Analysis of the Employee turnover Process," *Psychological Bulletin*, vol. 86 no. 3, pp. 493-522, 1979.
12. A. Samad, and R. A. Saufi, "A Comparative Review of Turnover Models and Recent Trends in Turnover Literature," *Journal of Management and Marketing Review*, vol. 2 no. 4, pp. 27-35, 2017.
13. S. Dhakirah, N. Hidayatinnisa, and R. Setiawati, "Pengaruh Work-Family Conflict terhadap Turnover Intention yang Dimediasi oleh Kelelahan Kerja," *Jurnal Riset Entrepreneurship*, vol. 4 no. 1, pp. 1-9, 2021, Doi:10.30587/jre.v4i1.2223.
14. M. S. Rehman, "Employee turnover and Retention strategies: An empirical study of public sector organizations of Pakistan," *Global Journal of Management and Business Research*, vol. 12 no. 1, pp. 83-89, 2012.
15. I. Setiawan, and S. Prasojo, "Effect of Talent Management and Employee Engagement on Turnover Intention with Employee retention Mediation," *Journal of Business, Management, and Accounting*, vol. 3 no. 2, pp. 55-63, 2021.
16. A. M. Mosadeghrad, "Quality of Working Life: An Antecedent to Employee turnover Intention," *International Journal of Health Policy and Management*, vol. 1 no. 1, pp. 43-50, 2013.
17. K. Jehanzeb, A. Rasheed, and M. F. Rasheed, "Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia," *International Journal of Business and Management*, vol. 8, pp. 79-90, 2013.

18. S. Nazir, A. Shafi, W. Qun, N. Nazir, and Q. D. Tran, "Influence of Organizational Rewards on Organizational Commitment and Turnover Intentions," *Employee Relations*, vol. 38 no. 4, pp. 596-619, 2016.
19. P. Copanitsanou, N. Fotos, and H. Brokalaki, "Effects of Work Environment on Patient and Nurse Outcomes," *British Journal of Nursing*, vol. 26 no. 3, 172-176, 2017.
20. S. Mujanah, *Manajemen Kompensasi*. Surabaya: CV. Putra Media Nusantara (PMN), 2019.
21. A. E. Hanai, and W. A. Pallangyo, "The Contribution of Compensation in The Employee retention of The Banking Institutions in Dar Es Salaam," Tanzania. *European Journal of Business and Management Research*, vol. 5 no. 4, pp. 1-8, 2020.
22. S. Iqbal, L. Guohao, and S. Akhtar, "Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee retention," *Review of Public Administration and Management*, vol. 5 no. 3, pp. 1-7, 2017.
23. P. Priyono, and M. Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.
24. I. M. A. Putra, and I. B. K. Surya, "Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Toyota Auto 2000 Denpasar," *E-Jurnal Manajemen*, vol. 9 no. 2, pp. 405-425, 2020.
25. R. Suwaji, and R. I. Sabella, "Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan PT. Aerofood ACS Kota Surabaya," *Jurnal Mitra Manajemen*, vol. 3 no. 10, pp. 976-990, 2019.
26. T. Rastuti, *Aspek Hukum Perjanjian Asuransi*. Yogyakarta: Medpress Digital, 2016.
27. BPJS-kesehatan.go.id (2014, Oktober 23). Perusahaan Swasta Wajib Ikut BPJS Kesehatan [Online]. Available: <https://www.bpjs-kesehatan.go.id/bpjs/index.php/post/read/2014/284/Perusahaan-Swasta-Wajib-Ikut-BPJS-Kesehatan/berita>.
28. Republika.co.id (2022, Juni 28). Menaker: Perusahaan yang tak Daftarkan BPJS TK, Perlu Disanksi Pidana [Online]. Available: <https://www.republika.co.id/berita/re6yg1368/menaker-perusahaan-yangtakdaftarkan-bpjstk-perlu-disanksi-pidana>.
29. H. Rizqiawan, and I. Novianto, "Pengembangan Indikator-Indikator Internal Marketing yang Diharapkan Internal Customer Bisnis Ritel Modern di Kota Surabaya," *Jurnal Daya Saing*, vol. 7 no. 2, pp. 132-143, 2021.
30. K. Bahrhun and M. Yusuf, "Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus pada PT. Interaktif Media Siber)," *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*, vol. 3 no. 2, pp. 260-271, 2022.
31. S. Bahri and Y. C. Nisa, "Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan" *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, vol. 18 no. 1, pp. 9-15, 2017.
32. L. Lisdayanti, "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan pada PT Bumi Sari Prima Pematangsiantar," *Jurnal MAKER*, vol. 1 no. 1, pp. 30-38, 2015.
33. D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, and C. Atkinson, *Human Resource Management*. 8th Edition. Harlow: Pearson, 2011.
34. D. A. Harvida, and C. Wijaya, "Faktor yang Mempengaruhi Turnover Karyawan dan Strategi Retensi sebagai Pencegahan Turnover Karyawan: Sebuah Tinjauan Literatur," *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, vol. 16 no. 1, pp. 13-23, 2020.
35. F. Setiawan and M. Astutik, "The Effect of Training, Supervision and Occupational Safety and Health (K3) Culture on Employee Performance," *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, vol. 17. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Nov. 14, 2022. doi: 10.21070/ijler.v17i0.821.
36. D. O. Kwenin, "Relationship between Work Environment, Career Development Opportunities and Employee retention in Vodafone Ghana Limited," *Global Journal of Human Resource Management*, vol. 1 no. 4, pp. 1-9, 2013.
37. A. Yonatan, and S. R. Tanoto, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta Sistem Penilaian Kinerja terhadap Retensi Karyawan PT Sutindo Anugrah Sejahtera," *AGORA*, vol. 7, no. 2, 2019.
38. P. Pramelani, and A. Lestari, "Program Employee Gathering "Satukan Hati Selaraskan Tujuan" dalam Menjalinkan Hubungan Baik Karyawan," *Jurnal Komunikasi*, vol. 10 no. 1, pp. 42-47, 2019. <https://doi.org/10.31294/jkom.v10i1.5096>.
39. I. Novianto, H. Rizqiawan, Y. Fauzuddin, and A. Iswoyo, "Model Konseptual Strategi Profesionalisme Manajerial dan Kesuksesan Perusahaan," *SENADA (Seminar Nasional Manajemen, Desain Dan Aplikasi Bisnis Teknologi)*, vol. 5, 209-225, 2022.