

**Retention Strategies PT. Coca-Cola Distribution Indonesia-Balinusa
Dalam Meningkatkan Employee Engagement
(Studi Kasus : Level Manajer)**

**Ni Wayan Putri Olga Wedanti ⁽¹⁾
Eddy Supriyadinata Gorda ⁽²⁾**

*Universitas Pendidikan Nasional ⁽¹⁾
Universitas Pendidikan Nasional ⁽²⁾*

*putriolgha@gmail.com ⁽¹⁾
eddy_supriyadinata@yahoo.com ⁽²⁾*

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the perception of leader at the manager level of PT. Coca-Cola Distribution Indonesia-Balinusa against retention strategies implemented in improving employee engagement. Data collection techniques use observation, interview and documentation method. The data validity check is done by triangulation technique including triangulation of source and triangulation method and also combined with member check. The process of data analysis includes data collection, data reduction, data presentation and conclusion or data verification. There are eleven (11) strategies undertaken PT. Coca-Cola Distribution Indonesia-Balinusa in an effective employee retention program to increase employee engagement and prevent high-quality, high-performance talent or human resources from leaving the company. The strategies are (1) brand ambassador; (2) career opportunities; (3) leadership; (4) company values; (5) communication pattern; (6) employer brand; (7) employee empowerment; (8) my leader; (9) recognition; (10) safety; and (11) employee wellbeing.

Keywords: Coca-Cola; retention strategies; employee engagement

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di PT. Coca-Cola Distribution Indonesia-Balinusa yang berkantor di Denpasar untuk mengetahui persepsi pimpinan pada level manajer PT. Coca-Cola Distribution Indonesia-Balinusa terhadap *retention strategies* yang dilaksanakan dalam meningkatkan *engagement*. Tiga teknik pengumpulan data digunakan yakni observasi, wawancara dan metode dokumentasi. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber dan triangulasi metode serta dipadukan dengan *member check*. Proses analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data. Ditemukan ada sebelas (11) strategi yang dilakukan PT. Coca-Cola Distribution Indonesia-Balinusa dalam program retensi karyawan yang sudah efektif untuk meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan mencegah talenta atau SDM berkualitas dan berkinerja tinggi keluar dari perusahaan. Strategi tersebut yakni (1) *brand ambassador*; (2) peluang karir; (3) kepemimpinan; (4) *company values*; (5) pola komunikasi; (6) *employer brand*; (7) pemberdayaan karyawan; (8) *my leader*; (9) pengakuan atau *recognition*; (10) keselamatan atau *safety*; dan (11) kesejahteraan karyawan atau *wellbeing*.

Kata kunci : Coca-Cola; strategi retensi; employee engagement

PENDAHULUAN

Di era globalisasi, modernisasi dan digitalisasi, perusahaan menghadapi tantangan yang semakin berat dalam mengelola karyawan. Tuntutan pekerjaan semakin tinggi begitu pula dengan tuntutan karyawan. Perusahaan dituntut untuk mampu secara berkesinambungan meningkatkan kinerja karyawannya (Darma, 2018).

Namun pengelolaan SDM yang tidak tepat bisa memicu semakin banyak karyawan yang berhenti bekerja atau keluar dari perusahaan. akibatnya, tingkat turnover (karyawan yang keluar masuk perusahaan) semakin tinggi. Kondisi tersebut tentu sangat merugikan perusahaan (Purnantara dan Darma, 2015).

Agar perusahaan tidak kehilangan karyawan terutama karyawan yang potensial dan bertalenta maka perlu dipikirkan strategi untuk mempertahankan mereka agar betah dan merasa nyaman bekerja di perusahaan. Untuk itu perlu dikembangkan strategi atau program retensi yang tepat (Yudiasra dan Darma, 2015; Angka dan Darma, 2016).

Susilo (2013) memandang bahwa retensi karyawan esensinya adalah perusahaan mampu mempertahankan karyawan potensial agar tetap setia atau loyal bekerja di perusahaan. Retensi karyawan menjaga bagian strategis dalam manajemen SDM. Sebab, menurut Stewart (2012) mempertahankan karyawan handal merupakan esensi yang paling penting dari orientasi internal ketenagakerjaan dalam suatu perusahaan.

Indikasi utama dari keberhasilan program retensi karyawan (*retention program*) yakni keterikatan karyawan atau *employee engagement*. Menurut Bakker & Leiter (2010), perusahaan memerlukan karyawan yang menunjukkan dan memiliki keterikatan atau *engagement* ketika melakukan rutinitas pekerjaannya yang ditandai dengan etos kerja yang bersemangat, energik dan berdedikasi tinggi.

Namun tidak banyak perusahaan di Indonesia yang menjadikan *employee engagement* sebagai sesuatu patut untuk diperhatikan kepentingannya. Dengan kata lain masih banyak perusahaan di Indonesia yang menempatkan *employee engagement* diprioritas yang rendah, sehingga menyebabkan kurangnya tingkat *engagement* di perusahaan tersebut. Karyawan dan manajer yang tidak *engaged* mengalami penurunan tingkat kualitas kinerja yang akan berakibat terhambatnya kemajuan perusahaan dan tingginya tingkat *turnover*. Rachmawati (2013) menunjukkan sejumlah penelitian membuktikan bahwa *employee engagement* sangat berhubungan dengan *outcome* kinerja perusahaan. Karyawan dengan rasa keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan tentu akan betah bekerja lebih lama. Keterikatan karyawan juga

berkontribusi pada peningkatan produktivitas, keuntungan, pertumbuhan, dan kepuasan pelanggannya.

Engagement dari karyawan merupakan hal yang penting dimiliki oleh perusahaan, dimana karyawan bukan merupakan beban namun aset berharga perusahaan. Maka dari itu sudah sepantasnya perusahaan menjaga dan memperhatikan SDM agar tetap bertahan dan loyal di dalam perusahaan, sehingga visi perusahaan dapat tercapai (Rusmahadewi dan Darma, 2018).

Salah satu perusahaan yang memberikan perhatian cukup besar terhadap *employee engagement* adalah PT. Coca - Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa. Perusahaan ini merupakan perusahaan multinasional yang bertindak sebagai distributor serta bergerak dalam bidang pemasaran dan penjualan produk Coca-Cola.

Namun PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa masih menghadapi sejumlah permasalahan manajemen SDM salah satunya adalah tingginya tingkat *turnover* (jumlah karyawan yang keluar atau berhenti dari perusahaan). Berdasarkan data yang diperoleh dari pihak manajemen, dari tahun ke tahun tingkat *turnover* karyawan semakin tinggi. Pada tahun 2014 tingkat *turnover* mencapai 2,60 %, meningkat menjadi 4,39 % di tahun 2015, sebesar 3,27 % di tahun 2016 dan mencapai 9,95 % hingga Oktober 2017.

Tingginya *turnover* PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa disebabkan oleh dua faktor yakni faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari kebijakan perusahaan untuk mengurangi jumlah karyawan. Sementara faktor eksternal menyangkut karyawan yang keluar dari perusahaan atas kemauan sendiri atau sukarela. Namun dari tingginya tingkat *turnover* yang terjadi lebih didominasi karena faktor internal yaitu restrukturisasi, reorganisasi dan efisiensi. Sehingga karyawan yang keluar dari perusahaan akibat dari faktor eksternal tidaklah banyak, dan karyawan yang keluar bukan berarti mereka tidak puas akan program yang diberikan oleh perusahaan, karena berdasarkan *exit interview* yang dilakukan terhadap karyawan yang *resign* disimpulkan bahwa yang mendominasi alasan karyawan untuk keluar adalah karena karyawan tidak bisa mengikuti ritme dan tuntutan pekerjaan dan ingin menjadi wirausahawan. Sehingga karyawan yang tidak dapat mengikuti ritme dan tuntutan pekerjaan dianggap sebagai karyawan yang kurang potensial dan tidak akan dicegah atau dibiarkan meninggalkan perusahaan, karena karyawan yang akan diretensi oleh perusahaan hanyalah karyawan yang memiliki potensial dan berkontribusi secara positif terhadap perusahaan.

Tingginya tingkat *turnover* karyawan tersebut tentu sangat terkait salah satunya dengan efektivitas pelaksanaan program retensi karyawan. Sebab program retensi karyawan menjadi salah satu upaya untuk menjaga keterikatan karyawan (*employee engagement*) untuk tetap bekerja di perusahaan dan juga menekan tingkat *turnover* karyawan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi pimpinan pada level manajer PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa terhadap *retention program* yang dilaksanakan dalam meningkatkan *employee engagement*.

Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Ada berbagai pandangan yang disampaikan para ahli dan peneliti mengenai definisi retensi karyawan. Menurut Neog & Barua (2015) retensi karyawan merupakan bentuk kebijakan dan praktik yang diterapkan perusahaan atau organisasi untuk mencegah para karyawan berhenti bekerja atau keluar dari perusahaan. Oyo dkk. (2016) menekankan adanya periode tertentu dalam retensi karyawan. Sebab retensi karyawan dipandang sebagai sebuah proses mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan selama periode maksimum tertentu atau hingga suatu proyek tuntas dikerjakan.

Mathis & Jackson (2011) memandang retensi karyawan sebagai kemampuan perusahaan untuk menjaga dan mempertahankan karyawan bertalenta dan potensial agar setia atau tetap loyal bekerja di perusahaan. Dengan kata lain, retensi karyawan dimaksudkan untuk mencegah karyawan berkualitas agar tidak keluar dari perusahaan atas keinginan karyawan itu sendiri.

Sementara Suparyadi, (2015) menegaskan strategi retensi karyawan sebagai upaya mempertahankan karyawan perusahaan tidak bisa dilakukan secara mendadak atau secara insidental, tetapi harus menjadi bagian integral dari program manajemen SDM secara keseluruhan.

Sementara itu, hasil penelitian Saks (2006) menunjukkan, ada enam faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan dengan perusahaannya, yaitu: (1) komunikasi dalam perusahaan, (2) kondisi kerja, (3) evaluasi dan pengembangan SDM, (4) ketentuan perusahaan, (5) *reward* dan *remunerasi* serta layanan SDM dari perusahaan. Hal sedikit berbeda disampaikan Mathis dan Jackson (2011) bahwa ada sejumlah faktor penentu retensi karyawan yakni komponen organisasi, rancangan tugas dan pekerjaan, peluang karir organisasi, penghargaan dan hubungan karyawan.

Sedangkan Suparyadi (2015) menjelaskan bahwa dalam mempertahankan karyawan dibutuhkan beberapa strategi, diantaranya kompensasi, penghargaan dan jenjang karir yang

jelas. Suparyadi (2015) melanjutkan bahwa tujuan dari pemeliharaan karyawan adalah sebagai berikut: kelangsungan organisasi, mempertahankan daya saing, efisiensi, mendukung tujuan karyawan dan mendukung pengembangan organisasi. Sementara menurut Mathis & Jackson (2011) proses manajemen retensi karyawan terdiri atas: pengukuran dan penilaian retensi karyawan, intervensi retensi karyawan serta evaluasi dan tindak lanjut.

Berdasarkan pemaparan telaah teori di atas dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan merupakan upaya dan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang potensial dan bertalenta agar tetap bekerja di perusahaan, bekerja lebih lama, serta tidak keluar dari perusahaan atas kemauan sendiri. Strategi retensi karyawan harus dirancang perusahaan secara komprehensif dan berkesinambungan.

Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Ada berbagai pandangan yang disampaikan para ahli dan peneliti mengenai definisi *employee engagement* atau keterikatan karyawan. Menurut Ferizal (2016) *employee engagement* dapat diartikan lebih dari kepuasan (*engagement more than satisfaction*). *Engagement* merupakan proses seseorang untuk terlibat (*involve*), antusias (*enthusiast*), memiliki komitmen dan memberi usaha lebih (*extra effort*) untuk perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Macey dan Schneider (2009) *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. Sedangkan menurut Mujiasih (2012) *employee engagement* merupakan tingkatan dan kondisi saat karyawan memiliki komitmen tinggi pada perusahaan sehingga mereka bisa bekerja lebih lama.

Sejumlah peneliti seperti Macey dan Schneider (2009), Robinson dkk. (2004) menambahkan unsur-unsur lain dalam konsep *employee engagement* seperti perasaan bangga menjadi bagian dari perusahaan, proaktif dalam melakukan inisiatif dan mencari peluang untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Irmawati dan Wulandari (2017) mengemukakan karyawan yang memiliki keterikatan dengan organisasi dicirikan oleh beberapa hal, yakni: (1) sangat memahami visi, misi, dan tujuan program serta peraturan organisasi; (2) menyenangi pekerjaan mereka; (3) motivasi kerja yang tinggi; (4) selalu meningkatkan mutu kinerja; (5) merupakan sumber gagasan baru; (6) manajer dan karyawan saling menghormati; (7) mampu membangun tim kerja yang handal; (8) merasa sebagai bagian keluarga besar perusahaan.

Sementara menurut Mujiasih dan Ratnaningsih (2012) dengan mengetahui tingkat *work engagement* karyawan dan memeliharanya untuk tetap tinggi maka secara umum perusahaan atau organisasi akan diuntungkan dengan berbagai hal seperti: 1) dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan karena mereka merasa *happy* berkarya di perusahaan tersebut; 2) membantu mempertahankan karyawan terbaik, karena mereka tidak mudah tergiur dengan tawaran perusahaan lain; 3) membantu pencapaian target perusahaan, karena beberapa studi yang mengkorelasikan antara tingginya *work engagement* dengan pencapaian target perusahaan membuktikan kebenaran hipotesisnya bahwa korelasinya adalah sangat positif.

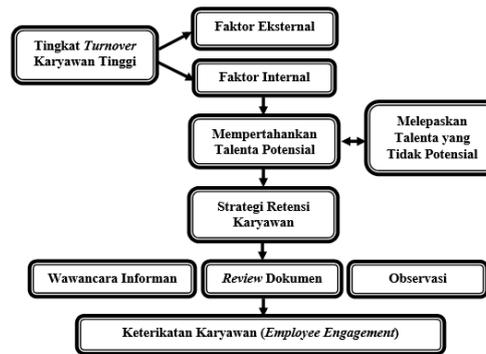
Berdasarkan pemaparan telaah teori di atas dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan kondisi yang tercipta dari upaya retensi karyawan dimana karyawan memiliki komitmen tinggi memberikan yang terbaik untuk perusahaan, merasa lebih loyal dan terikat sehingga bekerja lebih lama di perusahaan dan tidak ada keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Kerangka Pemikiran

Tingkat *turnover* PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa mengalami peningkatan dari tahun ke tahun yang disebabkan oleh faktor eksternal dan faktor internal. Karyawan yang keluar akibat faktor eksternal dan dinilai merupakan karyawan yang tidak potensial maka tidak akan menjadi masalah bagi perusahaan dan akan dibiarkan keluar dari perusahaan, namun apabila karyawan yang keluar dinilai merupakan karyawan yang memiliki potensial yang tinggi terhadap perusahaan maka disinilah peran manajemen untuk menjalankan strategi berupa program dalam meretensi karyawan untuk tetap bersama perusahaan.

Data terkait program strategi retensi PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa dikumpulkan melalui tiga metode yakni wawancara, observasi atau pengamatan dan studi dokumen. Pada akhirnya penyusunan strategi berupa program retensi tersebut nantinya akan mampu meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement* yang berdampak positif terhadap perusahaan).

Untuk lebih memperjelas, kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 1 : Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa yang beralamat di Jl. Nangka Utara No. 196, Denpasar-Bali, Indonesia. Terdapat beberapa alasan peneliti untuk memilih lokasi pada tempat tersebut yaitu adanya permasalahan meningkatnya tingkat *turnover* karyawan dari tahun ke tahun, belum adanya penelitian mengenai *retention strategies* yang dilakukan secara kualitatif dari sudut pandang level manajer pada perusahaan tersebut sebelumnya, dan karena lokasi penelitian dirasa sesuai dengan topik yang akan diusung. Di Bali khususnya di kota Denpasar, masih terbilang jarang perusahaan yang mementingkan keterikatan karyawannya, masih banyak perusahaan yang menempatkan keterikatan karyawan diprioritas rendah sehingga berakibat kurangnya tingkat *engagement* di perusahaan tersebut.

Desain Penelitian

Penelitian tentang persepsi pimpinan level manajer terhadap *retention strategies* untuk meningkatkan *employee engagement* di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa menggunakan desain penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Ghony dan Almansur (2012) pendekatan penelitian kualitatif merupakan antitesis dari pendekatan kuantitatif dan dimaksudkan untuk menghasilkan temuan-temuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik atau dengan cara-cara kuantifikasi.

Sedangkan menurut Sugiyono, (2013) tujuan pendekatan penelitian kualitatif adalah untuk menemukan pola hubungan yang bersifat interaktif, menemukan teori, menggambarkan realitas yang kompleks, dan memperoleh pemahaman makna. Penelitian ini juga bermaksud untuk memahami fenomena yang sesungguhnya terjadi dalam penerapan strategi program

retensi karyawan untuk meningkatkan *employee engagement* di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa.

Informan

Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Menurut Sugiyono, (2015) *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data yang berdasarkan pertimbangan tertentu, misalnya informan atau narasumber yang dipilih dianggap paling tahu dan bisa menjelaskan permasalahan penelitian yang digali.

Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini merupakan pimpinan level manajer yakni: (1) IGP Anom Arthawijaya selaku *HROM Manager*, masa kerja 25 tahun; (2) Yono Astawa menjabat *HR Manager*, masa kerja 22 tahun; (3) I Ketut Buda menjabat *Training Manager*, masa kerja 25 tahun; dan (4) Andi Sahabudin selaku *Planner*, masa kerja 17 tahun.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini tiga teknik pengumpulan data yang digunakan secara bersama-sama dan dikombinasikan yakni observasi, wawancara dan metode dokumentasi. Observasi atau pengamatan dilakukan terhadap pelaksanaan strategi program retensi di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa dalam meningkatkan keterikatan karyawannya. Observasi dilakukan di head office PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa yang beralamat di Jl. Nangka Utara No. 196 dan di sejumlah pabrik serta tempat distribusi.

Sementara wawancara mendalam dilakukan kepada sejumlah informan pada level manajer sebagaimana yang telah ditentukan untuk menggali sejauh mana pelaksanaan strategi program retensi di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa dalam meningkatkan keterikatan karyawannya.

Sementara informasi dari berbagai dokumen terkait misalnya *website* dan dokumen manajemen serta foto-foto dokumentasi berbagai kegiatan juga dikumpulkan untuk memperkaya data dan informasi pelaksanaan strategi program retensi di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa.

Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi yakni triangulasi sumber dan triangulasi metode serta dipadukan juga dengan *member check*.

Menurut Sugiyono (2015) triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber atau informan. Kemudian dari beberapa sumber tersebut, data dideskripsikan dan dikategorikan berdasarkan pandangannya sama atau tidak. Sementara triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Jika menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut dengan sumber data yang bersangkutan atau yang lain untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

Triangulasi teknik ini dikenal juga dengan triangulasi metode artinya penggunaan berbagai metode untuk meneliti suatu hal, seperti metode wawancara dan metode observasi. Untuk pemerikasaan keabsahan data penelitian ini, peneliti menggunakan metode wawancara yang ditunjang dengan metode observasi dan dokumentasi.

Sementara *member check* menurut Sugiyono (2015) adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin kredibel atau dipercaya.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan merujuk pada model Miles dan Huberman (Ghony dan Almanshur, 2012) yang menyebutkan ada empat proses untuk memproses analisis data yakni proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data.

Dalam penelitian ini tahap pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dengan keempat informan mengenai strategi retensi dalam meningkatkan *employee engagement*, kemudian dengan dokumentasi berupa data ataupun foto mengenai strategi retensi yang dilaksanakan, kemudian tahap reduksi data terkait implementasi, inovasi, hambatan dan tantangan serta *follow up* strategi retensi PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia dilakukan dengan memilah data yang relevan dan semakna lalu mengelompokkan data tersebut untuk memperoleh data-data dan jawaban pokok dari hasil wawancara dengan informan maupun studi dokumen.

Selanjutnya data yang telah dikelompokkan tersebut disajikan bisa berupa uraian maupun tabel dan dilengkapi dengan gambar-gambar pendukung. Selanjutnya adalah proses penarikan kesimpulan terhadap data yang telah dikelompokkan tersebut untuk mendapat gambaran umum

mengenai hal yang diteliti. Selama proses penyajian data hingga penarikan kesimpulan, secara bersamaan dilakukan verifikasi untuk menghindari bias data dan data yang tidak relevan dengan permasalahan penelitian.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan sejumlah informan tersebut dan juga dipadukan dengan observasi dan studi dokumen juga dapat disimpulkan bahwa setidaknya ditemukan ada sebelas (11) strategi yang dilakukan PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa dalam program retensi karyawan yang bertujuan meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan mencegah talenta atau SDM berkualitas dan berkinerja tinggi keluar dari perusahaan. Sejumlah strategi tersebut yakni (1) *brand ambassador*; (2) peluang karir atau *career opportunities* ; (3) kepemimpinan atau *leadership*; (4) nilai-nilai perusahaan atau *company values*; (5) pola komunikasi; (6) *employer brand*; (7) pemberdayaan karyawan; (8) *my leader*; (9) pengakuan atau *recognition*; (10) keselamatan atau *safety*; dan (11) kesejahteraan karyawan atau *wellbeing*.

Sebagian hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian Saks (2006) menunjukkan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan dengan perusahaannya, yaitu: (1) komunikasi dalam perusahaan, (2) kondisi kerja, (3) evaluasi dan pengembangan SDM, (4) ketentuan perusahaan, (5) *reward* dan *remunerasi* serta layanan SDM dari perusahaan.

Brand Ambassador

Brand ambassador merupakan salah satu program retensi karyawan yang berkaitan dengan bagaimana karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan Coca-Cola serta bangga mengonsumsi produk-produk Coca-Cola. Dengan menjadi *brand ambassador*, semua karyawan menjadi semacam agen *brand* Coca-Cola dan mewakili visi misi perusahaan untuk memberikan yang terbaik kepada pelanggan dan segenap *stakeholder* perusahaan. Ketika karyawan bangga menggunakan produk Coca-Cola, bangga menjadi bagian dan bekerja di perusahaan Coca-Cola maka hal tersebut bisa membuat karyawan menjadi semakin terikat dengan perusahaan sehingga meningkatkan *employee engagement* mereka.

Hasil penelitian terkait rasa bangga karyawan tersebut menguatkan sejumlah penelitian Irmawati dan Wulandari, (2017) bahwa karyawan yang memiliki keterikatan dengan organisasi salah satunya dicirikan dengan merasa sebagai bagian keluarga besar perusahaan.

Sebagai *brand ambassador*, seluruh karyawan diharapkan mampu mengkampanyekan nilai-nilai positif Cola-Cola dan menginspirasi lebih banyak orang untuk mengkonsumsi produk-produk Coca-Cola serta bergabung menjadi bagian dari karyawan perusahaan Coca-Cola khususnya di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa.

Temuan ini senada dengan pandangan Gelb dan Rangarajan (2014) bahwa sebagai seorang *brand ambassador* karyawan harus mampu mendengarkan berbagai masukan, kritik ataupun umpan balik dari pihak luar mengenai merek produk atau jasa perusahaan mereka lalu menyampaikannya kepada perusahaan sebagai bahan evaluasi.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir karyawan di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa ditentukan berdasarkan perhitungan KPI (*Key Performance Index*) masing-masing karyawan dan pencapaian KPI tersebut dievaluasi setiap tahun. Pengembangan karir karyawan menggunakan dua jalur yakni jalur konvensional dan jalur khusus atau jalur cepat. Jalur konvensional maksudnya perekrutan dan pengembangan karir yang dimulai dari bawah. Sementara jalur khusus atau cepat, perekrutan dan pengembangan karir karyawan dilakukan dengan merekrut lulusan terbaik dari universitas terbaik dengan berbagai kelebihannya.

PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa juga mengidentifikasi *skill* atau kemampuan apa saja yang dibutuhkan karyawan dalam upaya menjawab tantangan pekerjaan dan pengembangan karir kemudian merancang berbagai program pelatihan sesuai kebutuhan tersebut.

Adanya peluang atau kesempatan pengembangan karir karyawan yang jelas, terukur dan terencana berdasarkan kinerja dan pencapaian KPI (*Key Performance Indeks*) karyawan di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa tentunya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja. serta meningkatkan keterikatan karyawan dengan perusahaan.

Leadership

Pengembangan *skill leadership* karyawan di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa dilakukan melalui berbagai program pelatihan kepemimpinan baik yang dirancang sendiri oleh perusahaan maupun juga melibatkan pihak ketiga atau lembaga training *leadership* salah satunya melalui program *STEP (Supervisor Training and Education Program)* dan *STEP UP*.

Melalui berbagai bentuk pelatihan *leadership* tersebut, karyawan diharapkan dapat berperan efektif sebagai seorang *leader* serta mempunyai *additional value* atau nilai tambah yang bisa diimplementasikan di tempat kerja. *Skill leadership* ini juga menjadi salah satu modal vital karyawan untuk mengejar jenjang karir yang lebih tinggi dan menjadi *leader* di masing-masing jenjang atau departemen misalnya untuk menjadi *supervisor* atau manajer.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ramadhan dan Sembiring (2014) yang menemukan bahwa sejumlah faktor yang membentuk strategi retensi karyawan di Telkom salah satunya *leadership* atau kepemimpinan yang baik. Strategi retensi karyawan tersebut mendorong timbulnya keterikatan dari diri karyawan terhadap perusahaan.

Adanya kepemimpinan yang efektif kemudian juga adanya pelatihan kepemimpinan karyawan di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa tentunya dapat mendorong karyawan bekerja lebih lama di perusahaan, mencegah karyawan bertalenta dan potensial keluar dari perusahaan serta meningkatkan keterikatan karyawan dengan perusahaan.

Company Values

Nilai-nilai perusahaan atau *company value* merupakan bagian dari budaya organisasi yang juga berperan dalam mempertahankan atau meretensi karyawan dan menciptakan keterikatan karyawan dengan perusahaan di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa.

Nilai-nilai perusahaan yang menjiwai pola kerja dan aktivitas di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa adalah berterus terang dan terbuka, fokus pada hari ini dan esok, mengambil inisiatif dan bertanggung jawab terhadap hasilnya. Nilai-nilai tersebut lahir dari visi Coca-Cola yakni menciptakan berjuta momen kebahagiaan dan peluang sehari-hari.

Visi dan nilai-nilai perusahaan tersebut disampaikan kepada karyawan setiap baru bergabung bekerja dengan perusahaan kemudian tentu diimplementasikan dalam setiap bidang pekerjaannya. Dengan adanya penerapan nilai-nilai perusahaan tersebut diharapkan karyawan mampu mendapatkan dan merasakan sejuta momen bahagia selama bekerja di Coca-Cola dan juga menciptakan serta mengirimkan sejuta momen bahagia untuk orang lain baik itu konsumen atau pelanggan, keluarga dan kerabat serta lingkungan sekitar. Untuk mengajak karyawan menerapkan nilai-nilai perusahaan ada juga semacam *change agent* atau agen perubahan berasal dari pimpinan yang berperan mengajak dan mengingatkan kembali mereka untuk menerapkan nilai-nilai perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Humairoh dan Wardoyo (2017) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap

employee engagement dan serta terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai *variabel intervening*.

Pola Komunikasi

PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa juga menyadari pentingnya komunikasi sebagai bagian dari program retensi karyawan terlebih perusahaan multinasional ini memiliki karyawan dari lintas generasi dari baby boomers, generasi X, generasi Y atau generasi millenial. Untuk itu, PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa berupaya mengkombinasikan berbagai bentuk komunikasi baik tatap muka maupun *online* untuk menyelesaikan berbagai bentuk pekerjaan.

Temuan ini senada dengan pandangan Kusumah dkk. (2007) dan Tedjakusuma & Sutanto (2015) bahwa keberagaman karyawan atau tenaga kerja dalam perusahaan pada dasarnya jika dapat dikelola dengan bijaksana salah satunya melalui pola komunikasi interpersonal yang efektif maka akan melahirkan suatu potensi yang dinamis dan integratif.

Iklim dan pola komunikasi yang efektif dan kondusif terus diupayakan PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa dengan harapan sesama karyawan bisa lebih saling memahami. Salah satu bentuk riilnya adalah dengan cara membangun rasa kekeluargaan diantara karyawan. Dengan terbangunnya rasa kekeluargaan melalui berbagai *event* seperti *family gathering*, *employee gathering* dan lain-lain maka diharapkan dapat terbangun komunikasi yang lebih intensif di kalangan karyawan.

Namun hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Prasetya dan Suryono (2014) yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Namun temuan yang sejalan dengan penelitian ini dikemukakan Helmiatin (2013) bahwa pelaksanaan kualitas kehidupan kerja salah satunya melalui iklim komunikasi yang kondusif terbukti mampu mempertahankan karyawan sehingga *turn over* karyawan tidak terjadi atau mengalami penurunan.

Employer Brand

PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa mengembangkan *employer brand* sebagai salah satu strategi dalam program retensi karyawan. *Employer brand* berkaitan dengan citra sebuah organisasi sebagai tempat kerja yang menyenangkan dalam benak karyawan termasuk pemangku kepentingan atau *stakeholder* terkait.

Menurut Gilani dan Cuningham (2017), *employer branding* merupakan kemampuan perusahaan untuk menarik karyawan potensial untuk bekerja di perusahaan dan menjaga talenta potensial yang sudah bergabung dengan perusahaan agar tidak berhenti bekerja.

Salah satu bentuk perwujudan *employer brand* di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa selain *CSR (Corporate Social Responsibility)* adalah adanya Forum Bapak Ibu yang dibentuk di level *operation* dari berbagai departemen perusahaan.

Forum Bapak Ibu ini juga melakukan manajemen turun gunung, mendekati diri kepada karyawan, melakukan *update* bisnis perusahaan, mengetahui isu-isu terkait karyawan dan untuk meningkatkan kenyamanan kerja karyawan. Forum Bapak Ibu ini juga melakukan program *sight visit* semacam kunjungan ke kantor-kantor cabang melakukan diskusi ringan ataupun *coffee morning* untuk mengetahui permasalahan apa yang dihadapi karyawan serta meningkatkan efektivitas komunikasi dan meningkatkan keterikatan karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Chhabra dan Sharma (2014) yang menegaskan bahwa organisasi yang secara aktif membangun dan menggunakan *employer branding* akan memperoleh sejumlah manfaat seperti meningkatkan ketertarikan calon karyawan potensial untuk bekerja di perusahaan, meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan yang sudah bekerja di perusahaan.

Pemberdayaan Karyawan

Ditemukan ada sejumlah bentuk kegiatan program pemberdayaan karyawan yang mampu menciptakan keterikatan karyawan seperti *Graduate Trainee Program (GTP)*, *Employee Training*, program pelatihan kepemimpinan melalui *STEP (Supervisor Training and Education Program)*, *technical academy* dan lain-lain. Program pelatihan dan pengembangan dimulai pada hari pertama karyawan dan terus berlangsung sepanjang karir mereka di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa. Pemberdayaan pelatihan karyawan juga berdasarkan analisis jabatan yakni *skill* apa yang dibutuhkan karyawan di tiap jenjang jabatan. Karyawan juga dilatih berdasarkan *individual development plan*.

Hasil penelitian Widiasih (2017) juga menemukan bahwa pemberdayaan karyawan khususnya pemberdayaan psikologi berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja dan keterikatan karyawan.

PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa juga merancang dan mengimplementasikan program pelatihan merujuk pada kebijakan manajemen di pusat dimana program pelatihan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, *Core Competencies Training* yang

bertujuan untuk memberikan perilaku, keterampilan, atau kualitas esensial yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, terlepas dari pekerjaan atau peran dalam organisasi. Kedua, *Leadership Competencies Training* yang melatih dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan pengembangan perilaku untuk level manajerial. Ketiga yakni *Technical Competencies Training* yang mengembangkan keterampilan teknis tertentu untuk meningkatkan kinerja sehari-hari.

My Leader

My leader sebagai salah satu bagian strategi program retensi karyawan di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa berarti bagaimana pimpinan di semua level mampu menjadi panutan, teladan atau *role model* bagi karyawan atau anggota tim di bawahnya. Strategi *my leader* ini menjadi penting dan strategis karena para pemimpin di Cola-Cola misalnya di level manajer tidak hanya harus menjadi pemimpin yang efektif tapi juga harus inspiratif dan mampu melahirkan calon-calon pemimpin baru. Karyawan juga diharapkan mempunyai sosok panutan atau *role model* untuk menginspirasi mereka dalam pelaksanaan pekerjaan.

Salah satu *skill* yang dianggap penting bagi seorang pemimpin yang efektif yang mampu menjadi *role model* dan inspirator adalah *coaching*. Sebab, para karyawan yang sudah berada di level pemimpin baik di level *supervisor*, junior manajer, senior manajer ataupun level pemimpin yang lebih tinggi perlu mendorong anggota timnya atau anak buahnya untuk menjadi suksesor atau calon pemimpin di masa depan.

Penerapan strategi *my leader* dengan menjadi pimpinan sebagai *role model* atau sosok panutan dan pemimpin berkewajiban melakukan *coaching* dalam situasi apapun kepada bawahan merupakan salah satu temuan menarik di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa dan membedakan perusahaan multinasional ini dengan sejumlah perusahaan lain. Melalui strategi *my leader*, level pimpinan PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa diarahkan untuk menciptakan suksesor bagi dirinya sendiri.

Strategi *my leader* ini bisa dikaitkan dengan hasil penelitian Wisobroto dan Prihatsanti (2017) yang menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja pada perawat rawat inap RSI Sultan Agung Semarang. Artinya semakin positif penilaian perawat terhadap kepemimpinan transformasional yang diterapkan atasan, maka semakin tinggi pula keterikatan kerja pada perawat rawat inap RSI Sultan Agung Semarang.

Recognition atau Pengakuan

Secara umum PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa merancang *general incentive plan* (rencana insentif secara umum) bagi karyawannya dengan pendekatan dan dasar perhitungan insentif yang berbeda berdasarkan pencapaian *Key Performance Indeks* (KPI) masing-masing karyawan di tiap departemen.

Selain pengakuan berupa penghargaan finansial ada juga bentuk-bentuk penghargaan lain berupa non finansial yang diberikan kepada karyawan. Misalnya memuji kinerja karyawan atau anggota tim, menyampaikan selamat atas keberhasilan karyawan ataupun anggota keluarga kendatipun hal tersebut di luar konteks pekerjaan di Cola-Cola. Ada pula *employee trip* atau *family trip* dimana karyawan diberikan fasilitas melakukan perjalanan liburan ke suatu tempat dan objek wisata yang dibiayai oleh perusahaan.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Ramadhan dan Sembiring (2014) menemukan bahwa strategi retensi karyawan berupa pengakuan yang sesuai baik secara finansial maupun non-finansial mampu mendorong timbulnya keterikatan dari diri karyawan terhadap perusahaan Telkom.

Sementara yang dirasakan paling besar menjadi pertimbangan karyawan untuk bertahan di perusahaan adalah program pengakuan atau penghargaan. PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa mempunyai sistem *reward* atau penghargaan masa kerja yang didasarkan pada periode masa kerja kelipatan lima tahun. Penghargaan masa kerja kepada karyawan ini diberikan dalam bentuk insentif finansial serta simbol-simbol kebanggaan misalnya berupa pin penghargaan berbahan emas.

Temuan tersebut menguatkan hasil penelitian Adzka dkk. (2017) bahwa pengakuan atau penghargaan sebagai faktor yang paling dominan atau penting diantara sejumlah faktor retensi karyawan. Namun hasil penelitian yang cukup berbeda dikemukakan Prasetya dan Suryono, (2014) bahwa kompensasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Safety atau Keselamatan Kerja

PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa memprioritaskan menciptakan tempat kerja yang aman dan sehat untuk mempertahankan produktivitas kerja dalam setiap bagian dari perusahaan serta juga menjaga retensi dan keterikatan karyawan dengan perusahaan. Diyakini bahwa seluruh keberhasilan jangka panjang perusahaan terletak pada keselamatan karyawan serta pengunjung area operasional kami.

Maryjoan dan Tom (2016) mengemukakan bahwa praktik keselamatan serta kesehatan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya. Program keselamatan dan kesehatan kerja yang baik dari sebuah organisasi juga menurunkan tingkat *turnover* karyawan sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan keterikatan karyawan.

Coca-Cola juga merancang aturan tersendiri untuk *work safety* atau keselamatan kerja. Misalnya ketika karyawan bekerja di pabrik dan masuk ruang pabrik, jika karyawan tidak menggunakan perlengkapan pelindung diri seperti helm keselamatan, sepatu khusus, selop tangan, dan lain-lain, maka karyawan bersangkutan bisa dikenakan sanksi. Keselamatan kerja ditekankan tidak hanya bagi karyawan yang bekerja di bagian produksi di pabrik namun secara menyeluruh bagi semua karyawan di semua departemen misalnya di departemen distribusi terkait dengan isu *safety riding*.

Karena keselamatan kerja merupakan hal vital, prioritas dan hak dasar karyawan, maka PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa melalui program Keselamatan dan Kesehatan Kerja menyediakan berbagai bentuk pelatihan keselamatan substansial untuk semua karyawan dengan menggunakan persyaratan pelatihan yang ketat yakni *Coca-Cola Requirements* (CORE) sebagai standar global. Karyawan dan anggota keluarganya juga mendapatkan dukungan pelayanan medis dari perusahaan dan juga melengkapi kekurangan fasilitas dalam mengakses layanan kesehatan melalui skema BPJS Kesehatan.

***Wellbeing* atau Kesejahteraan Karyawan.**

Program *wellbeing* atau kesejahteraan karyawan yang dilakukan di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan secara utuh, tidak hanya dari aspek remunerasi namun juga mencapai berbagai aspek dalam kehidupan yang mendukung kualitas profesionalnya. Diupayakan pula menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Misalnya karyawan diberikan fleksibilitas dalam masuk atau pulang kerja sepanjang jam kerjanya tetap sama dan tidak mengurangi kinerja. Berbagai program lain juga dilakukan seperti mengelola kesehatan fisik dan emosial, menjaga hubungan sosial antar karyawan. Lalu satu kali dalam sebulan karyawan boleh kerja darimana saja yang penting pekerjaan selesai dengan baik. Pada intinya semua hal tersebut diarahkan untuk menciptakan *work life balance* karyawan.

Hasil penelitian Pratiwi dan Sriathi (2017) sebelumnya menemukan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Lingkungan kerja

non fisik yang baik dan nyaman yang dirasakan karyawan maka karyawan tetap bertahan pada perusahaan.

Ada sejumlah hal yang membuat hasil penelitian tentang strategi dalam program retensi untuk meningkatkan keterikatan karyawan di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa ini berbeda dan menarik dibandingkan sejumlah penelitian sebelumnya.

Pertama, penelitian terdahulu lebih banyak menekankan pada aspek analisis kuantitatif dan mengukur hanya sejumlah variabel. Sedangkan penelitian ini didasarkan pada pendekatan deskriptif kualitatif yang memberikan gambaran lebih mendalam tentang penerapan strategi program retensi di objek atau lokasi penelitian.

Kedua, penelitian ini menemukan bahwa PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa ternyata menerapkan banyak strategi retensi dan lebih komprehensif serta terintegrasi. Manajemen PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa tidak hanya menerapkan retensi dengan pendekatan finansial namun juga non finansial dan sejumlah aspek yang lebih spesifik yang jarang dilakukan perusahaan lain.

Contohnya bentuk strategi retensi berupa manajemen turun gunung, *brand ambassador*, dan *my leader* atau *role model* melalui inspirator dan *coaching* menjadi sejumlah strategi yang membedakan PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa dengan perusahaan lain dan membuat penelitian ini berbeda dari perusahaan lain sehingga lebih menarik untuk dikaji lebih dalam.

PENUTUP

Program retensi karyawan (*retention program*) merupakan sesuatu yang vital dan strategi yang dilakukan PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa dalam upaya mempertahankan karyawan yang bertalenta dan potensial agar tidak keluar dari perusahaan dan juga meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*). Namun karyawan yang tidak dapat mengikuti ritme dan tuntutan pekerjaan dianggap sebagai karyawan yang kurang potensial dan tidak akan dicegah atau dibiarkan meninggalkan perusahaan. Karena karyawan yang akan diretensi oleh perusahaan hanyalah karyawan yang memiliki potensial dan berkontribusi secara positif terhadap perusahaan.

Ditemukan ada sebelas (11) strategi yang dilakukan PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa dalam program retensi karyawan. Strategi tersebut yakni (1) karyawan sebagai *brand ambassador* sehingga menimbulkan rasa bangga terhadap perusahaan dan produknya; (2) adanya peluang karir atau *career opportunities* yang terbuka, jelas dan terukur

bagi karyawan sehingga termotivasi bekerja lebih lama ; (3) kepemimpinan atau *leadership* yang efektif disertai berbagai pelatihan kepemimpinan bagi karyawan; (4) penerapan nilai-nilai perusahaan atau *company values* sehingga mampu menciptakan sejuta momen bahagia selama karyawan bekerja; (5) pola komunikasi yang mampu menjembati lintas generasi dan menciptakan rasa kekeluargaan; (6) *employer brand* dimana perusahaan mampu menjaga citra positif di benak karyawan melalui manajemen turun gunung; (7) pemberdayaan karyawan melalui berbagai bentuk pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan peluang peningkatan karir karyawan; (8) *my leader* dimana ada sosok pimpinan baik di level supervisor maupun manajer dan pimpinan yang lebih tinggi yang mampu menjadi *role model*, inspirator dan panutan bagi bawahannya; (9) pengakuan atau *recognition* atau penghargaan melalui berbagai bentuk baik finansial dan non finansial; (10) keselamatan kerja atau *safety* guna memastikan karyawan bekerja dengan aman dan nyaman serta terlindungi kesehatannya termasuk anggota keluarganya; dan (11) kesejahteraan karyawan atau *wellbeing* untuk menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*).

Strategi tersebut sudah cukup efektif dalam upaya menciptakan *employee engagement* atau meningkatkan keterikatan karyawan. Namun ada beberapa hal yang masih perlu dilakukan yaitu peningkatan dan perbaikan misalnya menyangkut pola komunikasi, peningkatan rasa kekeluargaan dan juga lebih mengoptimalkan manajemen turun gunung.

SARAN

Berdasarkan simpulan hasil penelitian ini, guna mengoptimalkan strategi yang dilakukan PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa dalam program retensi karyawan untuk meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*) dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut ini :

- 1) Manajemen PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa perlu mengembangkan strategi program retensi karyawan dengan menggunakan pendekatan kondisi lokal. Artinya program retensi karyawan sebaiknya dirancang di masing-masing region atau wilayah dan tidak serta merta didatangkan dari kantor pusat.
- 2) Para manajer di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa perlu mengoptimalkan manajemen turun gunung dan menggunakan pendekatan yang lebih responsif terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi karyawan.
- 3) Perlu dilakukan terobosan dan inovasi yang lebih disruptif dalam manajemen SDM sesuai dengan perubahan dan tuntutan dunia kerja saat ini dengan tetap mengakomodir

pemenuhan kepentingan dan hak-hak karyawan serta menjaga keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (*work- life balance*).

IMPLIKASI PRAKTIS

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa upaya tindak lanjut yang bisa dilakukan PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa adalah :

- 1) Perusahaan melakukan evaluasi lebih jauh mengenai program retensi karyawan yang dilakukan sehingga dapat merancang program yang lebih komprehensif di masa depan.
- 2) Perusahaan dapat merancang strategi program retensi yang berbeda untuk level manajer.
- 3) Perusahaan merancang program retensi karyawan berdasarkan kebutuhan karyawan yang dikaitkan dengan *engagement survey* sehingga program tersebut bisa tepat sasaran dan lebih efektif.

PENELITIAN MENDATANG

Sejumlah aspek terkait dengan hasil penelitian ini yang bisa diesplorasi lebih jauh untuk penelitian mendatang sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini belum melakukan pengukuran secara kuantitatif atas seberapa besar pengaruh masing-masing strategi atau faktor-faktor retensi karyawan yang ditemukan dalam penelitian ini terhadap keterikatan karyawan. Untuk itu penelitian mendatang perlu mengukur secara kuantitatif untuk dapat melihat seberapa besar pengaruh strategi retensi karyawan dalam penelitian ini terhadap keputusan karyawan bertahan bekerja atau keterikatan karyawan di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa.
- 2) Penelitian dengan pendekatan analisis deskriptif kualitatif terhadap kondisi kesenjangan generasi karyawan di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa. Penelitian ini bisa difokuskan lebih dalam mengeksplorasi persoalan komunikasi dan hubungan karyawan dari lintas generasi terutama antara generasi millenial dengan generasi sebelumnya. Penelitian selanjutnya ini bisa dilakukan juga dengan teknik analisis uji beda.
- 3) Penelitian mengenai proyeksi kebutuhan strategi retensi misalnya dalam lima tahun ke depan di PT. Coca-Cola *Distribution* Indonesia-Balinusa atau di perusahaan lain. Dengan demikian bisa dibandingkan kondisi strategi retensi karyawan yang telah dilakukan saat ini dan proyeksi kebutuhan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adzka, S.A., & Perdhana, M.S. (2017). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan, *Diponegoro Journal of Management* **6** (4): 1-7.
- Angka, A.T., and Darma, G.S. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Satisfaction, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **13** (1): 78-91.
- Bakker, A. B., & Leiter, M.P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Chhabra, N.L., & Sharma, S. (2014). Employer Branding: Strategy For Improving Employer Attractiveness, *International Journal of Organizational Analysis*, **22** (1): 48-60.
- Darma, G.S. (2018). *Seuntai Pesan, Menjawab Zaman*. Indonesia: Pustaka Larasan Press.
- Ferizal, I. (2016). *Journey to be Employer of Choice*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gelb, B.D., & Rangarajan, D. (2014). Employee Contributions to Brand Equity, *California Management Review*, **56** (2): 95-112.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). *Employer Branding And Its Influence On Employee Retention: A Literature Review*. University of Brighton, UK.
- Ghony, M.D., & Almanshur, F. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Ar Ruzz Media.
- Irmawati & Wulandari, A.S. (2017). Pengaruh Quality of Work Life, Self Determination, dan Job Performance Terhadap Work Engagement Karyawan, *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, **19** (1): 27-36.
- Kusumah, S.D., Marjanto, D.K., Rostiyati, A., & Ernayanti. (2007). *Keragaman Budaya*. Jakarta: Pusat Penelitian dan Pengembangan Kebudayaan.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S.A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. London, England: Blackwell.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2011). *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Maryjoan, I., dan Tom, E. E. (2016). Effects of Industrial Safety and Health on Employees' Job Performance in Selected Cement Companies in Cross River State, Nigeria, *International Journal of Business and Management Review*, **4** (3): 49 – 56.
- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I.Z. (2012). *Meningkatkan Work Engagement melalui Gaya Kepemimpinan Transformational dan Budaya Organisasi*.

- Neog, B.B., & Barua, M. (2015). Factors Affecting Employee's Retention in Automobile Service Workshops of Assam: An Empirical Study. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, **3** (1): 9–18.
- Oyoo, M.O., Mwandishi, N.K., & Musiega, D. (2016). Influence of Reward Systems on Employee Retention in Faith Based Health Organizations in Kenya: A Case of Mukumu Hospital, Kenya, *International Journal of Commerce and Management Research*, **2** (10): 42–51.
- Purnantara, I.M.H., and Darma, G.S. (2015). Competency, Organizational Health, Job Career, Job Performance And Employees Turnover, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **12** (2): 90-124.
- Prasetya, W., & Suryono, Y.S. (2014). *Kajian Empiris Faktor Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan (Studi Kasus : Pada PT. KMK Global Sport)*. Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi (SNAST). Yogyakarta.
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2014). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, *Jurnal Manajemen Indonesia*, **14** (1): 47-58.
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta, Indonesia: Murai Kencana.
- Rusmahadewi, I.A., and Darma, G.S. (2018). Team Engagement and Performance Management (A Study of Banking Industry), *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (3): 38-50.
- Robinson, D., Perryman, S.P., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. IES Report 408.
- Saks, A.M. (2006). Employee Engagement: Antecedents and Consequences, *Journal of Managerial Psychology*, **21** (7): 600-619.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM)*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Tahir, R. (2013). Keterikatan Karyawan Dan Kontribusinya Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan, *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, **04** (01): 1-11.
- Tedjakusuma, F., & Sutanto, E. (2015). Komunikasi Antar Karyawan Etnis Jawa dan Tionghoa. *JMK*, **17** (2): 167–176.

- Widiasih, P.A. (2017). Peran Kepemimpinan Profetik dan Pemberdayaan Psikologis dalam Membangun Keterikatan Kerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Penelitian Psikologi: Kajian Empiris & Non-Empiris*, **3** (1): 31-41.
- Wisobroto, S., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Keterikatan Kerja Pada Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang, *Jurnal Empati*, **6** (1): 379-384.
- Yudiasra, P.P., and Darma, G.S. (2015). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Disiplin Kerja, Insentif, Turnover Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **12** (1): 156-172.