

PREPTO (PROSES REKRUTMEN PENURUN TURNOVER): USAHA PREVENTIF UNTUK MENGURANGI TURNOVER SUKARELA

Julius Colonel Millen Santosa¹, Anggi Mayangsari², Fildzah Rudyah Putri³, & Ernawati⁴

¹Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Jakarta
Email: ernawati.psi@unj.ac.id

²Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Jakarta
Email: ernawati.psi@unj.ac.id

³Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Jakarta
Email: ernawati.psi@unj.ac.id

⁴Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Jakarta
Email: ernawati.psi@unj.ac.id

ABSTRACT

Human resource management is an essential aspect of winning the market. However, the management effort encountered one of the challenges, namely the high turnover rate. Retail company X in Bekasi also faced a similar challenge with a turnover rate of 7.67%. This figure is higher than the turnover target of 5.51%. To answer this challenge, the author developed a recruitment method called Prepto (Proses Rekrutmen Penurunan Turnover). The program consists of developing a company profile, types of interview questions, and parental/guardian approval letters. A month after the program was implemented, the turnover rate in January 2022 could be reduced to 3.31%. The Prepto program can be developed further by conducting year-on-year comparisons and involving more respondents so that the program's effectiveness can be more visible.

Keywords: Recruitment, turnover, human resources management

ABSTRAK

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam memenangkan pasar. Namun, usaha pengelolaan tersebut menemui salah satu tantangan yaitu tingginya tingkat *turnover*. Perusahaan ritel X di Bekasi juga menghadapi tantangan serupa dengan tingkat *turnover* sebesar 7,67%. Angka tersebut lebih besar dari target *turnover* yaitu 5,51%. Untuk menjawab tantangan tersebut, penulis mengembangkan metode rekrutmen yang disebut dengan Prepto (Proses Rekrutmen Penurunan *Turnover*). Program tersebut terdiri dari pengembangan *company profile*, jenis pertanyaan wawancara, dan surat persetujuan orang tua/ wali. Sebulan setelah program tersebut dijalankan, angka *turnover* di bulan Januari 2022 dapat ditekan menjadi 3,31%. Program Prepto dapat dikembangkan lebih jauh dengan melakukan perbandingan *year on year* dan melibatkan responden yang lebih banyak supaya efektivitas program dapat lebih terlihat.

Kata Kunci: Rekrutmen, *turnover*, pengelolaan sumber daya manusia

1. PENDAHULUAN

Tingkat persaingan di dunia industri semakin ketat. Setiap perusahaan dituntut untuk memenangkan pasar. Salah satu aspek penting dalam keberhasilan tersebut adalah pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia mengacu pada sekelompok individu yang mampu bekerja dan menjadi vital untuk menjalankan kegiatan dan tujuan perusahaan (Marchington et al., 2021). Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu mengelola kualitas dari sumber daya manusia yang dimilikinya.

Namun, usaha perusahaan untuk mengelola kualitas sumber daya manusia menemui berbagai tantangan. Salah satu tantangan tersebut adalah tingginya tingkat *turnover*, yaitu suatu kegiatan mengundurkan diri dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Sebuah industri ritel di Bekasi pun tidak luput dari tantangan tersebut. Perusahaan tersebut memiliki target tingkat *turnover* sebesar 5,51% pertahun. Namun, faktanya perusahaan tersebut justru memilikitingkat *turnover* secara *year to date* yaitu sebesar 7,67%.

Turnover dalam PT. X didefinisikan sebagai tindakan individu untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya dalam durasi 30 hari setelah ia diterima bekerja. Tindakan mengundurkan diri tersebut terjadi karena beberapa faktor seperti faktor personal dan organisasi (Zhang, 2016). Faktor personal seperti pindah ke perusahaan lain, kesehatan, dan sebagainya menyumbang 48,3% dalam tingkat *turnover* di PT. X. Sementara, faktor organisasi seperti ketidaksesuaian ekspektasi kerja yang dimiliki oleh pekerja, menyumbang 45,3% dari tingkat *turnover*.

Tingkat *turnover* yang terjadi di perusahaan tersebut akan berdampak langsung terhadap pengeluaran perusahaan seperti kenaikan biaya *sourcing*, perekrutan, seleksi, pelatihan atau *training*, dan penurunan tingkat produktivitas yang terjadi karena kekurangan personil kerja. Hal tersebut tentu tidak dapat dibiarkan terjadi secara berkelanjutan. Perusahaan tersebut membutuhkan suatu solusi untuk mengatasi tantangan tersebut. Salah satu solusi yang dapat dilakukan adalah dengan mengoptimalkan proses rekrutmen karyawan (Hossain et al., 2015; Marchington, 2021).

Proses rekrutmen merupakan suatu pencarian sumber daya manusia (Marchington et al., 2021). Di perusahaan ritel X di Bekasi, proses rekrutmen untuk calon *store crew* dibagi menjadi beberapa tahap. Tahap pertama yaitu seleksi administrasi yang mengacu pada proses menyaring pelamar sesuai dengan kualifikasi administrasi yang dibutuhkan seperti: Pria/Wanita lajang (belum menikah), usia 18- 24 tahun, tinggi badan pria minimal 165 cm, dan wanita minimal 155 cm, kriteria pendidikan adalah SMK, D1-D4 dan Sarjana dari semua jurusan. Tahap kedua yakni proses *company profile* yang mengacu pada proses dimana rekruter akan menjelaskan terlebih mengenai profil perusahaan kepada pelamar (Arbak & Pavithra, 2020). Proses *company profile* termasuk dalam *employer branding* yang mengacu pada persepsi yang dimiliki oleh pelamar mengenai perusahaan. Persepsi tersebut mencakup sejarah, nilai, budaya, dan kegiatan perusahaan. Tahap ketiga yakni proses tes psikologi yang bertujuan untuk mengukur konstruk psikologis atau atribut calon pekerja seperti kecerdasan, bakat, dan kepribadian (Kaplan & Saccuzzo, 2018). Tes psikologi yang digunakan adalah tes kepribadian *Culture Test* dan tes Inteligensi yang dinamakan Tes Kemampuan Aritmatika atau Tes Kemampuan Diferensial.

Ketika peserta telah dinyatakan lulus tes psikologi, maka peserta dapat melanjutkan tahap keempat yaitu proses seleksi wawancara. Wawancara merupakan kegiatan dimana rekruter menggali lebih dalam mengenai kepribadian, kemampuan, kelebihan, dan kekurangan kandidat (Williams, 2021). Dalam proses seleksi wawancara ini, rekruter juga melihat bagaimana kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh pelamar agar dapat berinteraksi dengan konsumen. Pelamar yang telah dinyatakan lulus proses seleksi administrasi hingga wawancara akan dihubungi untuk mengikuti proses seleksi *training* yang mengacu pada kegiatan pendidikan dan pelatihan mengenai kemampuan bekerja dalam bidang tertentu yang telah disusun oleh perusahaan (Bansal & Tripathi, 2017). Dalam proses seleksi *training* yang dilakukan di perusahaan ritel X di Bekasi dilakukan oleh divisi lain yaitu bagian training atau *trainer*. Durasi *training* dilaksanakan selama 10 hari secara daring dan luring.

Ketika pelamar telah lulus seluruh tahapan seleksi maka pelamar akan diundang untuk melakukan tanda tangan perjanjian kerja dengan perusahaan dalam waktu tertentu (Wildan, 2017). Perjanjian kerja tersebut berjangka waktu 1 tahun. Setelah itu, pelamar resmi menjadi pekerja dan ditempatkan di gerai dan daerah yang telah ditentukan. Dalam proses tandatangan perjanjian kerja, pelamar juga mengumpulkan beberapa dokumen pelengkap salah satunya adalah surat persetujuan orang tua atau wali. Surat persetujuan orang tua atau wali tersebut berisi mengenai pemahaman orang tua atau wali mengenai dinamika singkat pekerjaan yang

akan dilakukan oleh anak mereka. Langkah ini telah dilakukan oleh perusahaan ritel X di Bekasi untuk mengurangi *turnover*. Namun, penulis melihat bahwa surat tersebut masih dapat dikembangkan.

Dalam menjawab tantangan yang diberikan PT. X, penulis bermaksud untuk menciptakan sebuah solusi yang dinamakan dengan PREPTO atau Proses Rekrutmen Penurun *Turnover*. Solusi tersebut diambil berdasarkan penjelasan Hossain et al. (2015) yang mengutarakan bahwa proses rekrutmen yang tepat mampu menurunkan sejumlah faktor *turnover* karyawan. Alasan lain dalam pemilihan program tersebut sebab penulis ditempatkan pada bagian rekrutmen selama mengikuti program MSIB sehingga penulis melihat bahwa proses rekrutmen mampu dikembangkan untuk menurunkan *turnover sukarela*.

Prepto merupakan suatu program terintegrasi dalam proses rekrutmen yang mencakup metode *company profile*, penambahan aspek dalam wawancara, dan penyusunan *Guardian Informed Consent* bagi orang tua atau kontak darurat calon pekerja. Dalam program prepto ini perusahaan akan melakukan *company profile* yang menjelaskan dengan rinci dinamika kerja yang akan dilakukan oleh calon pekerja. Kemudian, perusahaan juga akan melakukan proses wawancara untuk mencari tahu riwayat kesehatan calon pekerja dan keluarga, rencana dalam satu tahun ke depan yang dimiliki calon pekerja, dan kesiapan pekerja untuk ditempatkan di berbagai kota. Selanjutnya, perusahaan akan memberikan surat persetujuan yang harus ditanda tangani oleh orang tua atau wali calon pekerja sebagai persetujuan mereka terhadap calon pekerja. Hal tersebut dilakukan untuk mengurangi alasan *turnover* karyawan yang berkaitan dengan kesehatan pribadi maupun orang tua, permintaan keluarga untuk *resign*, serta perbedaan ekspektasi sebelum dan sesudah bekerja.

Berdasarkan tantangan yang telah dipaparkan sebelumnya, penulis bermaksud melaksanakan Prepto di perusahaan X sebagai usaha preventif untuk mengurangi *turn over sukarela*.

Pengertian *Turnover*

Kompetisi ekonomi yang semakin ketat menjadikan industri ritel harus bersaing untuk memberikan pelayanan ke pelanggan dengan lebih baik. Tindakan tersebut dapat dijalankan oleh industri ritel dengan menjaga komposisi sumber daya manusia dengan seimbang. Namun, langkah tersebut harus berhadapan dengan salah satu tantangan yaitu *turnover* karyawan yang mengacu pada tindakan pekerja mengundurkan diri dari perusahaan dalam suatu periode atau waktu tertentu (Dwesini, 2019; Marchington, dkk, 2021).

Pada umumnya, terdapat dua jenis *turnover* menurut Griffeth dan Hom (dalam Dwesini, 2019) yaitu *turnover* tidak sukarela (*involuntary turnover*) dan *turnover* sukarela (*involuntary turnover*). *Turnover* tidak sukarela mengacu pada kegiatan individu yang keluar dari pekerjaannya karena keputusan perusahaan sedangkan *turnover* sukarela merupakan kegiatan individu mengundurkan diri dari pekerjaan karena keputusannya sendiri. Dari kedua jenis tersebut, *voluntary turnover* lebih sulit untuk diprediksi oleh pihakmanajerial sebab karyawan dapat memutuskan untuk berhenti kapan saja. Dalam artikel ini akan dibahas mengenai upaya penurunan *voluntary turnover*.

PT.X di Bekasi mengklasifikasi periode *voluntary turnover* yaitu individu yang mengundurkan diri dalam rentang 30 hari setelah karyawan mulai bekerja. Pada tahun 2021, terdapat 1487 karyawan *store crew* baru. Namun, tingkat *turnover* tahun 2021 sebesar 7,67% sehingga jumlah karyawan yang mengundurkan diri sebanyak 114. Angka tersebut lebih besar dibandingkan target *turnover* yang hendak dicapai yaitu 5,51%

Karyawan *Store Crew*

Store crew merupakan istilah dalam industri ritel yang mengacu pada tenaga kerja yang bertugas di gerai atau toko sebagai pemberi layanan pertama atau langsung kepadakonsumen (Kumparan, 2021). Individu yang bekerja sebagai *store crew* bertugas dengan menggunakan sistem *shift* yang telah disusun oleh kepala toko. Di perusahaan X, individu yang baru bekerja sebagai *store crew* diberikan masa kerja kontrak selama 1 tahun terlebih dahulu. Jika individu bekerja dengan baik, maka dapat diperpanjang 1 tahun selanjutnya. Dalam artikel ini akan dibahas mengenai tingkat *turnover* pada posisi *crewstore*.

Penyebab *Turnover*

Zhang (2016) menjelaskan terdapat beberapa penyebab *turnover* yang akan dipaparkan sebagai berikut:

a. faktor personal

Faktor personal atau individu meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, masa kerja, kemampuan, tanggung jawab dan sebagainya. Perusahaan ritel X di Bekasi juga menemukan beberapa faktor *turnover* yang bersifat personal seperti:

a) kesehatan: Individu yang memiliki masalah kesehatan umumnya kurang dapat menunjukkan tingkat produktivitas yang baik. Dinamika pekerjaan di gerai yang sangat padat membuat para pekerja memilih untuk mengundurkan diri. Permasalahan ini dapat diatasi sedari awal dengan memilih pekerja yang memiliki riwayat kesehatan yang baik.

b) rencana hidup satu tahun ke depan: Perusahaan harus mengetahui rencana hidup satu tahun ke depan yang dimiliki oleh pelamar yang dapat berpengaruh terhadap tingkat *turnover*. Rencana tersebut mencakup pindah ke perusahaan lama, pindah ke perusahaan baru, rencana menikah, dan rencana melanjutkan pendidikan. Individu yang memiliki rencana tersebut umumnya akan mengundurkan diri dari pekerjaannya sebelum masa kontrak selesai.

c) permintaan orang tua/ wali untuk mengundurkan diri: Alasan tersebut juga dapat menjadi penyebab *turnover*. Beberapa orang tua atau wali dari pekerja meminta pekerja untuk mengundurkan diri karena kurangnya pengetahuan orang tua atau wali mengenai dinamika kerja yang terjadi di perusahaan. Alasan lain karena orang tua menderita suatu penyakit dan tidak ada yang merawat orang tua sehingga pekerja memutuskan untuk mengundurkan diri.

d) penempatan kerja: Penempatan kerja juga menjadi alasan *turnover* yang terjadi pada karyawan *store crew*. Alasan tersebut mencakup kota di mana pekerja ditempatkan dan bagi laki- laki alasan ini lebih mengacu pada ketidakinginan pekerja laki-laki untuk tinggal di mess yang telah disediakan di dalam gerai. Perusahaan perlu menggali komitmen pekerja sebelum diterima untuk bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

b. faktor organisasi

Faktor organisasi juga mampu memengaruhi tingkat *turnover* pada karyawan *store crew* di antaranya komposisi pekerja yang tidak sesuai dan ketidaksesuaian ekspektasi kerja yang dimiliki oleh pekerja yang akan dipaparkan sebagai berikut:

a) komposisi pekerja yang tidak sesuai: Komposisi pekerja menjadi aspek penting dalam menanggulangi tingkat *turnover*. Jika perusahaan mampu untuk memenuhi komposisi pekerja secara kuantitas yang sesuai dengan *Manpower Plainning (MPP)*, maka akan mengurangi jumlah *turnover* sebab. Hal tersebut dikarenakan jika jumlah pekerja sesuai maka tidak akan menambah beban kerja berlebih pada pegawai *crew store* sehingga mereka akan fokus bekerja dengan tugas masing-

masing.

- b) ketidaksesuaian ekspektasi kerja yang dimiliki oleh pekerja: Ekspektasi kerjayang tidak sesuai dapat terjadi akibat ketidaktahuan pekerja mengenai dinamika kerja di perusahaan secara mendalam. Hal tersebut menjadikan alasan *turnover* seperti, tidak kuat bekerja di gerai” menjadi sangat tinggi. Alasan tersebut terjadi karena pegawai merasa tidak sanggup jika jam buka toko yang terlalu pagi, jam tutup toko yang terlalu malam, tidak sanggup untuk mengangkat barang, dan segala konsekuensi bekerja di perusahaan. Alasan tersebut menjadi tantangan bagi perusahaan untuk mengenalkan secara lebih rinci mengenai dinamika kerja.

Pengembangan program prepto

Hossain, et al. (2015) menuturkan bahwa proses rekrutmen yang tepat dan terstruktur berhubungan dengan tingkat *turnover* di suatu perusahaan. Melihat kesenjangan atau *gap* yang terjadi antara target *turnover* dan *turnover* yang terjadi di PT.X, penulis mencoba untuk menawarkan gagasan berupa PREPTO (Proses Rekrutmen Penurun Turnover) sebagai langkah untuk mengatasi tantangan *turnover* di suatu perusahaan. Program PREPTO mencakup tiga dimensi yaitu pengembangan *company profile*, pertanyaan wawancara, dan pengembangan surat persetujuan orang tua atau wali.

2. METODE PENELITIAN

Prepto merupakan program yang ditawarkan oleh penulis untuk mengatasi tantangan yang berkaitan dengan *turnover* pada karyawan *store crew* di sebuah perusahaan ritel X di Bekasi. Program prepto terdiri dari tiga dimensi yang akan dipaparkan sebagai berikut:

Company Profile

Company profile merupakan dimensi pertama dalam Prepto. Hal tersebut dikarenakan rekruter akan selalu membicarakan mengenai *company profile* kepada pelamar sebelum proses seleksi. Perusahaan ritel X di Bekasi telah melakukan *company profile*. Namun, penulis melihat bahwa *company profile* masih dapat dikembangkan untuk mengurangi alasan *turnover* yaitu ketidaksesuaian ekspektasi pelamar dan penempatan. Berikut ini akan disajikan mengenai proses *company profile* yang telah dilaksanakan oleh perusahaan X di Bekasi dan rancangan penulis:

Tabel 1
Perbandingan Company Profile PT X dan Prepto

Aspek	PT. X	Prepto
Sejarah Perusahaan	Telah menjelaskan mengenai profil pendiri, sejarah, dan lini cabang bisnis perusahaan/grup.	Tidak ada perubahan.
Keuntungan dan fasilitas selama bekerja	Telah menjelaskan mengenai asuransi kesehatan (BPJS Kesehatan), BPJS Ketenagakerjaan, Insentif Kinerja Toko, hak cuti, dan sebagainya.	Tidak ada perubahan.
Konsekuensi bekerja di PT.X	Telah menjelaskan mengenai: <ol style="list-style-type: none"> Pembayaran selisih barang jika terdapat total harga dalam pencatatan yang sesuai dengan yang sesungguhnya (<i>actual</i>). Bekerja 5+1 yaitu 5 hari kerja dan 1 hari libur. Harus siap ditempatkan di mana saja (terdapat persyaratan di mana daerah penempatan harus memiliki UMK (Upah Minimum Kota) yang lebih tinggi dibanding daerah asal pelamar). 	<ol style="list-style-type: none"> Bahwa perbedaan nilai barang dapat terjadi akibat kecerobohan rekan kerja sehingga pelamar harus saling mengingatkan rekan kerja. Kemudian, pembayaran selisih barang akan ditanggung bersama dengan seluruh <i>store crew</i> yang ada di gerai tersebut dengan besaran pembayaran yang berbeda berdasarkan jabatan. Momen hari raya atau hari libur nasional merupakan peristiwa untuk menambah pendapatan toko sehingga para pelamar harus siap dengan masuk kerja di hari raya. Harus siap untuk ditempatkan di mana saja. Para pelamar diberitahu jika semakin besar suatu kota, semakin besar pula biaya hidup yang akan mereka jalani. Hal tersebut dilakukan agar pelamar mampu mempersiapkan segala konsekuensi untuk bekerja di luar asal daerahnya.
Dinamika Proses Bisnis di Perusahaan X	Belum menjelaskan terkait jam buka dan tutup gerai, tinggal di mess, serta tenaga yang dibutuhkan saat bekerja.	Pengembangan: <ol style="list-style-type: none"> Menjelaskan mengenai jam buka dan tutup gerai. Walaupun toko belum buka, namun karyawan harus datang terlebih dahulu untuk membersihkan dan mempersiapkan segala keperluan toko. Kemudian,

ketika toko telah tutup, pekerja harus mempersiapkan dan melihat pencatatan arus kas dan pendapatan harian dengan baik, mencetak harga untuk esok hari, dan membersihkan toko. Kegiatan tersebut menyebabkan karyawan bekerja lembur. Pegawai laki-laki harus bersedia tinggal di mess. Kebersihan dan kenyamanan mess menjadi tanggung jawab pegawai.

- b. Pegawai laki-laki harus selalu tinggal di mess selama hari kerja sehingga pegawai laki-laki hanya boleh meninggalkan mess saat hari libur. Bagi laki-laki diharuskan untuk siap jika terdapat kiriman barang di saat waktu istirahat atau malam hari.
 - c. Pegawai laki-laki harus siap untuk mengangkat barang tersebut dan menyimpan di gudang.
-

Company profile tersebut telah dijalankan oleh penulis yang bertujuan untuk menggambarkan secara rinci suasana atau keadaan selama bekerja di perusahaan X Bekasi. Dalam tabel tersebut terdapat beberapa pengembangan yang berguna untuk mengurangi tingkat *turnover* sehingga pelamar menjadi lebih siap dalam menghadapi pekerjaannya.

Pengembangan Pertanyaan Wawancara

Wawancara merupakan suatu percakapan yang berlangsung dengan pewawancara memberikan pertanyaan untuk menggali jawaban dari terwawancara atau narasumber (Moleong, 2018). Dalam proses rekrutmen, wawancara dapat digunakan untuk menemukan sudut pandang calon pegawai mengenai karakter, prinsip, pandangan, dan kemampuannya yang dapat berpengaruh atau berguna saat ia bekerja (Marchington, Kynighou, Wilkinson, & Donnely, 2021). Selain itu, wawancara juga dapat menjadi teknik awal yang digunakan dalam menekan angka *turnover* karena berfungsi sebagai sarana untuk menggali dugaan alasan karyawan untuk mengundurkan diri. Penulis mengembangkan pedoman wawancara yang akan dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 2

Pengembangan Pedoman Wawancara

Aspek	Deskripsi	Pertanyaan
Kesehatan	Aspek ini mencari tahu riwayat kesehatan pelamar serta orang tua pelamar. Aspek ini bertujuan untuk menekan alasan <i>turnover</i> dalam hal kesehatan dan faktor permintaan orang tua yang berkaitan dengan kesehatan.	Apakah Anda pernah dirawat rumah sakit dalam 2 tahun terakhir?
		Apakah Anda memiliki riwayat asma, lambung, jantung, paru-paru, kanker, dan sebagainya?
		Apakah anggota keluarga Anda memiliki riwayat penyakit tersebut? Jika keluarga Anda memiliki riwayat penyakit tertentu, apakah ada individu lain yang menjaga dan merawat mereka selagi Anda bekerja?
Rencana Satu Tahun Ke depan	Aspek pertanyaan ini bertujuan untuk menekan angka <i>turnover</i> dengan alasan faktor personal seperti, melanjutkan studi, menikah, pindah ke perusahaan lama/ lain.	Apakah Anda memiliki minat untuk studi setahun ke depan?
		Apakah Anda memiliki minat untuk menikah setahun ke depan?
		Apakah Anda sudah bertunangan? Sebelum melamar di sini, Anda lamar di mana saja? dan bagaimana hasilnya?
Penempatan	Aspek pertanyaan ini bertujuan untuk mengurangi <i>turnover</i> dengan alasan seperti, tidak siap tinggal di mess.	Bagaimana dengan respon orang tua/saudara kandung Anda tentang penempatan Anda? Apakah Anda bersedia untuk tinggal di Mess selama hari kerja?

Pengembangan pertanyaan wawancara tersebut telah penulis paparkan kepada divisi *Recruitment*. Beberapa pegawai di divisi tersebut juga setuju dan menjalankan rekomendasi yang diberikan penulis. Penerapan pengembangan tersebut dijalankan sejak bulan Desember 2021.

Pengembangan Surat Izin Orang Tua/Wali

Perusahaan X di Bekasi telah menyusun surat ijin orang tua/ wali dari pekerja untuk menekan angka *turnover* dengan alasan permintaan keluarga untuk mengundurkan diri. penulis melihat bahwa surat persetujuan tersebut masih dapat dikembangkan. Berikut ini akan disajikan surat ijin orang tua yang telah di perusahaan X.

Tabel 3

Surat Persetujuan Orang Tua

SURAT PERSETUJUAN ORANG TUA	
<p>Selamat (pagi/siang/malam)</p> <p>Saya yang bertandatangan di bawah ini selaku orang tua atau wali daritelah mengetahui dan mengizinkan anak saya untuk bekerja di seluruh gerai PT. X, baik itu tinggal di mess (untuk laki laki) atau kontrakan (untuk perempuan) selama masa kontrak kerja yang tersedia.</p> <p>Sekian surat pernyataan saya buat untuk melengkapi persyaratan bekerja anakkami sebagai <i>store crew</i>.</p> <p style="text-align: right;">..... ,</p> <p style="text-align: right;">Tanda Tangan</p> <p style="text-align: right;">Materai Rp.10.000</p> <p style="text-align: right;">(Nama Orang Tua)</p>	

Dalam usaha pengembangan surat persetujuan orang tua/ wali, penulis dan rekan magang yang tersebar di seluruh cabang perusahaan X di berbagai daerah saling melengkapi dan memberikan saran mengenai surat tersebut. Berikut ini akan dipaparkan mengenai surat persetujuan orang tua yang dikembangkan oleh para peserta magang:

Tabel 4
Surat Persetujuan Orang Tua/Wali

SURAT PERSETUJUAN ORANG TUA/ WALI	
Saya yang bertanda tangan di bawah ini	
Nama	:
No. KTP	:
Pekerjaan	:
No. Telepon	:
Alamat	:
Dengan ini memberikan izin kepada anak saya :	
Nama	:
Asal Sekolah	:
Alamat	:
Untuk bergabung di PT. X untuk posisi Crew Store. Saya juga telah mengetahui dan memahami sejumlah kebijakan yang harus diikuti oleh anak saya sebagai karyawan di PT. X yaitu:	
1. Bersedia ditempatkan di seluruh area kerja PT. X, kapanpun diperlukan.	
2. Bersedia dengan sistem kerja shift:	
a. Shift 1	: 05.00 WIB - 15.00 WIB
b. Shift 2	: 15.00 WIB - 21.00 WIB
c. Shift 3	: 21.00 WIB - 05.00 WIB
3. Bersedia untuk tinggal di mess toko selama hari kerja (khusus <i>crew store pria</i>).	
4. Bersedia untuk ikut menanggung pembayaran selisih barang yang terjadi di gerai akibat kelalaian <i>store crew</i> .	
5. Bersedia bekerja lembur/ <i>overtime</i> jika diperlukan.	
6. Bersedia bekerja selama 5 hari dan berhak mendapatkan 1 hari libur sesuai dengan shift yang telah ditentukan perusahaan.	
7. Bersedia untuk tidak mendapatkan cuti selama tahun pertama kontrak, kecuali cuti sakit, bencana, dan duka kemalangan.	
Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sadar dan tanpa paksaan pihak manapun dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.	
.....20	
Orang Tua/Wali	
(.....)	

Pengembangan surat persetujuan orang tua/ wali tersebut mencakup beberapa aspek pembayaran selisih barang, *shift* kerja, dan pengajuan cuti. Para peserta magang telah merekomendasikan pengembangan surat tersebut kepada PT. X. Namun, PT. X masih menimbang rekomendasi tersebut. Penulis dan para peserta magang berharap surat tersebut dapat menurunkan tingkat *turnover* di PT. X.

Penulis melaksanakan program MSIB di perusahaan X selama sekitar 6 bulan, dari Agustus 2021 hingga Februari 2022. Dalam program tersebut, penulis memiliki proyek untuk menurunkan angka *turnover*. Dalam proses pelaksanaan magang tersebut, penulis memulai untuk merancang suatu solusi dari awal magang hingga sekitar bulan November 2021. Pada setiap bulan, penulis berkonsultasi dengan mentor untuk mendapatkan saran mengenai proyek. Kemudian, pada awal bulan Desember 2021, penulis memaparkan rancangan program Prepto sebagai langkah awal untuk mengurangi *turnover*. Penulis diizinkan untuk menjalankan program *company profile* dan pengembangan pertanyaan wawancara. Namun, untuk pengembangan surat persetujuan orang tua/ wali masih menjadi pertimbangan PT.X

a) Proses pelaksanaan *company profile*

Penulis membawakan *company profile* versi pengembangan ketika melakukan proses seleksi *crew store* baik secara daring maupun luring dari bulan Desember hingga akhir Januari. Para pelamar menjadi sangat antusias dalam mendengarkan *company profile*. Mereka menanyakan berbagai hal mengenai dinamika kerja di perusahaan X. Langkah *company profile* ini dapat menggambarkan antusias pelamar dalam bekerja dan melihat pelamar mana yang tampaknya keberatan dengan dinamika kerja di perusahaan X.

b) Proses pelaksanaan pengembangan pertanyaan wawancara

Penulis dan karyawan perusahaan X menambahkan beberapa pertanyaan wawancara hasil pengembangan. Hal tersebut dilakukan baik dalam proses seleksi daring maupun luring. Dengan menggunakan tambahan pertanyaan tersebut, rekruter mampu mengetahui riwayat kesehatan dan keluarga pelamar, rencana satu tahun ke depan yang dimiliki pelamar, dan kesediaan pelamar jika ditempatkan di luar daerah asal. Pedoman wawancara tersebut mampu menjadikan rekruter untuk menerima pelamar yang memiliki komitmen tinggi dalam bekerja dan diharapkan dapat mengurangi tingkat *turnover*.

c) Hasil tingkat *turnover* di akhir periode magang

Penulis melakukan magang selama kurang lebih 6 bulan dari bulan Agustus 2021 hingga 18 Februari 2022. Dari bulan Agustus hingga November 2021, penulis melaksanakan program MSIB dengan mempelajari dan memperdalam proses bisnis rekrutmen industri ritel. Kemudian pelaksanaan program prepto diadakan pada bulan Desember 2021 hingga Januari 2022 sehingga hasil yang didapat kurang dapat untuk dibandingkan secara *year on year*. Namun, hasil tingkat *turnover* dapat dibandingkan secara *month to month* atau secara bulanan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada tahun 2021, secara *year to date* tingkat *turnover* di perusahaan X di Bekasi sebanyak 7,67%. Dengan tingkat *turnover* tertinggi terjadi pada di bulan Mei sebesar 20,51%. Angka *turnover* tersebut terjadi karena jumlah karyawan baru hanya sebanyak 39 orang sedangkan karyawan yang mengundurkan diri sebanyak 21 orang. Berikut ini akan dipaparkan mengenai grafik tingkat *turnover* pada tahun 2021.

Tabel 5

Tingkat Turnover 2021

Bulan	Karyawan baru	TO karyawan baru	% Actual	% Target
Januari	61	7	11,48%	5,51%
Februari	-	-	11,48%	5,51%
Maret	-	-	6,83%	5,51%
April	166	6	6,83%	5,51%
Mei	39	8	20,51%	5,51%
Juni	198	8	6,75%	5,51%
Juli	178	12	6,75%	5,51%
Agustus	252	15	6,45%	5,51%
September	114	14	7,30%	5,51%
Oktober	167	21	8,23%	5,51%
November	134	10	8,13%	5,51%
Desember	178	13	8,02%	5,51%
TOTAL	1487	114	7,67%	5,51%

Tabel 6

Alasan Turnover 2021

Alasan Turnover	Jumlah	Persentase
Tidak kuat bekerjadi gerai	52	45,6%
Diterima di perusahaan lain	24	21,1%
Melanjutkan studi	9	7,9%
Perilaku atasan	6	5,3%
Kesehatan personal (sakit)	4	3,5%
Permintaan keluarga untuk <i>resign</i>	9	7,9%
Pindah kerja di perusahaan lama	4	3,5%
Penempatan jauh	2	1,8%
Tidak ingin tinggal di Mess	3	2,6%
Musibah banjir	1	0,8%

Berdasarkan tabel 6, terlihat alasan *turnover* yang paling dominan adalah tidak kuat bekerjadi gerai yaitu sebesar 45,6%. Penulis dan rekruter di PT.X berusaha untuk mengurangi alasan tersebut dengan memperdalam proses *company profile* kepada para pelamar mengenai dinamika kerja. Alasan lain seperti diterima di perusahaan lain/lama, melanjutkan studi, penempatan, berusaha dikurangi dengan menggali pandangan pelamar mengenai hal tersebut menggunakan wawancara yang lebih mendalam.

Tabel 7
Turnover Januari 2022

Karyawan Baru	Karyawan Turnover	Persentase
272	9	3,31%

Jika dibandingkan secara *month to month*, terjadi perbedaan angka *turnover* di bulan Desember 2021 dan Januari 2022. Pada bulan Desember 2021, persentase *turnover* sebesar 8,02%. Namun, pada bulan Januari persentase *turnover* sebesar 3,31%.

Tabel 8
Alasan turnover Januari 2022

Alasan Turnover	Jumlah Pekerja	Persentase
Tidak kuat bekerja di gerai	3	33,3%
Melanjutkan studi	2	22,2%
Diterima di perusahaan lain	1	11,1%
Permintaan orang tua untuk mengurus orang tua yang sedang sakit	1	11,1%
Penempatan jauh	1	11,1%
Tidak ingin tinggal di Mess	1	11,11%

Berdasarkan tabel 8, terlihat alasan *turnover* “tidak kuat bekerja di gerai” masih mendominasi sebanyak 33,3%. Namun, jika dibandingkan secara *month to month* dengan bulan Desember, terjadi penurunan angka *turnover*. Hal tersebut dikarenakan kerja keras dari rekruter di PT. X dan penulis yang berusaha untuk menerapkan proses rekrutmen yang lebih baik.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Turnover karyawan adalah tindakan pekerja mengundurkan diri dari perusahaan dalam suatu periode atau waktu tertentu (Dwesini, 2019; Marchington, et al., 2021). Terdapat dua jenis *turnover* yaitu *involuntary turnover* dan *voluntary turnover*. Perusahaan ritel X mengalami angka *voluntary turnover* sebesar 7,67%. Angka tersebut melebihi dari target perusahaan yaitu 5,51%. Perusahaan X mengklasifikasi *voluntary turnover* sebagai tindakan individu yang mengundurkan diri dari pekerjaannya dalam jangka waktu 30 hari setelah hari pertama bekerja.

Zhang (2016) menuturkan terdapat beberapa faktor penyebab *turnover* yaitu faktor pribadi dan faktor organisasi. Pada periode Januari hingga Desember 2021, faktor personal mendominasi alasan *turnover* karyawan *store crew* seperti kesehatan, permintaan orang tua untuk *resign*, rencana menikah, rencana melanjutkan studi, dan penempatan. Faktor organisasi seperti ketidaksesuaian ekspektasi kerja juga menjadi penyebab *turnover*. Program MSIB yang diikuti penulis memberikan tantangan untuk menghasilkan suatu gagasan yang bertujuan untuk menurunkan angka *turnover*.

Prepto (proses rekrutmen penurun *turnover*) adalah jawaban dari tantangan dalam proyek magang MSIB di PT. X. Program prepto yang telah dijalankan oleh penulis adalah pengembangan *company profile* dan pengembangan jenis pertanyaan pada wawancara. Sementara itu, pengembangan pada surat persetujuan orang tua/ wali masih dalam

pertimbangan perusahaan X. Namun, penulis sangat mengapresiasi perusahaan X dalam memberikan kesempatan untuk mengemukakan gagasan dalam proyek MSIB ini.

Setelah melaksanakan program ini, terlihat hasil pada bulan Januari 2022, yaitu angka *turnover* sebesar 3,31%. Hal tersebut menandakan terjadi penurunan secara *month to month* jika dibandingkan di bulan Desember 2021. Selain itu, program prepto memiliki kelebihan seperti mampu menggali lebih dalam mengenai minat dan komitmen pelamar. Prepto juga mampu untuk memberikan wawasan lebih luas bagi para pelamar mengenai dinamika kerja di perusahaan X.

Namun, program Prepto ini juga memiliki keterbatasan yaitu masih diukur berdasarkan penurunan *turnover* secara *month to month* dan dengan jumlah sampel yang sedikit. Hal tersebut sejalan dengan pandangan PT.X bahwa untuk menuntaskan tantangan yang besar seperti *turnover* sukarela dibutuhkan pemahaman yang lebih mendalam dan durasi yang lama. Namun, PT.X sangat mengapresiasi langkah Prepto sebagai masukan untuk pengembangan proses bisnis di bidang rekrutmen. Untuk itu, penulis menyarankan agar pengembangan program Prepto dapat dilakukan dengan melakukan pengukuran jangka panjang secara *year on year* dan dengan melibatkan responden yang lebih banyak agar lebih terlihat efektivitas programnya.

Ucapan Terima Kasih (Acknowledgement)

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mendukung lancarnya penelitian ini.

REFERENSI

- Arbak, & Pavithra. (2020). Employer branding through recruitment and selection. *Malaya Journal of Matematik*, 3150-3152. <https://doi.org/10.26637/MJM0S20/0804>.
- Bansal, A., & Tripathi, J. P. (2017). A literature review on training need analysis. *IOSR Journal of Business and Management* 19(10), 50-56.
- Dwesini, N. F. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-15.
- Hossain, M. S., Rahman, T., & Labony, S. S. (2015). Effects of recruitment and selection process on employee turnover and its consequence on organization's profitability-A study on financial sector of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 7(35), 36-44.
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (2018). *Psychological testing: Principles, applications, and issues*. (9th ed.). Cengage Learning.
- Kumparan. (2021, Desember 22). *Pengertian store crew beserta tugas dan tanggung jawabnya*. Retrieved from Kumparan web site: www.kumparan.com
- Marchington, M., Kynighou, A., Wilkinson, A., & Donnely, R. (2021). *Human resource management at work*. Kogan Page.
- Moleong, L. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Wildan, M. (2017). Perlindungan hukum tenaga kerja kontrak dalam perjanjian kerja waktu tertentu berdasarkan undang-undang no. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. *Jurnal Hukum Khaira Ummah*, 12(4), 833-841.
- Williams, L. (2021). *Job search: Master the art of finding your ideal job, getting an interview, and networking*. (6th ed.). Kogan Page.
- Zhang, Y. (2016). A review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 85-91.

<http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2016.42010>.