

ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL HARMONY IN EMPLOYEE RETENTION: AN ISLAMIC VALUES APPROACH

**Afna Eka Widyastuti Hamka T¹, Putri Qonitah Rahim², Rika Dwi Ayu Parmitasari³,
Alim Syariati⁴**

Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

Email: afnaekawdy@gmail.com¹, putriqonitah14@gmail.com², rparmitasari@uin-alauddin.ac.id³,
alim.syariati@uin-alauddin.ac.id⁴

Abstrak – Dalam era globalisasi yang kompetitif, retensi karyawan menjadi tantangan utama bagi organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Hubungan antara organisasi dan individu memainkan peran krusial dalam membentuk loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap tempat kerja. Secara konvensional, konsep seperti kontrak psikologis, keadilan organisasi, motivasi, dan teori pertukaran sosial telah digunakan untuk menjelaskan dinamika ini. Di sisi lain, perspektif Islam menawarkan pendekatan yang lebih holistik dengan menekankan nilai-nilai spiritual seperti kejujuran (shiddiq), tanggung jawab (amanah), keadilan ('adl), dan etos kerja Islami. Nilai-nilai ini memperkuat ikatan emosional dan spiritual antara individu dan organisasi, serta memandang kerja sebagai bentuk ibadah. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif hubungan organisasi dan individu dalam konteks retensi karyawan, dengan mengintegrasikan perspektif konvensional dan ekonomi Islam. Hasil kajian menunjukkan bahwa retensi karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material dan struktural, tetapi juga oleh kesesuaian nilai, dukungan organisasi, transparansi, dan pemberdayaan karyawan. Integrasi pendekatan konvensional dan nilai-nilai Islam dalam manajemen sumber daya manusia dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, adil, dan berkelanjutan, yang pada akhirnya meningkatkan retensi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kata Kunci: Retensi Karyawan, Hubungan Organisasi Dan Individu, Teori Pertukaran Sosial, Nilai-Nilai Islam, Etika Kerja Islami.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi di seluruh dunia menghadapi tantangan yang kompleks dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Hubungan antara organisasi dan individu menjadi salah satu faktor kunci yang mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Retensi karyawan tidak hanya berdampak pada stabilitas operasional, tetapi juga pada produktivitas, inovasi, dan reputasi organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang dinamika hubungan ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan (Cheah et al, 2020). Secara filosofis, Aristoteles melalui konsep Zoon Politicon menegaskan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri dan membutuhkan interaksi dengan komunitas untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dalam konteks organisasi, manusia sebagai individu membawa potensi kekuatan maupun kelemahan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama. Hubungan timbal balik ini dibangun di atas norma dan aturan yang disepakati bersama, di mana organisasi memberikan penghargaan atas kontribusi individu, sebagaimana dijelaskan dalam teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Berbagai penelitian sebelumnya telah menyoroti faktor-faktor yang berpengaruh terhadap retensi karyawan. Neog dan Barua menemukan bahwa kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan merupakan faktor utama dalam mendukung retensi karyawan di berbagai sektor. Xuelin Chen menekankan bahwa desain pekerjaan, hubungan kerja, dan kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan dan keinginan mereka untuk tetap tinggal di organisasi. Sementara itu, Gabriel Cachón-Rodríguez menunjukkan pentingnya modal sosial dan manajemen sumber daya manusia berkelanjutan dalam membangun loyalitas dan retensi karyawan. Selain itu, Alfred Presbitero dan Chong Chen menyoroti pentingnya kecerdasan budaya serta dukungan organisasi dalam memperkuat keterlibatan kerja dan mengurangi perilaku kerja yang tidak produktif.

Meskipun banyak studi yang telah dilakukan, sebagian besar pendekatan yang digunakan masih bersifat konvensional, dengan fokus pada aspek psikologis, budaya, dan struktural. Belum banyak penelitian yang mengkaji bagaimana nilai-nilai Islam, seperti kejujuran (*shiddiq*), keadilan (*'adl*), tanggung jawab (*amanah*), dan etos kerja Islami, dapat berperan dalam meningkatkan retensi karyawan. Dalam perspektif Islam, hubungan antara individu dan organisasi tidak hanya berdasarkan kepentingan duniawi, melainkan juga merupakan bagian dari tanggung jawab moral dan spiritual. Konsep kerja dalam Islam dipandang sebagai ibadah dan sarana untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT, sehingga menanamkan nilai etika dan moral dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Integrasi nilai-nilai Islam dalam praktik manajerial, seperti transparansi dalam komunikasi, pemberdayaan karyawan, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta penghargaan yang adil, dapat memperkuat ikatan emosional antara individu dan organisasi (Hussein, 2025). Karyawan yang merasa dihargai, diperlakukan adil, dan diberi kesempatan untuk berkembang tidak hanya akan meningkatkan keterlibatan kerja mereka, tetapi juga akan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dalam konteks ini, religiositas menjadi faktor intrinsik yang memperkuat motivasi karyawan untuk tetap berada di organisasi yang menghargai nilai-nilai spiritual mereka. Konflik interpersonal, komunikasi yang kurang efektif, serta ketidakadilan dalam penghargaan dan pengakuan menjadi tantangan nyata dalam hubungan organisasi dan individu yang dapat meningkatkan niat karyawan untuk keluar. Oleh karena itu, pemahaman tentang pentingnya membangun hubungan pertukaran sosial yang adil, baik dalam perspektif konvensional maupun dalam kerangka ekonomi Islam, menjadi krusial dalam strategi manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan uraian di atas, penulisan ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif hubungan antara organisasi dan individu dalam konteks ketenagakerjaan, dengan menyoroti pandangan konvensional dan perspektif ekonomi Islam, serta menganalisis dampaknya terhadap retensi karyawan. Dengan pendekatan ini,

diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya efektif secara operasional, tetapi juga berlandaskan pada nilai-nilai etika dan spiritual yang kuat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hubungan antara Individu dan Organisasi

Organisasi merupakan kumpulan individu yang masing-masing memiliki peran dan tanggung jawab yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama. Dengan demikian, struktur perilaku organisasi didasarkan pada dua elemen utama: individu sebagai pelaku tindakan, serta organisasi sebagai wadah tempat individu tersebut berinteraksi dan berkarya (Setiawan, 2022). Individu menjadi faktor fundamental dalam keberlangsungan organisasi karena merekalah yang mengarahkan pencapaian target dan tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat keberhasilan atau kemunduran organisasi bergantung pada kinerja dan kontribusi setiap individu di dalamnya. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi serta dedikasi terhadap tugasnya akan mendorong organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kondisi ini dapat tercapai apabila organisasi menerapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif, yang mampu mengelola potensi karyawan secara optimal, memotivasi mereka untuk berkinerja maksimal, dan berorientasi pada keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Dalam penelitian ini, hubungan antara individu dan organisasi dianalisis melalui beberapa aspek utama yang saling berkaitan.

1. Kontrak Psikologis (The Psychological Contract)

Kontrak psikologis merujuk pada hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, di mana masing-masing pihak memegang harapan-harapan tertentu yang tidak secara formal dinyatakan dalam perjanjian kerja. Kontrak ini merupakan seperangkat keyakinan individu yang berkembang berdasarkan komitmen eksplisit maupun implisit terkait hubungan kerja (Adiawaty, 2017). Secara umum, kontrak psikologis mencerminkan kepercayaan yang dibangun antara karyawan dan organisasi mengenai kewajiban masing-masing pihak. Dalam praktiknya, kontrak psikologis meliputi ekspektasi tidak tertulis antara karyawan dan atasan mengenai pelaksanaan hubungan kerja, yang mencakup aspek-aspek seperti tanggung jawab, dukungan organisasi, serta loyalitas di tempat kerja. The Psychological Contract terdiri atas dua komponen utama, yakni kontribusi dari karyawan dan imbalan yang diberikan organisasi atau pemimpin (Ermawati, 2017). Kontribusi karyawan dapat berupa peningkatan kompetensi secara berkelanjutan, penggunaan waktu kerja secara produktif, serta kesiapan untuk memberikan usaha ekstra jika diperlukan. Sebagai balasannya, organisasi bertanggung jawab menyediakan kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan karier, serta menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Dalam kontrak ini, baik karyawan maupun organisasi memiliki ekspektasi yang bersifat konkret maupun abstrak. Karyawan, misalnya, mengharapkan upah yang layak, tunjangan memadai, dan jaminan keamanan kerja. Di sisi lain, organisasi menuntut kinerja optimal, kehadiran yang konsisten, serta loyalitas dari karyawan. Selain harapan material, terdapat pula ekspektasi immaterial seperti perlakuan yang adil dan penghargaan terhadap dedikasi individu. Kontrak psikologis akan semakin kuat apabila terdapat kesesuaian antara harapan kedua belah pihak. Peningkatan komitmen karyawan yang diimbangi dengan penghargaan yang layak dari organisasi, baik berupa kompensasi, pengakuan, maupun kesempatan pengembangan, menjadi faktor penting dalam mempertahankan kontrak ini. Sebaliknya, pelanggaran terhadap kontrak psikologis terjadi ketika salah satu pihak gagal memenuhi ekspektasi pihak lainnya. Misalnya, karyawan yang merasa kompensasinya tidak sesuai atau organisasi yang merasa kinerja karyawan tidak memenuhi harapan. Pelanggaran tersebut dapat

mengakibatkan menurunnya tingkat kepercayaan, komitmen, serta loyalitas, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap hubungan kerja secara keseluruhan.

2. Kepemilikan Psikologis (Psychological Ownership)

Kepemilikan merupakan suatu fenomena yang dialami oleh individu baik secara objektif maupun psikologis, di mana perasaan memiliki memainkan peranan penting dalam pengembangan organisasi. Menurut Pierce, kepemilikan psikologis adalah kondisi ketika seseorang merasa memiliki bagian dari organisasi atau bahkan merasa bahwa organisasi tersebut adalah miliknya sendiri (Rosari, 2017). Ketika individu merasakan adanya kontrol dan hak atas organisasi, tingkat komitmen mereka terhadap organisasi cenderung meningkat secara signifikan. Perasaan memiliki ini mendorong individu untuk lebih peduli terhadap kelangsungan organisasi, menjaga stabilitas operasionalnya, melindungi eksistensinya, serta berusaha aktif dalam mendorong pertumbuhan organisasi di masa mendatang. Dengan adanya rasa memiliki, individu akan merasa bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas-tugas yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Bahkan dalam situasi ketika harapan pribadi tidak sepenuhnya dipenuhi oleh perusahaan, mereka tetap menganggap kontribusi mereka sebagai kewajiban moral yang harus dipenuhi. Sebagian karyawan mungkin merasakan kepemilikan hanya terhadap pekerjaan mereka, sementara yang lain menganggap diri mereka sebagai bagian integral dari organisasi. Bagi individu yang memiliki rasa kepemilikan yang kuat, keberadaan mereka dalam organisasi memiliki makna yang mendalam, sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab untuk berkontribusi terhadap kemajuan dan perlindungan organisasi. Rasa kepemilikan ini mendorong keterlibatan aktif, meskipun terkadang imbalan yang diharapkan tidak sepenuhnya terpenuhi. Dalam perspektif Islam, hubungan antara individu dan organisasi memiliki dimensi spiritual yang mendalam. Islam memandang pemimpin sebagai seorang khalifah yang memiliki tanggung jawab untuk mengelola, membimbing, dan menjamin kesejahteraan seluruh anggota yang berada dalam kepemimpinannya, termasuk karyawan (Fazillah, 2023).

B. Hubungan Individu dan Organisasi dalam Perspektif Islam

Hubungan antara individu dan organisasi dalam perspektif Islam sangat penting dan didasarkan pada ajaran etika dan moral yang terdapat dalam Al-Qur'an dan Hadis. Organisasi tidak hanya dipandang sebagai entitas bisnis, tetapi juga sebagai komunitas yang memiliki tanggung jawab sosial. Individu dalam organisasi diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap tujuan bersama sambil menjaga integritas pribadi. Nilai-nilai Islam seperti kejujuran, amanah, tanggung jawab, keadilan, dan kerja sama memainkan peranan penting dalam membentuk perilaku di tempat kerja.

1. Nilai Kejujuran mengharuskan karyawan untuk bersikap jujur dalam segala hal, baik dalam laporan kinerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun penyelesaian tugas. Kejujuran akan membangun kepercayaan dalam organisasi, sesuai dengan firman Allah SWT dalam QS. Al-Ahzab: 70 yang berarti “Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan ucapkanlah perkataan yang benar.”
2. Nilai Amanah mengandung makna kepercayaan dan tanggung jawab. Karyawan yang amanah akan menjaga rahasia perusahaan, bertanggung jawab atas tugas yang diberikan, serta melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Hal ini dijelaskan dalam Surah An-Nisa ayat 58 yang berarti “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu untuk menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya...”
3. Nilai Tanggung Jawab mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan efisien dan tepat waktu, tanpa menyalahkan orang lain atas kesalahan yang terjadi. Hal ini tercermin dalam firman Allah SWT dalam QS. Al-Muddatstsir ayat 38 yang berarti “Setiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuat.”
4. Nilai Keadilan mendorong perlakuan yang adil terhadap semua orang, tanpa

memandang status atau jabatan dalam organisasi. Ini dijelaskan dalam Surah An-Nahl ayat 90 yang berarti “Sesungguhnya Allah memerintahkan agar berlaku adil, berbuat kebaikan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia juga melarang perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia mengajarkan kepada kalian agar kalian dapat mengambil pelajaran.”

5. Nilai Kerja Sama menginspirasi karyawan untuk bekerja sama dengan rekan-rekan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, saling mendukung, dan membantu satu sama lain. Firman Allah SWT dalam QS. Al-Maidah ayat 2 mengingatkan: “Dan saling tolong-menolonglah kalian dalam kebajikan dan takwa, dan jangan saling tolong-menolong dalam dosa dan permusuhan.”

Melalui implementasi nilai-nilai ini, hubungan antara individu dan organisasi dalam perspektif Islam tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan material semata, tetapi juga pada pencapaian tujuan moral dan sosial yang lebih tinggi. Dalam pandangan Islam, interaksi antara pekerja dan organisasi tidak hanya berfokus pada manfaat material, tetapi juga mengacu pada nilai-nilai moral dan spiritual yang dapat memajukan kebaikan bersama, keadilan, dan keseimbangan dalam kehidupan.

1. Masalah

Konsep masalah, atau kesejahteraan umum, memberikan arahan dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan individu dan organisasi (Dusuki, 2007). Dalam hubungan antara individu dan organisasi, masalah berimplikasi pada: (1) perhatian terhadap dampak sosial: keputusan organisasi harus mempertimbangkan dampaknya terhadap karyawan, masyarakat, dan lingkungan; (2) keseimbangan kepentingan: menjaga keseimbangan antara pemegang saham, pekerja, dan masyarakat; (3) keberlanjutan: fokus pada keberhasilan jangka panjang daripada keuntungan jangka pendek.

2. Etika Kerja Islam

Etika Kerja Islam adalah sebuah kerangka kerja yang berasal dari ajaran Islam yang menekankan dimensi etika kerja dan pentingnya dalam kehidupan seorang Muslim. Terdapat empat prinsip utama yang menjadi dasar dari Etika Kerja Islam (Akhmadi et al, 2023), yaitu:

a. Usaha (Jihad):

Dalam Islam, kerja keras dianggap sebagai bentuk ibadah. Al-Qur'an mendorong individu untuk berusaha dengan tekun dalam mencapai tujuannya, sebagaimana yang tercermin dalam QS. An-Najm:39 yang berarti “Sesungguhnya manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya” dan QS. Al-An'am:132 yang berarti “Setiap orang memiliki derajat sesuai dengan apa yang telah dikerjakannya. Tuhanmu tidak lalai dari apa yang mereka kerjakan.” IWE mendorong adanya kompetisi yang sehat, yang didasarkan pada kejujuran dan niat baik. Al-Qur'an menyatakan bahwa transaksi bisnis harus dilakukan dengan kesepakatan bersama dan integritas. Prinsip ini mendorong akuntabilitas dan pencapaian keunggulan dalam pekerjaan, sejalan dengan sabda Nabi yang menyatakan bahwa Allah mencintai orang-orang yang menyempurnakan pekerjaannya.

b. Transparansi (Shafafiyah)

Transparansi merupakan inti dari etika Islam, yang memastikan bahwa setiap interaksi dilakukan secara terbuka dan jujur. Hal ini membangun kepercayaan di antara rekan kerja dan klien, yang sangat penting untuk mempertahankan standar etika di tempat kerja.

c. Perilaku yang Bertanggung Jawab Secara Moral (Amanah)

Prinsip ini menekankan nilai integritas dan kepercayaan dalam semua interaksi profesional. Muslim didorong untuk bertindak secara bertanggung jawab terhadap

atasan, karyawan, dan masyarakat, dengan mewujudkan nilai-nilai Islam tentang keadilan dan akuntabilitas.

Melalui prinsip-prinsip ini, etika kerja dalam Islam menekankan bahwa pekerja dan organisasi harus saling mendukung dalam menciptakan lingkungan yang adil, transparan, dan bertanggung jawab, baik secara sosial maupun spiritual (Sadozai et al, 2013).

3. Ketakwaan

Kesadaran akan Allah, atau ketakwaan, berfungsi sebagai kekuatan pemandu untuk perilaku etis di tempat kerja bagi umat Islam. Ketakwaan menggabungkan spiritualitas pribadi dan tanggung jawab sosial, yang mendorong individu untuk bertindak secara etis, bertanggung jawab, dan dengan integritas. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketakwaan memiliki dampak positif terhadap kebahagiaan dan kinerja karyawan, terutama dalam lingkungan yang penuh tekanan. Penerapan praktis seperti menetapkan niat, mengingat Allah secara rutin, melaksanakan shalat, dan menjaga kesucian diri membantu mengintegrasikan ketakwaan dalam pekerjaan sehari-hari. Secara keseluruhan, ketakwaan merupakan proses berkelanjutan yang mendorong perilaku etis, kepuasan pribadi, dan keselarasan pekerjaan dengan keyakinan spiritual.

4. Hak dan Tanggung Jawab

Dalam Islam, hubungan antara majikan dan karyawan diatur dalam kerangka hak dan tanggung jawab timbal balik yang didasarkan pada keadilan, kesetaraan, dan perilaku etis. Karyawan berhak mendapatkan kompensasi yang adil, kondisi kerja yang aman, penghormatan, serta kesempatan untuk berkembang, sementara mereka juga bertanggung jawab untuk bekerja dengan rajin, setia, dan transparan. Di sisi lain, majikan berhak untuk menetapkan ekspektasi kinerja, mengelola operasi, dan menerima pengakuan atas upaya mereka, sambil bertanggung jawab untuk memberikan perlakuan yang adil, memenuhi kewajiban kontraktual, dan mendukung karyawan. Pendekatan yang seimbang ini menciptakan tempat kerja yang harmonis, meningkatkan kepuasan individu dan keberhasilan organisasi, sejalan dengan nilai-nilai Islam.

Selain itu, hubungan antara individu dan organisasi dalam perspektif Islam dalam studi ini mencakup:

1. Komitmen Organisasi Islam

Komitmen organisasi dari perspektif Islam mencerminkan dedikasi seorang Muslim untuk memberikan kontribusi penuh kepada organisasi dengan tujuan mencari keridhaan dan pahala dari Allah. Berdasarkan ajaran Islam, segala kepemilikan duniawi, termasuk kekayaan dan kedudukan, adalah milik Allah. Oleh karena itu, setiap individu diharapkan menjalankan perannya dengan penuh tanggung jawab dan integritas, memahami bahwa setiap tugas adalah amanah dari Allah. Komitmen organisasi Islam menekankan pengintegrasian nilai-nilai spiritual dengan profesionalisme di tempat kerja (Al Kutsi, 2024). Keselarasan antara tujuan individu dan organisasi ini akan menghasilkan kinerja yang optimal dan mendatangkan berkah bagi semua pihak yang terlibat. Dalam hal ini, nilai-nilai spiritual seperti integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sangat ditekankan. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan moral bagi setiap anggota organisasi untuk bekerja dengan dedikasi dan komitmen penuh. Nilai-nilai ini mendorong individu untuk tidak hanya fokus pada pencapaian pribadi, tetapi juga pada kontribusi terhadap tujuan bersama. Sementara itu, profesionalisme mencakup kemampuan, keterampilan, dan etika kerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Indira Januarti, komitmen organisasi Islam dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih besar, mengurangi tingkat turnover, dan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, ditemukan bahwa komitmen organisasi dapat

bertindak sebagai mediator antara etika kerja Islam dan sikap terhadap perubahan organisasi (Januarti, 2005). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun etika kerja Islam tidak selalu memiliki dampak langsung terhadap sikap terhadap perubahan, keberadaan komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan tersebut (Shabeen et al, 2020).

2. Kontrak Psikologis Islam

Dalam pandangan Islam, hubungan antara individu dan organisasi dalam konteks Kontrak Psikologis Islam mencerminkan suatu kesepakatan timbal balik yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual dan etika (Suhartini, 2020). Kontrak psikologis ini bukan hanya berkaitan dengan hubungan formal, tetapi juga mencakup ekspektasi dan kewajiban tak tertulis antara karyawan dan organisasi yang berakar pada ajaran Islam. Kontrak psikologis dalam Islam mengandung keyakinan bahwa ada tanggung jawab moral antara individu dan organisasi (Nurjannah et al, 2024). Karyawan merasa berkewajiban untuk memberikan kontribusi sebaik mungkin, sementara organisasi memiliki tanggung jawab untuk memberikan penghargaan yang adil dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Ini adalah bentuk timbal balik di mana kedua belah pihak memainkan peran penting dalam kesuksesan bersama. Selain itu, individu yang bekerja di organisasi diharapkan untuk bekerja dengan niat ibadah. Mereka menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah amanah dari Allah SWT, sehingga mereka tidak hanya fokus pada hasil material, tetapi juga memperhatikan pencapaian spiritual dan etika dalam setiap tugas yang dilaksanakan. Nilai-nilai spiritual ini memotivasi karyawan untuk bekerja dengan integritas tinggi dan tanggung jawab penuh. Baik sebagai individu maupun pemimpin Muslim, mereka diperintahkan untuk menjaga amanah dan menepati janji, sesuai dengan firman Allah SWT dalam QS. Al-Ma'arij ayat 32 yang berarti "Dan mereka yang menjaga amanah-amanah dan janjinya."

Loyalitas dan kepercayaan juga memainkan peran penting dalam kontrak psikologis Islam. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, mereka cenderung memiliki rasa keterikatan yang kuat terhadap organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis di mana loyalitas tumbuh dan berdampak positif pada produktivitas organisasi. Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW merupakan contoh teladan bagaimana seorang pemimpin dapat membangun hubungan yang kuat dengan pengikutnya. Beliau secara konsisten memprioritaskan kebutuhan umat di atas kepentingan pribadinya dan berusaha memberikan yang terbaik untuk mereka. Nilai-nilai yang beliau tanamkan, seperti kejujuran, kepercayaan, dan kasih sayang, sangat relevan dalam membentuk hubungan antara organisasi dan individu saat ini. Konsep Manajemen Langit menggabungkan prinsip-prinsip spiritual dengan praktik manajerial yang efektif. Konsep ini didasarkan pada tiga inti pokok, yaitu ibadah, kekayaan, dan perang (Linando, 2022). Ketiga konsep ini dibagi menjadi dua belas nilai yang disarikan dalam akronim ZIKR, PIKR, dan MIKR, yang menggambarkan bagaimana kepemimpinan Nabi Muhammad SAW dapat diterapkan dalam konteks modern.

a. Ibadah

Hidup adalah tempat ibadah. Menurut ajaran Nabi Muhammad SAW, seluruh aspek kehidupan, termasuk pekerjaan dan interaksi sosial, adalah bentuk pengabdian kepada Allah SWT. Beliau mengajarkan bahwa setiap tindakan yang dilakukan dengan niat yang baik, seperti bekerja keras dan membantu sesama, dianggap sebagai ibadah. Konsep ini terwujud dalam empat nilai ZIKR, yaitu:

- 1) Zero-based: bersifat murni, transparan, dan langsung;
- 2) Iman: setiap individu harus memiliki iman terhadap kebesaran Allah SWT;
- 3) Konsisten: teguh dan tidak teralihkan dalam mengejar tujuan organisasi; dan
- 4) Result-oriented: mampu menyeimbangkan kesuksesan duniawi dan akhirat.

Secara keseluruhan, nilai-nilai ZIKR dalam Manajemen Langit memberikan struktur yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual ke dalam praktik bisnis, mempromosikan perilaku

etis, meningkatkan komitmen, memperkuat hubungan, dan mendorong tanggung jawab sosial serta kesejahteraan karyawan.

b. Kekayaan

Konsep ini menekankan pentingnya kemakmuran yang berkelanjutan. Nabi Muhammad SAW menekankan bahwa kekayaan harus digunakan untuk kepentingan masyarakat dan bukan semata-mata untuk keuntungan pribadi. Konsep PIKR menguraikan empat aspek penting:

- 1) Power Sharing: mendistribusikan kewenangan di antara anggota tim untuk memupuk rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama;
- 2) Information Sharing: untuk memastikan transparansi guna meningkatkan kolaborasi dan pengambilan keputusan yang terinformasi;
- 3) Knowledge Sharing: mendorong pertukaran keterampilan dan pengetahuan di antara karyawan untuk meningkatkan kompetensi tim secara keseluruhan; dan
- 4) Rewards: memberikan penghargaan terhadap upaya individu dan tim, yang meningkatkan motivasi dan mendorong hasil yang optimal.

Dalam konteks organisasi, prinsip ini mendorong keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan, mengembangkan program berbagi pengetahuan, dan mempromosikan sistem insentif yang adil berdasarkan kontribusi yang nyata.

c. Perang

Konsep ini menekankan pentingnya ketahanan dalam menghadapi tantangan di tempat kerja. Seperti halnya Nabi Muhammad SAW yang berhasil mengatasi berbagai rintangan dan konflik dalam menyebarkan ajaran Islam, beliau tidak pernah menyerah. Dalam konteks ini, individu didorong untuk bersikap tangguh, berpikir kritis, kompetitif, dan adaptif dalam menghadapi tantangan. Konsep MIKR menyoroti bahwa kesuksesan dicapai melalui keberanian untuk bertahan dan beradaptasi. Komponen-komponen dari MIKR mencakup:

- 1) Militan: memiliki sikap pantang menyerah dalam mengatasi kesulitan dan mendorong etos kerja yang kuat;
- 2) Intelektual: menggunakan pemikiran kritis dan kecerdasan untuk menyelesaikan masalah, menciptakan lingkungan inovatif di mana ide-ide baru berkembang;
- 3) Kompetitif: mendorong kompetisi sehat untuk mendorong keunggulan; dan
- 4) Regeneratif: kemampuan untuk beradaptasi dan berkembang untuk tetap relevan di pasar yang dinamis.

Dengan demikian, pendekatan Manajemen Langit atau The Celestial Management (TCM) menawarkan nilai-nilai spiritual bersama praktik manajerial yang efektif. Dengan mengadopsi pilar ibadah, kekayaan, dan perang, organisasi dapat meningkatkan kinerja sambil menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan bermakna. Prinsip-prinsip ini tidak hanya berlaku bagi organisasi Islam, tetapi juga dapat diterapkan oleh berbagai jenis bisnis untuk mencapai keberhasilan jangka Panjang (Sijilmassi, 2024).

C. Retensi Karyawan

Dalam upaya mempertahankan karyawan yang berkualitas, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja. Berbagai teori telah dikembangkan untuk menjelaskan dinamika hubungan antara karyawan dan organisasi, serta bagaimana interaksi tersebut berdampak pada retensi. Berikut adalah beberapa teori yang dapat dijadikan acuan dalam merancang strategi retensi karyawan:

1. Teori Hubungan Manusia (Human Relations Theory)

Teori ini menekankan pentingnya hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja. Diperkenalkan oleh Elton Mayo dan rekan-rekannya melalui eksperimen Hawthorne, teori ini menunjukkan bahwa faktor sosial dan emosional, seperti kepuasan kerja dan hubungan antar karyawan, memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas. Dalam

konteks retensi karyawan, teori ini menyoroti bahwa karyawan yang merasa dihargai dan terhubung dengan rekan kerja dan manajemen cenderung lebih loyal dan bertahan lebih lama di organisasi.

2. Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory)

Teori ini berfokus pada interaksi antara individu dan organisasi sebagai suatu bentuk pertukaran. Dalam konteks ini, karyawan memberikan kontribusi (seperti waktu, keterampilan dan usaha) kepada organisasi dan sebagai imbalannya, mereka mengharapkan penghargaan (seperti gaji, pengakuan dan kesempatan pengembangan). Jika karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka terima sebanding dengan kontribusi yang diberikan, mereka lebih cenderung untuk tetap bertahan. Sebaliknya, jika mereka merasa tidak mendapatkan imbalan yang adil, maka mereka mungkin mencari peluang lain.

3. Teori Kontrak Psikologis (Psychological Contract)

Kontrak psikologis merujuk pada persepsi individu tentang kewajiban dan harapan yang tidak tertulis antara karyawan dan organisasi. Ini mencakup harapan karyawan terhadap pengembangan karir, keseimbangan kerja-hidup, dan dukungan dari manajemen. Ketika harapan ini terpenuhi, karyawan cenderung merasa puas dan berkomitmen, yang dapat meningkatkan retensi. Namun, jika ada pelanggaran terhadap kontrak psikologis ini, seperti janji yang ditepati, karyawan mungkin merasa kecewa dan mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi.

4. Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori ini berfokus pada persepsi keadilan dalam hubungan kerja. Karyawan membandingkan rasio kontribusi (input) dan imbalan (output) mereka dengan rasio karyawan lain. Jika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan tidak adil dibandingkan dengan rekan-rekan mereka, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan dan berpotensi meningkatkan turnover. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa imbalan dan pengakuan diberikan secara adil untuk meningkatkan retensi.

5. Teori Motivasi (Motivation Theory)

Teori-teori motivasi, seperti Hierarchy of Needs oleh Abraham Maslow dan Teori Dua Faktor oleh Frederick Herzberg, menjelaskan faktor-faktor yang memotivasi individu dalam konteks kerja. Memahami kebutuhan dan motivasi karyawan dapat membantu organisasi merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan dan retensi. Misalnya, memenuhi kebutuhan dasar karyawan dan memberikan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas.

Teori-teori ini memberikan kerangka kerja yang berguna untuk memahami dinamika hubungan organisasi-individu dan faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip dari teori ini, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi

1. Hubungan di Tempat Kerja (Hubungan atasan-bawahan, dukungan rekan kerja)

Retensi karyawan merupakan isu strategis yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, dan salah satu faktor utama yang memengaruhinya adalah kualitas hubungan di tempat kerja. Hubungan atasan-bawahan yang baik, yang ditandai dengan komunikasi terbuka, kepercayaan, dan dukungan emosional, berperan signifikan dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Teori Leader-Member Exchange (LMX) menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang positif antara atasan dan bawahan dapat menciptakan rasa keterikatan yang kuat terhadap organisasi (Indonesia &

Koefisien, 2024). Selain itu, dukungan dari rekan kerja juga menjadi determinan penting dalam retensi. Lingkungan kerja yang suportif, kolaboratif, dan inklusif mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan serta mengurangi tingkat stres kerja (Muslim & Setiadi, 2024). Dalam konteks ini, hubungan sosial di tempat kerja menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi kepuasan dan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya menurunkan niat untuk keluar dari organisasi (Chiaburu & Harrison, 2023). Lebih lanjut, kepemimpinan yang memberikan dukungan nyata terhadap kebutuhan dan pengembangan karyawan juga terbukti memiliki dampak langsung terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan (Anggraini et al., 2023). Oleh karena itu, membangun hubungan kerja yang sehat, baik secara vertikal maupun horizontal, menjadi elemen krusial dalam strategi retensi karyawan jangka panjang.

2. Budaya Organisasi & Kesesuaian Nilai

Budaya organisasi dan kesesuaian nilai antara individu dan organisasi merupakan faktor penting dalam mempertahankan karyawan. Budaya organisasi yang positif, yang mencerminkan nilai-nilai seperti keadilan, inovasi, inklusivitas, dan kolaborasi, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan loyalitas karyawan. Ketika nilai-nilai pribadi karyawan selaras dengan nilai-nilai inti organisasi (person-organization fit), maka akan tercipta perasaan nyaman, diterima, dan termotivasi untuk tetap bertahan dalam organisasi (Sulung, N., Yanto, A., & Novita, 2023). Penelitian juga menunjukkan bahwa kesesuaian nilai ini memperkuat komitmen afektif karyawan terhadap organisasi, yaitu komitmen yang didasarkan pada keterikatan emosional dan identifikasi dengan tujuan bersama (Hikmah & Hayati, 2024). Sebaliknya, ketidaksesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi seringkali menjadi pemicu utama meningkatnya turnover intention. (Budiman et al., 2021) menegaskan bahwa proses sosialisasi organisasi yang kuat dan terstruktur, yang memperkenalkan budaya dan nilai organisasi kepada karyawan sejak awal, mampu meningkatkan retensi secara signifikan. Oleh karena itu, organisasi perlu menanamkan budaya yang sehat dan menyelaraskan nilai-nilai internal dengan nilai-nilai karyawan sebagai bagian dari strategi retensi jangka panjang.

3. Pengembangan Karir & Kesempatan Berkembang

Pengembangan karir dan kesempatan berkembang merupakan faktor penting yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di sebuah organisasi. Karyawan yang merasa memiliki peluang untuk maju dan berkembang cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kesempatan pengembangan karir yang jelas, seperti pelatihan, coaching, mentoring, dan jalur promosi, menunjukkan bahwa organisasi menghargai potensi karyawan dan bersedia berinvestasi dalam pertumbuhan mereka (Fahlevi et al., 2023). Selain itu, budaya pembelajaran yang mendorong peningkatan kompetensi secara berkelanjutan memperkuat keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi.

Ketika karyawan menyadari adanya prospek karir yang positif, maka intensi mereka untuk meninggalkan pekerjaan menurun secara signifikan. Di sisi lain, program pengembangan karir yang terstruktur dan selaras dengan kebutuhan individu mampu menciptakan kepuasan kerja yang tinggi dan menumbuhkan loyalitas (Franita Panggabean et al., 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi pengembangan karir yang adaptif dan inklusif sebagai bagian dari kebijakan retensi sumber daya manusia yang efektif.

4. Kompensasi & Tunjangan

Kompensasi dan tunjangan merupakan aspek fundamental dalam upaya mempertahankan karyawan di sebuah organisasi. Karyawan cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi ketika merasa bahwa imbalan yang mereka terima setara dengan

kontribusi yang diberikan. Kompensasi yang adil, kompetitif, dan transparan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menumbuhkan persepsi keadilan organisasi yang berdampak langsung pada retensi (Shaw & Gupta, 2023). Selain itu, tunjangan non-finansial seperti asuransi kesehatan, fleksibilitas waktu kerja, dan program kesejahteraan karyawan memainkan peran penting dalam menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Penulis et al., n.d.).

Karyawan yang merasa didukung secara finansial dan personal melalui berbagai benefit akan lebih kecil kemungkinannya untuk mencari peluang kerja di tempat lain (Sidharta et al., n.d.). Strategi kompensasi yang terstruktur dan berbasis kinerja juga menjadi insentif yang mendorong keterlibatan serta semangat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada pengurangan tingkat turnover. Oleh karena itu, sistem kompensasi dan tunjangan yang dirancang secara strategis dan adil merupakan alat yang sangat efektif dalam menjaga keberlanjutan tenaga kerja dalam organisasi.

5. Keseimbangan Kerja-Hidup & Fleksibilitas

Keseimbangan kerja-hidup dan fleksibilitas kerja menjadi faktor kunci dalam meningkatkan retensi karyawan di era kerja modern. Ketika organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, hal ini menciptakan kepuasan, loyalitas, serta mengurangi tingkat stres dan burnout (Ekonomi & Akuntansi, 2024). Ketersediaan opsi kerja fleksibel seperti kerja remote, hybrid, atau jam kerja yang bisa diatur sendiri terbukti meningkatkan kenyamanan karyawan dan menurunkan niat untuk keluar dari organisasi. Selain itu, kebijakan cuti yang mendukung, beban kerja yang realistis, serta dukungan terhadap kesehatan mental berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan manusiawi. Disisi lain peneliti menambahkan bahwa fleksibilitas yang dirancang secara strategis mampu meningkatkan efektivitas karyawan dan menciptakan rasa saling percaya antara manajemen dan staf. Oleh karena itu, organisasi yang ingin mempertahankan talenta terbaik perlu mengadopsi pendekatan fleksibel dan empatik terhadap kebutuhan hidup karyawan sebagai bagian dari strategi retensi jangka panjang.

Dalam perspektif Islam, Retensi karyawan merupakan salah satu tantangan utama yang dihadapi banyak organisasi. Dalam konteks Islam, faktor-faktor yang memengaruhi hubungan antara individu dan organisasi terkait retensi karyawan tidak hanya mencakup aspek profesional dan manajerial, tetapi juga aspek etika, moral, dan religius. Konsep-konsep seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, serta penghargaan terhadap pekerjaan sebagai bagian dari ibadah, memberikan landasan kuat dalam membangun dan mengelola hubungan antara individu dan organisasi. Integrasi nilai-nilai Islam ke dalam praktik manajerial diyakini dapat memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi, yang pada akhirnya berdampak signifikan terhadap peningkatan retensi karyawan. Beberapa faktor utama yang memengaruhi hubungan ini dari perspektif Islam antara lain:

1. Etika Kerja Islam

Etika kerja Islam memainkan peran penting dalam membentuk hubungan antara individu dan organisasi. Dalam ajaran Islam, pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai aktivitas duniawi, tetapi juga sebagai sarana meraih pahala dan mendekatkan diri kepada Allah SWT. Nilai-nilai utama seperti kejujuran (shiddiq), keadilan ('adl), dan tanggung jawab (amanah) menjadi pedoman dalam melaksanakan pekerjaan. Organisasi yang menerapkan etika kerja Islam cenderung memiliki karyawan yang lebih berdedikasi, bertanggung jawab, dan loyal. Prinsip-prinsip seperti kejujuran dalam komunikasi dan tindakan, keadilan dalam pemberian hak, serta tanggung jawab dalam penyelesaian tugas, mendorong terciptanya hubungan positif antara individu dan organisasi. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan penurunan tingkat turnover karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang menerapkan etika kerja Islam

merasa lebih dihargai dan dihormati, yang berdampak pada meningkatnya tingkat retensi.

2. Transparansi dan Komunikasi

Transparansi merupakan prinsip dasar dalam manajemen organisasi, yang mengharuskan setiap keputusan manajerial dikomunikasikan secara jelas kepada seluruh anggota organisasi. Islam sangat menekankan pentingnya kejujuran dan keterbukaan dalam semua aspek kehidupan, termasuk di tempat kerja (Saleh, 2024). Organisasi yang menerapkan komunikasi yang transparan dan jujur menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Transparansi tidak hanya mencakup penyampaian informasi terkait kebijakan atau perubahan struktural, tetapi juga penghormatan terhadap hak-hak karyawan. Dengan adanya transparansi, karyawan merasa lebih memiliki kendali atas pekerjaannya, yang meningkatkan rasa dihargai, kepuasan kerja, loyalitas, dan mengurangi risiko turnover.

3. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Islam mengajarkan bahwa setiap individu memiliki potensi dan kemampuan bawaan yang harus dikembangkan untuk kebaikan diri sendiri dan masyarakat. Dalam konteks organisasi, pemberdayaan berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri, terlibat dalam pengambilan keputusan, serta memastikan kontribusi mereka diakui (Hasrim et al, 2024). Karyawan yang merasa diberdayakan dan memiliki kendali terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Meskipun beberapa penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak selalu berdampak langsung pada retensi, bila dikombinasikan dengan penerapan etika kerja Islam dan sistem penghargaan yang adil, pemberdayaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

4. Religiusitas

Faktor unik lain yang mempengaruhi hubungan individu dan organisasi dari perspektif Islam adalah tingkat religiusitas karyawan. Dalam pandangan Islam, bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan hidup, tetapi juga sebagai bentuk ibadah dan mencari keberkahan dari Allah SWT (Hasmy, 2019). Karyawan yang memiliki tingkat religiusitas tinggi cenderung memandang pekerjaan mereka sebagai bagian dari pengabdian kepada Allah dan masyarakat. Orientasi spiritual ini meningkatkan motivasi intrinsik, sehingga karyawan tidak hanya terdorong oleh imbalan materi, melainkan juga oleh tujuan spiritual. Hal ini mempererat hubungan emosional antara individu dengan organisasi, yang berdampak positif terhadap retensi karyawan (Nabila dan Yandri, 2024).

5. Penghargaan dan Pengakuan

Pemberian penghargaan terhadap kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam upaya meningkatkan retensi (Ende et al, 2023). Dalam ajaran Islam, menghargai dan mengapresiasi usaha serta pencapaian orang lain sangat dianjurkan. Organisasi yang memberikan penghargaan secara adil, baik melalui pengakuan prestasi maupun insentif lainnya, memperkuat hubungan dengan karyawan. Penghargaan ini menunjukkan bahwa kontribusi individu dihargai, mendorong karyawan untuk mempertahankan performa tinggi, memperkuat rasa memiliki, dan meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi.

6. Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Keluarga

Islam mengajarkan pentingnya menjaga keseimbangan antara tanggung jawab duniawi dan komitmen spiritual, serta antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Organisasi yang memperhatikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan

lebih berpeluang mempertahankan karyawan dalam jangka Panjang. Karyawan yang merasa bahwa organisasi menghargai kebutuhan pribadinya seperti waktu untuk keluarga, ibadah, dan Kesehatan, akan lebih puas terhadap pekerjaannya dan menunjukkan loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi.

Dari perspektif Islam, retensi karyawan dibentuk oleh berbagai faktor yang saling berkaitan seperti yang dijelaskan di atas. Organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip Islam dalam praktik manajemennya akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan, serta mengurangi tingkat turnover. Ketika karyawan merasa dihargai, diberdayakan, dan terhubung dengan tujuan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya, mereka cenderung untuk bertahan dan memberikan kontribusi maksimal terhadap kesuksesan organisasi.

E. Dampak Hubungan Organisasi-Individu terhadap Retensi

1. Kepercayaan dan komitmen

Hubungan yang sehat antara organisasi dan individu berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan, terutama melalui aspek kepercayaan dan komitmen. Kepercayaan yang dibangun antara karyawan dan organisasi menciptakan ikatan yang kuat, di mana karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, yang mendorong mereka untuk tetap bertahan dalam jangka panjang (Khulaifi, 2016). Karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap manajemen dan tujuan organisasi cenderung menunjukkan loyalitas yang tinggi, menurunkan keinginan untuk berpindah pekerjaan, dan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selain itu, komitmen organisasi yang terbentuk melalui keterikatan emosional, normatif, dan kalkulatif juga memiliki dampak signifikan terhadap retensi. Karyawan yang merasa terhubung secara emosional dengan organisasi mereka lebih cenderung untuk bertahan, bahkan dalam situasi yang menantang (Dasar, n.d.). Sebaliknya, hubungan yang negatif atau kurangnya dukungan terhadap kesejahteraan individu dapat meningkatkan niat keluar karyawan. Oleh karena itu, menciptakan hubungan yang positif dan saling mendukung antara organisasi dan individu sangat penting untuk mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan keterlibatan jangka panjang dalam organisasi.

2. Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement)

Hubungan yang positif antara organisasi dan individu memiliki dampak signifikan terhadap keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi tingkat retensi karyawan. Keterlibatan karyawan merujuk pada sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan mereka. Ketika organisasi memberikan dukungan yang memadai, peluang pengembangan karir, serta pengakuan atas kontribusi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan akan meningkat, yang kemudian memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi (Franita Panggabean et al., 2023). Karyawan yang terlibat secara aktif cenderung memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi dan lebih kecil kemungkinan untuk berpindah pekerjaan karena mereka merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan dihargai oleh organisasi. Selain itu, kepemimpinan yang efektif dan komunikasi yang terbuka memainkan peran kunci dalam membangun keterlibatan. Pemimpin yang mendukung dan menginspirasi karyawan mampu meningkatkan motivasi mereka untuk berkontribusi lebih banyak, yang secara langsung berhubungan dengan pengurangan turnover. Dengan demikian, membangun hubungan yang saling mendukung dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan adalah strategi yang efektif untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

3. Dukungan Organisasi yang Dirasakan (Perceived Organizational Support)

Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) memainkan peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mereka

peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi yang diberikan, mereka cenderung untuk menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan bertahan lebih lama dalam perusahaan (Jaya et al., 2020). POS ini meliputi berbagai bentuk dukungan, seperti pengakuan terhadap pencapaian karyawan, penyediaan sumber daya yang memadai, serta perhatian terhadap keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Karyawan yang merasakan dukungan yang kuat merasa lebih terikat dengan organisasi dan lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang berdampak langsung pada pengurangan niat keluar. Selain itu, dukungan sosial dan emosional dari atasan dan rekan kerja juga memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa didukung secara emosional dan sosial, mereka lebih mampu mengatasi tekanan dan stres yang dihadapi dalam pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi turnover. Oleh karena itu, organisasi yang berfokus pada menciptakan lingkungan yang mendukung dan menghargai kontribusi karyawan dapat memperpanjang masa kerja karyawan dan meningkatkan retensi secara keseluruhan (Dan et al., 2024).

F. Studi Kasus

PT Graha Agung Perkasa, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi barang konsumen di Indonesia, menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan berprestasi. Tingkat turnover yang tinggi mengindikasikan adanya masalah dalam hubungan antara organisasi dan individu, khususnya dalam hal dukungan organisasi dan pengembangan karier. Dalam hal ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Perceived Organizational Support (POS) dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan, dengan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan yang kuat antara organisasi dan individu memiliki dampak signifikan terhadap retensi karyawan. Beberapa faktor utama yang ditemukan berperan dalam meningkatkan keterikatan dan mengurangi turnover karyawan adalah Pengembangan Karier, Perceived Organization Support (POS), Kinerja Karyawan. Dengan demikian temuan ini sejalan dengan teori Social Exchange Theory, yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara individu dan organisasi mempengaruhi perilaku individu. POS yang tinggi menciptakan rasa kewajiban pada karyawan untuk membalas dengan kinerja yang baik dan loyalitas terhadap organisasi. (Mustabsyiroh Kumala & Yuniardi Rusdianto, 2024). Berdasarkan hal diatas, dijelaskan bahwa organisasi yang ingin mempertahankan karyawan terbaik mereka harus berfokus pada pembangunan hubungan yang positif dan saling mendukung dengan individu. Kepercayaan dan dukungan untuk pengembangan karier yang diberikan oleh organisasi tidak hanya berkontribusi pada kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas dan mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain. Kepemimpinan yang mendukung menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan yang memfasilitasi hubungan yang kuat antara individu dan organisasi. Pemimpin yang berperan aktif dalam memberikan dukungan sosial, mendengarkan masukan karyawan, dan menciptakan budaya organisasi yang inklusif dapat memperkuat keterikatan karyawan dan meningkatkan retensi jangka panjang (Kossek & Thompson, 2023). Selain itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa komitmen afektif dan keterlibatan karyawan terpelihara dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir, penghargaan yang adil atas kontribusi, serta fleksibilitas yang memadai dalam bekerja. Organisasi yang menyediakan sumber daya dan dukungan yang tepat akan lebih mampu menciptakan ikatan yang kuat dengan karyawan dan mengurangi risiko turnover yang tinggi.

KESIMPULAN

Hubungan antara organisasi dan individu memegang peran sentral dalam menentukan tingkat retensi karyawan. Secara konvensional, konsep seperti kontrak psikologis, kepemilikan psikologis, keadilan, motivasi, serta pertukaran sosial membentuk dasar dari interaksi ini. Karyawan yang merasa dihargai, diperlakukan adil, diberikan kesempatan berkembang, serta memiliki ikatan emosional dengan organisasi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan berkomitmen untuk bertahan. Dari perspektif Islam, hubungan organisasi dan individu tidak hanya dipandang dari sisi duniawi, tetapi juga sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan ibadah. Nilai-nilai seperti kejujuran (shiddiq), amanah, keadilan, dan kerja sama menjadi landasan etis dalam membangun hubungan yang harmonis. Konsep-konsep seperti masalah, etika kerja Islami, ketakwaan, dan manajemen berbasis nilai spiritual memperkuat ikatan emosional dan spiritual antara individu dengan organisasi.

Faktor-faktor utama yang mempengaruhi retensi karyawan meliputi kualitas hubungan di tempat kerja, kesesuaian nilai budaya organisasi, peluang pengembangan karier, kompensasi yang adil, keseimbangan kerja-hidup, transparansi, pemberdayaan, dan dukungan organisasi. Dampaknya mencakup peningkatan kepercayaan, keterlibatan karyawan, serta persepsi positif terhadap dukungan organisasi, yang secara keseluruhan menurunkan tingkat turnover dan meningkatkan keberlangsungan tenaga kerja. Dengan demikian, untuk mempertahankan karyawan, organisasi perlu tidak hanya fokus pada kompensasi material, tetapi juga pada aspek psikologis, sosial, dan spiritual karyawan. Mengintegrasikan prinsip-prinsip konvensional dan nilai-nilai Islam dalam manajemen sumber daya manusia akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiawaty, S. (2017). Kontrak Psikologis dan Kepuasan Kerja Karyawan. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 20(3). <https://doi.org/10.55886/esensi.v20i3.28>
- Angraini, D., Nasution, M. I., & Prayogi, M. A. (2023). Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis Optimalisasi Kinerja Pegawai: Stres Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 24(2), 170–198.
- Budiman, A., Zulkifli, Z., & Derriawan, D. (2021). Perencanaan Strategi PT. Nuansa Alam Sakato Dalam Mengelola Wisata Syariah Terpadu Nagari Sariak Sungai Puar Agam Sumatera Barat. *Probank*, 6(2), 237–253. <https://doi.org/10.36587/probank.v6i2.1028>
- Cheah, J. H., Thurasamy, R., Memon, M. A., Chuah, F., & Ting, H. (2020). Multigroup analysis using smartpls: Step-by-step guidelines for business research. *Asian Journal of Business Research*, 10(3), I–XIX. <https://doi.org/10.14707/ajbr.200087>
- Dan, K., Pekerjaan, F., Kasus, S., & Asia, S. (2024). Model penurunan.
- Dasar, K. (n.d.). *JOY IN THE JOB VIA CAREER CRAFTING: VIA CAREER CRAFTING*.
- Ekonomi, J., & Akuntansi, M. (2024). *Neraca Neraca*. 1192, 304–317.
- Ende, Et.al. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by Hidayatullah. Edisi 1. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Ermawati, E. (2017). Pengaruh Kontrak Psikologis dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Klinik Husada Mulia Kabupaten Lumajang. *Assets: Jurnal Ilmiah Ilmu Akuntansi, Keuangan Dan Pajak*, 1(2), 73. <https://doi.org/10.30741/assets.v1i2.32>
- Fahlevi, R., Sitingjak, C., Tawil, M. R., Kasingku, F. J., Rukmana, A. Y., Ulpawati, Nazaruddin, Ramadhan, A. M., Addiansyah, M. N. R., & Zebua, R. S. (2023). Psikologi Kepemimpinan. *Global Eksekutif Teknologi*. www.globaleksekutifteknologi.co.id
- Franita Panggabean, L., Apriliana, G., & Ratna Kinnary, N. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan Dan Kepuasan Kerja Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Generasi Y Dan Z Di Wilayah Jabodetabek). *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 8(2), 45–57. <https://doi.org/10.56971/jwi.v8i2.282>
- Hikmah, N., & Hayati, N. R. (2024). The Influence of Person-Job Fit and Public Service Motivation

- on Organizational Commitment Among Employees of Religious Affairs Ministry Office Purwakarta Regency. 4(5).
- Hussein, A. (2025). United States to Retain Employees. Walden University.
- Indonesia, P. R., & Koefisien, A. (2024). Pengaruh Leader Member Exchange Dan Kepuasan. 17(2), 1226–1235.
- Januarti, Indira. (2006). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Hubungan Antara Etika Kerja Islam Dengan Sikap Terhadap Perubahan Organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 10(1), 13–26.
- Jaya, M. R., Prakoso, H., & Putra, V. S. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Work Engagement Pada Karyawan Marketing di PT. Len Industri. *Prosiding Psikologi*, 6, 883–888. <http://dx.doi.org/10.29313/v6i2.24480>
- Khulaifi, H. (2016). Pengaruh Iklim Psikologis, Work Engagement, dan Keadilan Organisasi terhadap Kesiapan untuk Berubah. Undergraduate Thesis (tidak dipublikasikan), Fakultas Psikologi UIN Syarif Hidayatullah.
- Linando, Jaya Addin. (2022). Islam in Human Resources Management and Organizational Behavior Discourses. *Asian Management and Business Review*, 2(2), 103–120. <https://doi.org/10.20885/ambr.vol2.iss2.art1>
- Muslim, J. F., & Setiadi, I. K. (2024). Kualitas Kerja dan Kepemimpinan Perempuan. 10(04), 66–85.
- Mustabsyiroh Kumala, & Yuniardi Rusdianto. (2024). The Influence of Career Development and Perceived Organizational Support (POS) on Employee Retention Through Employee Performance at PT. Graha Agung Perkasa. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(4), 185–198. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i4.8994>
- Nabila, Nabila, & Yandri, Hengki. (2024). Religiosity in the Coping Mechanisms of Bullied Students: A Case Report. *Al-Musyrif: Jurnal Bimbingan Dan Konseling Islam*, 7(2), 137–149. <https://doi.org/10.38073/almusyrif.v7i2.1787>
- Penulis, T., Candra Susanto, P., Nyoman Sawitri, N., Dharmanto, A., Murdiono, J., Sjarifudin, D., Prayoga, R., Anindhyta, C., Setyawati, A., Dharma Diani, R., Nuruly, S., Fanisyah, E., Firdiansyah Suryawan, R., & Azhari, M. (n.d.). Manajemen SDM Berkelanjutan Dilengkapi dengan Studi Kasus dan Analisis SWOTS. www.freepik.com
- Rosari, R. (2017). Hubungan kepemilikan psikologikal pada konteks budaya jawa dengan anteseden dan konsekuensinya. *Jurnal Siasat Bisnis*, 21(1), 37–54. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol21.iss1.art3>
- Sadozai, Arshad Mahmood, Muhammad Yousuf Khan Marri, Hafiz Muhammad Fakhur Zaman, & Zekeriya Nas. (2013). Moderating Role of Islamic Work Ethics between the Relationship of Organizational Commitment and Turnover Intentions: A Study of Public Sector of Pakistan. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(2), 767–775. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n2p767>
- Shaheen, Sadia, Zulfiqar, Sehar, Saleem, Sharjeel, & Shehazadi, Gulsan. (2020). Does Organizational Cronyism Lead to Lower Employee Performance? Examining the Mediating Role of Employee Engagement and Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.579560>
- Setiawan, R. (2022). Perilaku Organisasi (M. Suardi, Ed.). Penerbit CV Azka Pustaka.
- Sidharta, H., Sudyasjayanti, C., Wijayadne, D. R., & Siendra, K. B. (n.d.). Sri Nathasya Br Sitepu, Helena Sidharta, Christina Sudyasjayanti, Devi Rahnjen Wijayadne, Krismi Budi Siendra.
- Sijilmassi, Amine, Safra, Lou, & Baumard, Nicolas. (2024). Our Roots Run Deep: Historical Myths as Culturally Evolved Technologies for Coalitional Recruitment. *Behavioral and Brain Sciences*, 47. <https://doi.org/10.1017/S0140525X24000013>
- Suhartini, Tien. (2020). Implementasi Kepemimpinan Otentik Dan Person-Organisation Fit Serta Hubungannya Dengan Kontrak Psikologis Dan Komitmen Organisasional Islami. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 10(2), 132–149. [https://doi.org/10.21927/jesi.2020.10\(2\).132-149](https://doi.org/10.21927/jesi.2020.10(2).132-149)
- Suleman, S., Yanto, A., & Novita, Y. (2023). Komitmen Bersama Dan Kinerja Koperasi. *Global Eksekutif Teknologi*.
- Sylejmani, M., & Mesko, M. (2024). Challenges in Human Resource Management for Employee Retention in Private Companies: Case Study of the Private Sector in the Republic of Kosovo,

- Pristina. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(9), e08297. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-154>
- Syifa, Noor. (2023). Pengaruh Spiritualitas Islam Dan Etika Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Karyawan Sektor Jasa Keuangan Dan Asuransi Di Jawa Barat). *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 1(4), 141–159. <https://doi.org/10.61132/nuansa.v1i4.364>