

Upaya Penurunan Tingkat *Turnover* Karyawan *Project* PT. X

Shania Paramitha Kusuma¹, Herri Christian Palit²

Abstract: PT X is one of fast moving consumer goods company in the tobacco industry. Since 2018, PT X has started to launch new product (project launching) in various city in Indonesia. This projects have given impact for several department, including recruitment department for employee fulfilment. Fulfilment process was difficult to do because turnover rate was more than 40%. Pareto's result shows three main reasons that influence employee to leave the company. The reasons are disciplinary action, unclear status and benefit, and performance issue. The root causes of the three main reasons are identified by 5 whys analysis and analysis of employee characteristics through Cramer's V test and crosstab. Based of analysis, the root causes are the company didn't have job description, employees don't have many experiences, training just is given in the beginning of project and unequal, the company doesn't have a clear appraisal for employee performance, engagement rate is low and there isn't salary invoice. Based on the root causes of employee turnover, the solutions that can offer are making job description and spesification, making training guidelines, implementing 360° assessments, giving rewards and giving salary invoice. Five solutions are expected to reduce employee turnover rate of employee project PT X.

Keywords: *project* employee turnover, pareto, 5 whys analysis, employee engagement

Pendahuluan

PT. X adalah perusahaan distribusi *Fast Moving Consumer Good* (FMCG) yang merupakan salah satu dari anak perusahaan *tobacco* di Indonesia. Departemen *Sales Field Marketing* (SFM) merupakan salah satu departemen yang ada di PT. X. Departemen *Sales Field Marketing* memiliki tugas untuk memastikan barang ada dan terjual di pasaran, di mana salah satu tanggung jawabnya adalah melakukan *launching* produk baru (*project launching*) yang tersebar di beberapa wilayah Indonesia. *Project launching* yang dilaksanakan membutuhkan penambahan sumber daya manusia (SDM) yang cukup banyak. SDM dibutuhkan sebagai penyalur produk baru agar dikenal, terdistribusi, dan dipastikan sampai ke konsumen. Penambahan SDM yang dilakukan oleh perusahaan adalah karyawan dengan masa waktu tertentu (karyawan *project*).

Semenjak tahun 2018 *project* pemasaran untuk produk baru dilakukan di berbagai kota. Pada tahun 2018, tingkat *turnover* karyawan *project* lebih besar dari 50% dimana tergolong dalam kategori tinggi. Salah satu faktor penyebabnya adalah *timeline* yang pendek dalam melakukan proses recruitment dengan skala besar dan serentak di berbagai wilayah.

Pemenuhan SDM merupakan salah satu faktor terbesar kesuksesan dari *launching* yang dilakukan. Tingkat *turnover* yang tinggi masih berlanjut hingga tahun 2020 dimana memiliki rata-rata *turnover* 45%.

Pada tahun 2018, tingkat *turnover* melebihi 50%, sedangkan proses pemenuhan karyawan untuk menggantikan karyawan yang *resign* sulit untuk dilakukan. Keadaan tersebut menyebabkan *launching* tersebut mengalami kendala dalam proses mencapai target penjualan. Departemen *Human Resource* (HR) bagian rekrutmen melakukan upaya untuk mengantisipasi agar *project launching* tidak gagal dalam pemenuhan SDM dan mengakibatkan produk tidak terdistribusi ke konsumen. Upaya yang dilakukan adalah dengan menetapkan dua target besar yakni penyediaan *buffer* sebesar 150% dari *man power planning* (MPP), dan pemenuhan MPP sesuai dengan *timeline*. MPP merupakan jumlah karyawan yang direncanakan dan dibutuhkan oleh departemen SFM.

Pada tahun 2019-2020, kedua target tersebut telah tercapai. Namun, muncul masalah baru dengan adanya *turnover* yang cukup tinggi meskipun lebih rendah dibanding 2018. Berdasarkan penjelasan tingginya tingkat *turnover* karyawan *project* PT.X, maka penelitian ini dilakukan untuk memberikan upaya untuk menurunkan tingkat *turnover* karyawan *project*. Adapun batasan dalam penelitian ini adalah data yang digunakan adalah data periode

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: shaniaparamitha23@gmail.com, herri@petra.ac.id

Januari–Desember 2020 dan 22 data *project* saja yang digunakan.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam menyelesaikan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut.

Perumusan Masalah

Perumusan masalah digunakan untuk mengetahui tujuan dari penelitian. Sumber dari masalah dilakukan dengan cara observasi dan wawancara dengan pihak perusahaan.

Studi Literatur

Studi literatur berfungsi untuk memperdalam informasi dan pengetahuan sebagai dasar dalam menyelesaikan masalah. Studi literatur berasal dari buku, jurnal maupun sumberpsumber lain. Berikut merupakan beberapa teori dan penyelesaian masalah yang didapat dari studi literatur.

Employee Turnover

Menurut Yankeelov dalam Mamun and Hasan [1], *Employee turnover* merupakan situasi di mana karyawan meninggalkan perusahaan untuk beberapa berdampak negatif pada perusahaan dalam total pengeluaran dan kemampuan perusahaan dalam melakukan pengadaan. Menurut Price dalam Iqbal [2], *turnover* dapat didefinisikan sebagai rasio dari jumlah tenaga kerja yang meninggalkan perusahaan dibagi dengan jumlah rata-rata tenaga kerja selama periode tersebut.

5 *Whys Analysis*

5 *Whys analysis* pertama kali dikembangkan oleh Sakichi Toyoda untuk Toyota Industries Corporation. 5 *Whys analysis* merupakan salah satu prinsip pemecahan masalah yang sistematis. Teknik ini merupakan cara yang sederhana namun sangat membantu untuk memecahkan masalah dengan mengeksplorasi hubungan sebab akibat. Hal ini dikarenakan suatu akibat terjadi pasti memiliki penyebabnya.

Uji Koefisiensi Korelasi Cramer

Uji koefisien korelasi cramer atau Cramer's V merupakan salah satu uji statistik untuk menganalisis hubungan atau korelasi non parametrik. Pengujian Cramer's v merupakan modifikasi dari uji korelasi phi. Uji Cramer's v dikembangkan oleh Harald Cramer. Menurut Harald

Cramer dalam Kearney [3] uji Cramer's V atau Cramer's phi digunakan untuk mengukur hubungan antara dua data kategori yang memiliki lebih dari 2 level.

Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan melalui wawancara yang akan dilakukan kepada sejumlah posisi yang berada di *project launching*. Data sekunder diperoleh dari data *exit interview* yang dimiliki perusahaan dan juga data karakteristik karyawan yang keluar.

Pengolahan Data

Data yang telah dikumpulkan akan diolah berdasar kebutuhannya. Data *exit interview* diolah menggunakan prinsip pareto. Faktor yang paling berpengaruh akan dianalisis lebih lanjut melalui wawancara dan diolah menggunakan 5 *Whys Analysis*. Sementara, data karakteristik akan diolah menggunakan Uji Cramer's V dan tabulasi silang.

Analisis Hasil Pengolahan Data

Hasil pengolahan data berupa akar masalah dari terjadinya *turnover* karyawan dan juga frekuensi karakteristik karyawan dengan alasan *turnover*. Kedua hasil ini selanjutnya akan dianalisis untuk mengetahui apakah ada hubungan antara kedua hasil tersebut.

Usulan Solusi Penurunan *Turnover*

Tahap ini merupakan tahap untuk memberikan usulan untuk menangani faktor-faktor utama penyebab terjadinya *turnover* karyawan. Usulan ini akan didiskusikan lebih lanjut dengan pihak perusahaan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

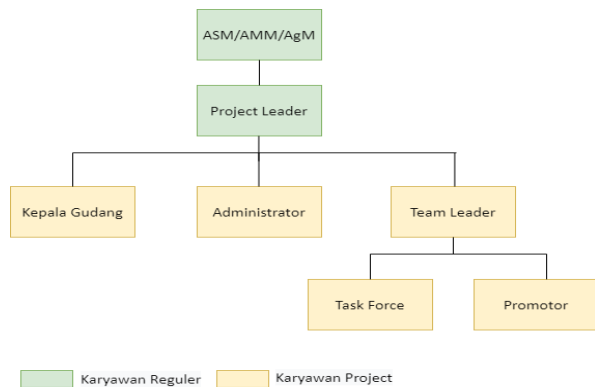
Penarikan Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan memberikan hasil analisis akar masalah dan solusi yang ditawarkan dalam upaya penurunan tingkat *turnover* karyawan *project* PT. X. Saran juga diberikan oleh peneliti kepada perusahaan yang dapat dijadikan masukan untuk pengembangan perusahaan selanjutnya.

Hasil dan Pembahasan

Departmen *Sales Field Marketing* (SFM) merupakan salah satu departemen yang ada di PT.X. Departemen SFM merupakan departemen yang bertanggung jawab untuk menjual dan memasarkan

produk ke konsumen sehingga terjadi peningkatan omset perusahaan. Upaya peningkatan omset perusahaan dilakukan departemen SFM salah satunya dengan meluncurkan produk baru di berbagai daerah di Indonesia (*project launching*). Karyawan yang digunakan adalah ialah karyawan dengan masa waktu kontrak tertentu (karyawan *projec*). Berikut merupakan susunan organisasi dari *project launching*.



Gambar 1. Susunan organisasi *project launching*

Gambar 1 menunjukkan susunan organisasi pada *project launching* yang terdiri dari karyawan reguler dan karyawan *project*. ASM/AMM/AgM dan *Project Leader* (PL) berasal dari karyawan reguler perusahaan sementara, karyawan lainnya merupakan karyawan *project*. Berdasar data yang didapat dari perusahaan rata-rata *turnover* karyawan *project* pada tahun 2020 adalah $\pm 45\%$, dimana tingkat *turnover* terbesar pada *project* di area Bekasi sebesar 133%.

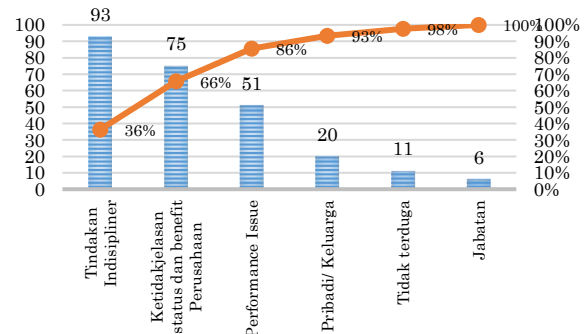
Alasan Turnover Karyawan Project

Identifikasi alasan keluar karyawan *project* menggunakan *exit interview* yang dimiliki perusahaan. *Exit interview* memiliki delapan belas alasan yang dapat dipilih oleh karyawan yang keluar dari perusahaan. Delapan belas alasan tersebut dikerucutkan menjadi enam alasan utama keluarnya karyawan *project* dan menghilangkan alasan habis kontrak. Berikut merupakan enam alasan utama karyawan *project* meninggalkan perusahaan.

Tabel 1 menunjukkan alasan keluar karyawan *project* di 22 daerah yang diamati. Total karyawan *project* yang keluar tanpa memperhitungkan habis kontrak adalah 256 orang. Keenam alasan pada Tabel 1 dianggap oleh Perusahaan sebagai *voluntary turnover*.

Tabel 1. Alasan keluar karyawan *project*

Alasan	Keterangan	Jumlah	Persentase
Ketidakjelasan status dan <i>benefit</i> perusahaan	Status karyawan kontrak	75	29
	Gaji, insentif perusahaan.	93	36
Tindakan indisipliner	<i>Fraud</i> , pelanggaran. mangkir, tanpa alasan/ tidak ada kabar.		
<i>Performance issue</i>	<i>Performance</i> kurang, tidak mampu mengikuti proses yang ada, target tinggi.	51	20
Tidak terduga	Sakit, kecelakaan/ meninggal.	11	4
Jabatan	Promosi/mutasi, <i>downgrade</i> .	6	2
Pribadi/ keluarga	Istri hamil, merawat orang tua, dilarang orang tua, pulang kampung.	20	8



Gambar 2. Pareto chart alasan *turnover* karyawan *project*

Hasil Pareto Chart pada Gambar 2 menunjukkan bahwa dengan menyelesaikan tiga masalah yang ada mampu mempengaruhi keberhasilan untuk penurunan *turnover* sebanyak 86 %. Tiga permasalahan yang mempengaruhi penurunan *turnover* adalah dengan menyelesaikan permasalahan tindakan indisipliner, ketidakjelasan status dan *benefit* karyawan serta masalah *performance issue*. Ketiga hal ini akan menjadi fokus peneliti dalam pembahasan ini.

Akar Permasalahan Melalui 5 Whys Analysis

Tiga masalah utama berdasarkan hasil *Pareto Chart*, akan dianalisis lebih lanjut menggunakan *5 Whys Analysis*. Wawancara terhadap karyawan dilakukan untuk membantu mengisi kelengkapan *5 Whys Analysis*. Posisi karyawan yang menjadi narasumber adalah *recruitment officer*, *project leader / team leader*, *task force / promotor*.

Tindakan Indisipliner

Tindakan indisipliner menjadi masalah terbesar dari alasan karyawan *project* meninggalkan perusahaannya. Terdapat dua penyebab awal yang terkait tindakan indisipliner yang didapatkan berdasar analisis SWOT karyawan *project*. Dua alasan tersebut adalah PL jarang melakukan *monitoring* dan evaluasi kinerja dan relasi PL/TL/rekan kerja yang kurang baik. Hasil *5 Whys Analysis* terkait tindakan indisipliner ditunjukkan pada Lampiran 1.

PL yang jarang melakukan *monitoring* dan evaluasi ke lapangan memiliki akar masalah yakni tidak adanya pembagian *job description* yang jelas. Menurut wawancara yang dilakukan terdapat beberapa PL yang hanya melakukan *monitoring* pada awal periode *project* saja di mana seharusnya kewajiban PL adalah memantau secara berkala. Analisis juga dilakukan terhadap perusahaan, dimana perusahaan tidak memiliki *job description* yang tetap untuk karyawan *project*. Perusahaan hanya memiliki *job description* untuk karyawan *reguler*. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Taringan *et al* [4], di mana *job description* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

Relasi dengan atasan maupun rekan kerja yang kurang baik menjadi salah satu penyebab terjadinya tindakan indisipliner. Relasi yang kurang baik ini memiliki akar permasalahan yakni PL/TL kurang berpengalaman baik dalam kemampuan maupun pengetahuan yang dimilikinya. Hal ini dikarenakan karyawan merasa PL tidak bisa memberikan solusi yang konkret dan mengakibatkan krisis kepercayaan dan meningkatnya keinginan untuk melakukan tindakan indisipliner. PL yang kurang berpengalaman juga dapat terjadi karena *recruitment officer* beberapa kali salah melakukan seleksi terhadap karyawan sehingga memunculkan karyawan yang kurang kompeten.

Ketidajelasan Status dan Benefit Perusahaan

Ketidajelasan Status dan *benefit* perusahaan menjadi permasalahan kedua yang dianalisis untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan *project*. Hasil

5 Whys Analysis terkait ketidakjelasan status dan *benefit* ditunjukkan pada Lampiran 2.

Lampiran 2 menunjukkan terdapat dua penyebab utama yang mempengaruhi alasan keluarnya karyawan terkait dengan ketidakjelasan status dan *benefit* perusahaan. Kedua alasan tersebut adalah ketidakjelasan perpanjangan kontrak baru dan ketidakjelasan informasi yang diterima mengenai *benefit*. Akar masalah dari ketidakjelasan perpanjangan kontrak baru adalah perusahaan belum memiliki tolak ukur kinerja karyawan secara jelas. Hasil observasi menunjukkan perusahaan belum melakukan evaluasi kinerja kepada karyawan *project* yang menyebabkan perusahaan memberikan informasi terkait perpanjangan mendekati akhir periode.

Akar masalah dari ketidakjelasan informasi yang diberikan adalah tidak adanya kebijakan perusahaan memberikan slip gaji kepada karyawan *project*. Kesalahan informasi yang biasa terjadi adalah mengenai gaji dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan. Menurut wawancara yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa apa yang diberikan terkadang tidak sesuai dengan apa yang dibicarakan di awal sehingga tidak adanya transparansi yang terjadi antara karyawan dan juga perusahaan.

Performance Issue

Performance Issue menjadi permasalahan ketiga yang harus diselesaikan untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan *project*. Hal yang berkaitan dengan *performance issue* adalah kinerja karyawan yang dirasa kurang memuaskan. Hasil *5 Whys Analysis* terkait *performance issue* ditunjukkan pada Lampiran 3.

Lampiran 3 menunjukkan terdapat tiga alasan utama yang menyebabkan terjadi *performance issue*. Ketiga alasan tersebut adalah adanya motivasi yang rendah, hubungan antara atasan dan bawahan kurang baik dan karyawan merasa beban kerja tinggi. Terdapat beberapa akar masalah dari motivasi karyawan yang rendah ini yakni rasa keterikatan dengan perusahaan yang rendah. Selain itu, motivasi rendah dipengaruhi oleh PL yang kurang berpengalaman. Karyawan beranggapan PL mereka tidak dapat memotivasi mereka dan hanya fokus untuk menyuruh mereka mencapai target.

Alasan kedua dari *performance issue* adalah hubungan yang kurang baik antara atasan dan bawahan. Akar penyebab dari penyebab ini adalah tidak adanya pembagian *job description* yang jelas sehingga atasan (PL/TL) sering kali mengabaikan

pendekatan yang harus dilakukan terhadap bawahannya. Selain itu, karakter karyawan yang buruk juga mempengaruhi hubungan karyawan dengan atasan ini. Beberapa karyawan memprovokasi rekannya dengan isu-isu yang tidak seharusnya.

Alasan ketiga dari *performance issue* adalah karyawan merasa beban kerja tinggi. Melalui hasil wawancara, akar masalah dari beban kerja yang dirasa tinggi adalah kompetitor lebih menguasai pasar di daerah tersebut. Hal ini menyebabkan karyawan harus bekerja lebih untuk mencari konsumen baru di daerah tersebut. Akar masalah kedua dari beban kerja tinggi adalah *training* yang diberikan kepada karyawan hanya di awal dan tidak menyeluruh. Hal ini sejalan dengan hasil observasi dimana karyawan yang masuk di pertengahan masa *project* belum mendapatkan pelatihan sepenuhnya.

Pengujian Data Karakteristik Karyawan

Tiga Masalah utama juga akan dianalisis dengan menggunakan data karakteristik karyawan yang akan diuji terlebih dahulu melalui Uji Cramer's V dan tabulasi Silang. Karakteristik yang berhasil dikumpulkan sejumlah empat karakteristik yaitu usia, posisi karyawan yang keluar, tingkat pendidikan karyawan dan pengalaman karyawan.

Karakteristik karyawan yang telah didapatkan di uji hubungan korelasinya terhadap alasan keluarnya karyawan. Pengujian yang akan dilakukan untuk menguji hubungan data nominal ini adalah uji Cramer's V. Variabel bebas dalam pengujian ini adalah karakteristik karyawan yang terdiri dari usia, posisi, pendidikan dan pengalaman. Sementara variabel terikat dalam pengujian ini adalah alasan karyawan keluar. Hipotesis yang digunakan dalam uji Cramer's V adalah

H0: Adanya hubungan antara karakteristik karyawan dengan alasan karyawan keluar.

H1: Tidak adanya hubungan antara karakteristik karyawan dengan alasan karyawan keluar.

Hasil uji Charmer's V dapat dilihat pada approximate significance. Hasil pengujian dikatakan signifikan (terima H0) jika nilai $p < 0,05$. Berikut merupakan hasil pengujian Cramer's V untuk setiap karakteristik.

Tabel 2 menunjukkan bahwa hanya satu karakteristik yang memiliki hubungan dengan alasan keluarnya karyawan. Karakteristik yang signifikan tersebut adalah karakteristik posisi. Sementara karakteristik usia, pendidikan dan pengalaman menghasilkan hasil tidak signifikan.

Tabel 2. Hasil uji Cramer's V

Variabel	Approximate Significance	Keterangan
Usia x Alasan keluar	0,390	Tolak H0
Pendidikan x Alasan keluar	0,418	Tolak H0
Posisi x Alasan keluar	0,021	Terima H0
Pengalaman x Alasan keluar	0,949	Tolak H0

Karakteristik posisi akan menjadi pertimbangan dalam tahap analisis untuk menghasilkan usulan. Sementara karakteristik yang tidak signifikan akan digunakan sebagai data pendukung analisis.

Tabel 3. Hasil tabulasi silang karakteristik posisi dan alasan keluar

Posisi x Alasan keluar	Tindakan indisipliner	Alasan Keluar		Total
		Status dan benefit	Per-formance issue	
TL	12	2	11	25
TF	19	41	27	87
Promotor	8	12	4	24
Frontliner	0	2	2	4
WSS	1	0	1	2
Kepala gudang	1	0	0	1
Driver	1	0	0	1
Total	42	57	45	144

Data karakteristik yang didapat juga diuji korelasinya melalui tabulasi silang. Tabel 3 menunjukkan hasil tabulasi silang antara karakteristik posisi dan alasan keluar. Tabel 3 menunjukkan bahwa posisi TL, TF dan Promotor merupakan posisi terbanyak dalam *turnover*.

Analisis Alasan Turnover Terhadap Karakteristik Karyawan

Alasan keluar karyawan dan karakteristik yang telah didapat dan diuji selanjutnya dianalisis. Analisis akan dilakukan terhadap tiga alasan yang menjadi fokus penelitian yakni tindakan indisipliner, ketidak jelasan status dan *benefit*, dan *performance issue*.

Hasil analisis jika ditinjau dari alasan tindakan indisipliner menunjukkan bahwa tindakan indisipliner sering dilakukan oleh posisi *task force*, *promotor*, dan *team leader*. Berdasarkan hasil wawancara karyawan yang masih aktif bekerja, rekan-rekan mereka melakukan tindakan indisipliner karena adanya pemenuhan target yang harus dicapai. Adanya target yang

harus dicapai dan tuntutan dari atasan mereka membuat mereka menggunakan segala cara untuk memenuhi target tersebut.

Hasil analisis jika ditinjau dari alasan ketidakjelasan status dan *benefit* perusahaan menunjukkan bahwa bahwa *task force* merupakan posisi terbanyak yang keluar karena alasan ini. Hasil wawancara kerja dengan karyawan yang masih aktif bekerja mengungkap bahwa rekan-rekan mereka keluar karena ada pekerjaan yang lebih mudah namun dengan gaji yang sama. Pekerjaan yang biasanya diminati oleh karyawan yang keluar adalah pekerjaan seperti *cleaning service*, satpam, atau lainnya.

Hasil analisis jika ditinjau dari alasan *performance issue* menunjukkan bahwa TF merupakan posisi terbanyak yang mengundurkan diri karena alasan ini. *Performance issue* merupakan kondisi ketika kinerja karyawan dirasa kurang memuaskan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil wawancara oleh salah satu *task force* yang mengatakan bahwa kinerja kurang maksimal dikarenakan beban kerja yang dirasakan cukup tinggi dan juga terkadang harus mengerjakan hal lainnya yang tidak dijelaskan di awal.

Hasil 5 *Whys Analysis* menentukan akar-akar penyebab terjadi permasalahan *turnover* karyawan *project*. Alasan keluarnya karyawan juga dianalisis dengan menghubungkan dengan karakteristik karyawan tersebut. Kedua hasil analisis tersebut menunjukkan akar permasalahan dari penyebab karyawan meninggalkan perusahaan. Akar permasalahan yang didapatkan selanjutnya didiskusikan dengan pihak manajemen mengenai apa yang dapat diperbaiki maupun dicegah di masa mendatang.

Usulan Solusi Penurunan *Turnover*

Hasil diskusi dengan pihak perusahaan menunjukkan ada beberapa akar masalah yang dapat ditangani dan diberikan usulan solusinya. Tabel 4 menunjukkan akar masalah yang dirasa dapat diselesaikan maupun dicegah departemen HR kemudian didiskusikan lebih lanjut. Berikut merupakan pemaparan lebih lanjut mengenai usulan solusi yang diberikan.

Perancangan *Job Description* dan *Job Spesification*

Perancangan *Job description* dan *job specification* akan membantu untuk mengetahui kompetensi apa saja yang dibutuhkan dalam me-

Tabel 4. Rancangan usulan solusi

No	Usulan	Akar masalah
1	Perancangan <i>job description</i> dan <i>job spesification</i>	Tidak ada pembagian <i>job description</i> yang jelas, PL kurang berpengalaman.
2	Pembuatan <i>guideline training</i>	<i>Training</i> yang diberikan hanya di awal dan tidak menyeluruh, PL kurang berpengalaman dalam hal membangun relasi.
3	Penilaian 360	Perusahaan belum memiliki tolak ukur kinerja karyawan yang jelas, Keterikatan karyawan terhadap perusahaan rendah.
4	<i>Rewarding</i> karyawan	Keterikatan karyawan terhadap perusahaan rendah.
5	Pemberian slip gaji	Tidak adanya kebijakan perusahaan dalam pemberian slip gaji.

lakukan perekrutan karyawan. Perancangan *job description* ini juga akan membantu departemen rekrutmen saat melakukan sesi perekrutan di mana karyawan telah memiliki gambaran yang jelas mengenai apa yang akan mereka kerjakan. Perancangan ini diharapkan karyawan mendapat gambaran dan karyawan yang direkrut sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

Perancangan *job description* juga bertujuan untuk mendeklarasikan tugas, peran dan wewenang karyawan secara jelas sesuai dengan kewajiban mereka. *Job description* juga akan membantu PL untuk mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya serta tidak hanya fokus dalam satu hal saja. Hal ini dikarenakan dalam format *job description* telah memaparkan tugas rutin dan tugas periodik dari setiap posisi yang ada di *project*.

Perancangan *Guideline Training*

Perancangan *guideline training* bertujuan untuk mempermudah tim *training* dalam memberikan pelatihan bagi karyawan *project* untuk memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. *Guideline training* berisikan materi-materi yang akan diberikan oleh tim *training* kepada karyawan *project* dan juga jadwal *training*. *Guideline training* juga

akan membantu karyawan yang kurang berpengalaman untuk menambah wawasan mereka. Hal ini sejalan dengan akar masalah adanya PL/TL yang kurang berpengalaman baik dalam hal pekerjaan maupun membangun relasi. *Guideline training* dirancang untuk memenuhi *hard skills* maupun *soft skills* karyawan. Hal ini juga dilakukan untuk menambah pengalaman mereka.

Penerapan Penilaian 360 Degree Feedback

Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan belum memiliki tolak ukur kinerja yang jelas. Hal ini mengakibatkan karyawan keluar karena ketidakjelasan status dan *benefit* dari perusahaan. Tolak ukur kinerja karyawan dapat diketahui salah satunya dengan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan. Penilaian kinerja akan membantu perusahaan untuk mengevaluasi dan mengembangkan maupun meningkatkan performa dari karyawan.

Penilaian 360 *degree feedback* merupakan salah satu penilaian multisumber yakni melibatkan atasan, bawahan, rekan kerja maupun diri sendiri. Penilaian ini memberikan kesempatan kepada semua tingkatan karyawan untuk memberikan masukan dan kontribusi mereka. Penilaian 360 yang dilakukan tidak hanya membantu untuk mengembangkan individu dan meningkatkan performa perusahaan untuk mencapai tujuannya. Partisipasi karyawan dalam melakukan penilaian kinerja juga dapat mampu meminimalisir tingkat *turnover* karyawan (Kaur [5]).

Rewarding Karyawan

Hasil analisis menunjukkan rendahnya *employee engagement* pada karyawan. Penelitian oleh Areros et al [6] mengatakan bahwa *reward* memiliki hubungan positif dan signifikan pada kinerja karyawan. *Reward* yang dapat diusulkan berupa *reward* ekstrinsik/finansial seperti memberikan voucher untuk karyawan terbaik dan tim terbaik. *Reward* intrinsik juga diusulkan penulis seperti membuat papan komitmen, kotak aspirasi dan papan apresiasi.

Pemberian Slip Gaji

Pemberian slip gaji diusulkan dengan melihat hasil 5 *whys Analysis* yang menyatakan bahwa tidak adanya pemberian slip gaji mempengaruhi keinginan karyawan keluar. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, karyawan menginginkan sistem perusahaan yang lebih transparansi. Pemberian slip gaji juga akan

membantu mengurangi karyawan dengan karakter kurang untuk memprovokasi rekan kerja mereka.

Simpulan

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan suatu tantangan bagi perusahaan termasuk PT. X. Hasil penelitian menunjukkan akar masalah yang menyebabkan tingginya tingkat *turnover* karyawan *project* adalah tidak adanya pembagian *job description* yang jelas, atasan yang kurang berpengalaman, *training* yang diberikan tidak merata, perusahaan yang belum memiliki tolak ukur kinerja karyawan, keterikatan karyawan yang rendah serta tidak adanya kebijakan perusahaan mengenai pemberian slip gaji.

Usulan solusi yang dapat ditawarkan untuk menangani akar masalah yang ditemukan adalah perancangan *job description* dan *job specification*, perancangan *guideline training*, penilaian 360 *degree feedback*, *rewarding* karyawan dan pemberian slip gaji. Solusi yang ditawarkan telah melalui diskusi dan persetujuan dari pihak perusahaan. Solusi yang diberikan diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan *project*.

Daftar Pustaka

1. Mamun, C. A. A. and Hasan, M. N., Factors Affecting Employee Turnover and Sound Retention Strategies in Business Organization: A Conceptual View, *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 2017, pp. 63-71.
2. Iqbal, A, Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in The Saudi Organizations, *The Business Review*, 16(2), 2010, pp. 275-281.
3. Kearney, M. W., *Cramer's V Sage Encyclopedia of Communication Research Methods*, Sage, USA, 2017.
4. Taringan, C. F., et al, Pengaruh Disiplin Kerja dan Job Description Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Giovanni Abadi Sentosa. *Jurnal Global Manajemen*, 2009, 8(1), pp. 70-78
5. Kaur, S., 360 Degrees Performance Appraisal-benefit and Shortcoming, *International Journal of Emerging Research in Management and Technology*, 2013, 2(6), pp. 83-88.
6. Areros, W. A., Pengaruh Penghargaan (reward) Terhadap Kinerja Karyawan Best Western Lagoon Manado. *Productivity*, 2018, 1(1). pp. 81-88.

Lampiran

Lampiran 1. 5 *Whys analysis* tindakan indisipliner

Masalah	Why 1	Why 2	Why 3	Why 4	Why 5
Tindakan indisipliner	PL jarang melakukan <i>monitoring</i> dan evaluasi kinerja seluruh karyawan <i>project</i> .	Tidak mempunyai jadwal <i>monitoring</i> yang terstruktur	Adanya pekerjaan yang menumpuk di kantor	Tidak ada pembagian <i>job description</i> yang jelas	N/A
	TL kurang <i>monitoring</i> dan evaluasi kinerja <i>task force</i> dan <i>promotor</i> .	TL menggantikan <i>task force/promotor</i> yang kosong	Belum adanya pengganti	N/A	N/A
	Relasi dengan PL/TL/rekan kerja kurang baik.	<i>Task force/promotor</i> sungkan/takut terhadap atasan	Pendekatan dari atasan yang kurang baik	PL/TL kurang berpengalaman dalam hal membangun relasi	N/A
		Karyawan tidak terlalu menyukai atasan mereka	Atasan tidak dapat memberikan solusi yang konkret	PL/ TL kurang berpengalaman	N/A

Lampiran 2. 5 *Whys analysis* ketidakjelasan status dan *benefit* perusahaan

Masalah	Why 1	Why 2	Why 3	Why 4	Why 5
Ketidakjelasan status dan <i>benefit</i> perusahaan	Ketidakjelasan perpanjangan kontrak baru	Perusahaan memberikan informasi mendekati akhir periode	Tidak adanya tolak ukur kinerja karyawan secara jelas	N/A	N/A
	Ketidakjelasan informasi yang diterima mengenai <i>benefit</i>	Slip gaji tidak diberikan ke karyawan	Tidak adanya kebijakan perusahaan untuk memberikan slip gaji	N/A	N/A

Lampiran 3. 5 *Whys analysis* performance issue

Masalah	Why1	Why 2	Why 3	Why 4	Why 5	
<i>Performance issue</i> (kinerja karyawan kurang)	Motivasi karyawan rendah	Karyawan hanya mengejar pendapatan mereka.	Keterikatan pada perusahaan rendah.	N/A	N/A	
		Karyawan merasa gaji yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja mereka.	Perusahaan lain memberikan gaji lebih besar dengan beban kerja rendah.	N/A	N/A	
	Hubungan atasan dan bawahan kurang baik	PL jarang datang ke <i>homebase</i> .	Adanya banyak pekerjaan di kantor.	Tidak ada pembagian <i>job description</i> yang jelas.	N/A	
		PL kurang berpengalaman dalam membangun relasi.	N/A	N/A	N/A	
	Karyawan Merasa beban kerja tinggi		Target yang diberikan tidak tercapai.	<i>Potential customer</i> di daerah <i>project</i> tidak banyak. Karyawan tidak siap dengan kondisi lapangan.	Kompetitor lebih menguasai pasar di daerah tersebut. <i>Training</i> yang diberikan hanya di awal dan tidak menyeluruh.	N/A
						N/A