Jurnal Kebajikan
Jurnal Pengabdian Masyarakat
Vol: 01, No: 02, Januari 2023

IDENTIFIKASI PENYEBAB TURNOVER SALES FORCE KALLA TOYOTA

Nabilah Hafizhah Ahmad[1)] | Mufliha Sari[2)] | Muh. Rifqi Rayhan[3)] | Muhammad Awaluddin Yusuf[4)] | Nur Akmal[5*)]
[12345)]Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Makassar
nurakmal@unm.ac.id

***Abstract* :** *Sales is a position that has responsibility and duties over the process of selling products and services that have an important role in driving the company's growth. The high turnover rate of the company will have an impact on the company's income because turnover raises recruitment costs, training costs, and costs incurred to fill vacant positions in the company. This activity aims to identify the causes of turnover in Kalla Toyota sales employees. It is known, August 2022 will be the month with the most employee turnover with a total sales of 51 people. The identification process is carried out by interviewing sales employees who have left by withdrawing data from the HCBP department. The interview process was carried out as a validation tool and a form of confirmation of the exit form that they had previously filled out. The samples taken were employees who were laid off in August 2022. The interview guide was compiled based on the five retention strategies by Mathis & Jackson (2006) to categorize the reasons or causes of sales leaving. The results of the interviews show that the organizational component is the main problem for turnover in the sales force at Kalla Toyota. The organizational component referred to in this problem is management and strategic management from supervisors. This focus is raised as a problem and it is recommended to intervene according to the company's goals to reduce the sales turnover rate at Kalla Toyota.*

Keywords : *Sales, Turnover, Organizational Component, Supervisor*

Abstrak: *Sales* merupakan jabatan yang memiliki tanggung jawab dan tugas atas proses penjualan produk maupun layanan yang memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan perusahaan. Tingginya tingkat *turnover* perusahaan akan berdampak bagi pendapatan perusahaan karena *turnover* menimbulkan biaya perekrutan, biaya pelatihan, dan biaya yang dikeluarkan untuk mengisi posisi yang kosong di dalam perusahaan. Kegiatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab *turnover* pada karyawan *sales* Kalla Toyota. Diketahui, Agustus 2022 menjadi bulan terbanyak terjadinya *turnover* karyawan dengan total *sales* sebanyak 51 orang. Proses identifikasi dilakukan dengan mewawancara karyawan *sales* yang telah keluar dengan melakukan penarikan data dari departemen HCBP. Proses wawancara dilakukan sebagai alat validasi dan bentuk konfirmasi *exit form* yang telah mereka isi sebelumnya. Sampel yang diambil yaitu karyawan yang terhitung PHK pada bulan Agustus 2022. Panduan wawancara disusun berdasarkan lima strategi retensi oleh Mathis & Jackson (2006) untuk mengkategorisasi alasan atau penyebab keluarnya para *sales*. Hasil wawancara menunjukkan komponen organisasi menjadi masalah utama terjadinya *turnover* pada *sales force* di Kalla Toyota. Komponen organisasi yang dimaksud pada permasalahan ini adalah manajemen dan pengelolaan strategi dari atasan (*supervisor*). Fokus inilah yang diangkat menjadi permasalahan dan direkomendasikan untuk dilakukan intervensi sesuai tujuan perusahaan untuk menurunkan tingkat *turnover sales* di Kalla Toyota.

Kata Kunci: *Sales*; *Turnover*; Komponen Organisasi; *Supervisor*

A. PENDAHULUAN

Kalla Toyota merupakan unit bisnis Kalla Group yang merupakan salah satu founder dealer Toyota di Indonesia di bawah naungan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) PT. Toyota Astra Motor. Kalla Toyota bergerak dibidang *Sales*, *Aftersales* (*General Repair* & *Body-Paint*) dan *used car* dengan *branding Toyota Trust*. Sejak berdiri hingga saat ini, Kalla Toyota konsisten memimpin pasar roda empat di wilayah Sulawesi, terkecuali Provinsi Gorontalo dan Sulawesi Utara.

Kalla Toyota memiliki visi untuk menjadi dealer otomotif terbaik dalam memberikan pengalaman kepada pelanggan. Untuk mewujudkan visinya, Kalla Toyota menjalankan misi dengan menyediakan kendaraan Toyota sebagai *the best dealer in town*, memberikan kemudahan kepada masyarakat yang didukung dengan sistem yang terintegrasi, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan perusahaan yang bertumbuh lebih baik. Dengan tagline Semua Lebih Mudah, Kalla Toyota berkomitmen memberikan pelayanan dan solusi terbaik untuk setiap kebutuhan pelanggan.

Kalla terdiri dari beberapa prinsip yang terbagi menjadi empat bagian. Keempat bagian ini berasal dari nama kalla dan memegang arti tersendiri. *K* berarti kerja ibadah yang mengutamakan beriman & bertaqwa, profesional serta integritas. *A* berarti appresiasi pelanggan seperti maju bersama (menjalin Kerjasama), *respect for people* dan *customer delight*. *LL* berarti lebih cepat lebih baik seperti lebih unggul, inovatif dan solutif. yang terakhir *A* aktif bersama merupakan prinsip yang mementingkan adanya *team work* dan Sinergi antar sesama. Setelah melewati masa pandemi Covid-19, Kalla Toyota masih saja menghadapi beberapa permasalahan internal. Hasil pemaparan staf *industrial and employee relation* mengungkap bahwa Agustus menjadi bulan terbanyak dilakukannya PHK. Berikut data turnover karyawan per Januari 2022.

Sales merupakan jabatan yang memiliki tanggung jawab dan tugas atas proses penjualan produk maupun layanan yang memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan perusahaan. Sales dianggap sebagai ujung tombak perusahaan karena sales yang secara langsung melakukan penjualan dan juga berhubungan langsung dengan pembeli. Sejalan dengan data diatas, dapat dilihat bahwa tingkat turnover sales Kalla Toyota mengalami peningkaatan pada bula April dan Mei kemudian kembali meningkat pada bulan Agustus. Peningkatan turnover ini yang kemudian menjadi perhatian utama perusahaan.

Dalam sebuah perusahaan, tenaga kerja merupakan aset yang sangat penting dalam stabilitas perusahaan. Adanya permasalahan mengenai *turnover* tentunya sangat mengganggu stabilitas dalam perusahaan. Gejala *turnover* tidak hanya merugikan perusaaan tetapi ada juga yang menguntungkan perusahaan (Harvida & Wijaya, 2020). *Turnover* dapat dikatakan merugikan perusahaan apabila perusahaan kehilangan keryawan yang berpotensi, dalam hal in karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik dan memiliki keahlian dalam pekerjaannya. Namun perusahaan dikatakan mendapat keuntungan dari turnover apabila perusahaan mengeluarkan karyawan yang memiliki kinerja yang buruk atau dibawah standar, misalanya seperti karyawan yang tidak memenuhi target yang diharapkan sesuai dengan posisinya. Meskipun demikian, pada umunya turnover lebih banyak memberikan dampak negatif pada perusahaan (Harvida & Wijaya, 2020).

Turnover adalah bentuk perpisahan antara perusahaan dan pekerja. Berbeda dengan Scott (1977) yang mendefinisikan *turnover* sebagai bentuk perpindahan tenaga kerja dari dan kesebuah perusahaan (Ridlo, 2012). *Turnover* merupakan suatu keadaan penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) ataupun tidak secara sukarela (*unvoluntary*) dari suatu organisasi

(Ridlo, 2012). Hal ini disebabkan dari beberapa faktor yang berbeda. Penarikan diri secara sukarela (*Voluntary turnover*) disebabkan dari seberapa menarik pekerjaan.

Turnover menurut Menurut Ronald dan Milkha merupakan suatu kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi yang dia masuki dengan berbagai alasan dan salah satunya adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Mohyi, 2021). Dan Menurut Robbins dan Judge turnover adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela atau pun tidak secara sukarela. Turnover dapat berupa pengunduran diri, berpindah atau keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi (Mohyi, 2021). Turnover tidak selalu merugikan suatu perusahaan, adapun juga turnover yang dapat menguntungkan suatu perusahaan, jika sebuah karyawan yang keluar merupakan karyawan yang kinerja nya bagus dan memiliki banyak pengalaman, hak itu bisa saja merugikan bagi perusahaan. Dan bagi karyawan yang kinerja di bawah standar dan tidak optimal, maka itu bisa saja menguntungkan bagi perusahaan. Beberapa penyebab seseorang melakukan turnover mereka yaitu kepuasaan pekerjaan dan komitmen terhadap organisasi (Ridlo, 2012). Kepuasan kerja merupakan gambaran spesifik oleh seseorang terhadap pekerjaan yang dia terlibat, sedangkan komitmen organisasi merupakan gambaran umum (Firdaus & Lusiana, 2020). Dari penelitian yang dilakukan oleh Esti, Supawi dan Hadi (2020) di PT Efrata Retailindo, dapat dilihat hasil yang mereka dapatkan merupakan tingkat signifikansi yang besar adanya hubungan kepuasan kerja terhadap turnover (Khomaryah dkk., 2020).

Kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Kurniawaty, ramly dan Ramlawati (2019) mereka menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beban kerja seperti stress dan lingkungan kerja. Sedangkan dalam komitmen bekerja, memiliki komitmen yang bagus akan menghasilkan pekerjaan yang bagus. Sedangkan komitmen organisasi diartikan oleh Edison sebagai dorongan emosional dan positif (Firdaus & Lusiana, 2020). Perilaku yang berkeinginan untuk mengejar keunggulan dan meraih suatu prestasi dapat disebut sebagai komitmen dalam berorganisasi. indikator dalam berorganisasi dapat dilihat dari 3 bentuk, Faktor Lingkungan, Faktor Harapan dan Faktor ikatan emosional. Maka oleh itu dapat diketahui kepuasan kerja dapat menjadi pemicu seseorang untuk turnover, dan organisasi yang mengalami turnover yang tinggi, mereka harus lebih memperhatikan komitmen karyawan terhadap organisasi mereka itu sendiri. Jenis- jenis Turnover dapat dibedakan sebagai berikut (Mathis dkk., 2017):

a) Berdasarkan kesediaan karyawan,
    1) Turnover secara tidak sukarela, turnover ini berupa pemecatan karena kerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja. Turnover secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.
    2) Turnover sukarela, karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginan sendiri. Turnover secara sukarela bisa disebabkan banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi dan alasan pribadi/ keluarga.
b) Berdasarkan tingkat fungsionalnya turnover dibagi berdasarkan:
    1) Fungsional, yaitu karyawan yang memiliki kinerja lebih rendah, individu yang kurang dapat diandalkan, atau mereka yang mengganggu rekan kerja meninggalkan organisasi.
    2) Disfungsional yakni karyawan penting dan memiliki kinerja tinggi meninggalkan organisasi pada saat yang genting. tingginya tingkat turnover akan mengurangi efesiensi dan produktivitas perusahaan, sebaliknya jika tingkat turnover rendah maka

efisiensi dan produktifitas perusahaan akan terjaga.

Adapun proses terjadinya turnover dimulai ketika karyawan mengevaluasi pekerjaannya yang sekarang, lalu mereka menyadari bahwa mereka puas atau tidak puas dengan pekerjaannya. Tahap kedua diawali dari penurunan tingkat kepuasan yang kemudian mempengaruhi penurunan motivasi yang dicirikan dengan stres, sakit fisik, malas bekerja, kualitas rendah, komunikasi personal kurang, masa bodoh dengan tugas pekerjaannya. Tahap ketiga karyawan mulai memutuskan untuk berfikir dan berniat keluar untuk mencari pekerjaan baru. Tahap keempat karyawan membandingkan pekerjaan alternatif dengan pekerjaannya sekarang serta membuat suatu keputusan untuk tinggal atau keluar dan tahap kelima adalah tindakan untuk tinggal atau keluar dari organisasi.

Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa komitmen berorganisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan dari karyawan terhadap organisasi, dan rasa untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut (Mathis dkk., 2017). Perkembangan perusahaan menjadi tujuan utama dalam kegiatan organisasi, selain profit, pertumbuhan adalah tolak ukur dalam keberhasilan perusahaan, sedangkan penggerak dalam perusahaan adalah karyawan dalam hal ini karyawan menjadi faktor penting untuk mewujudkan keberhasilan dari perencanaan suatu industri (Lestari dkk., 2020). Yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan perusahaan bukan hanya seberapa besar tingkat profit yang didapat tetapi seberapa tinggi tingkat kenyamanan dari karyawan juga penting untuk diperhatikan (Lestari dkk., 2020). Seiring dengan berkembangnya sebuah perusahaan maka akan muncul berbagai macam permasalahan terkait dengan sumber daya manusia. Salah satunya adalah turnover intention karyawan. Turnover intention adalah suatu keadaan dimana karyawan memiliki niat yang dilakukan secara sadar untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai aleternatif di organisasi yang berbeda (Susilo & Satrya, 2019). Penyebab terjadinya turnover antara lain stress kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan lingkungan kerja. tingkat turnover karyawan yang tinggi perlu mendapatkan perhatian manajemen, turnover intention yang tejadi pada perusahaan merupakan salah satu gambaran rendahnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Robbin mengatakan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya (Susilo & Satrya, 2019). Tingginya tingkat turnover perusahaan akan berdampak bagi pendapatan perusahaan karena turnover menimbulkan biaya perekrutan, biaya pelatihan, dan biaya yang dikeluarkan untuk mengisi posisi yang kosong di dalam perusahaan loyalitas karyawan tercermin melalui ketersediaan dan kemauan karyawan untuk berkontribusi terhadap organisasi dan adanya keinginan tidak keluar dari organisasi.

B. METODE YANG DIGUNAKAN

Kegiatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab turnover pada karyawan sales Kalla Toyota. Tingkat turnover karyawan yang tinggi dapat memberi dampak bagi perusahaan untuk terus-menerus melakukan rekrutmen dan memakan biaya yang tidak sedikit. Diketahui, Agustus 2022 menjadi bulan terbanyak terjadinya turnover karyawan dengan total sales sebanyak 51 orang. Data terbaru juga menginformasikan bahwa sebanyak 50 orang karyawan terdampak PHK.

Proses identifikasi dilakukan dengan mewawancara karyawan sales yang telah keluar dengan mengambil data yang diberikan departemen HCBP Kalla Toyota. Proses wawancara dilakukan sebagai alat validasi dan bentuk konfirmasi exit form yang telah mereka isi sebelumnya. Sampel yang diambil yaitu karyawan yang terhitung PHK pada bulan Agustus 2022. Panduan wawancara disusun berdasarkan lima strategi retensi oleh Mathis & Jackson (2006) (Mathis dkk., 2017) untuk mengkategorisasi alasan atau penyebab keluarnya para

sales.

Wawancara dilakukan dengan membagi tugas sebagai interviewer, masing-masing anggota kelompok memegang 13 orang untuk dilakukan wawancara. Interviewer melakukan wawancara melalui panggilan telepon aplikasi Whatsappp dengan fasilitas wifi perusahaan. Data kemudian dianalisis untuk menjadi bahan rekomendasi terkait intervensi yang akan diberikan agar tingkat turnover dapat diminimalisir. Berikut tabel untuk kegiatan identifikasi turnover di perusahaan Kalla Toyota.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

No	Kegiatan	Pelaksanaan
1	Melakukan penarikan data karyawan resign Bulan Agustus 2022 dari stakeholder	29 Agustus 2022
2	Menyusun panduan wawancara	1 September 2022
3	Pelaksanaan wawancara	5 – 16 September 2022
4	Melakukan koding hasil wawancara	21 September 2022
5	Menganalisis hasil wawancara	23 September 2022
6	Membuat laporan hasil analisis	28 September 2022
7	Presentasi hasil kegiatan	3 Oktober 2022

Tabel 1. Matriks kegiatan

CABANG	JABATAN	GRADE	MASA KERJA	EXIT INTERVIEW CABANG	KONFIRMASI HCBP (MAHASISWA MAGANG) - VIA TELF	CODING	SPV
HADJI KALLA SIDRAP	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak menjawab telepon		HARIANTO
HADJI KALLA URIP	SALESMAN	JSE	1 Th, 0 bln	MELANJUTKAN PENDIDIKAN	- Ingin mengikuti ujian kuliah etik kenotariatan, didukung berdasarkan dari arahan supervisor untuk melanjutkan pendidikan	PELUANG KARIR	INRI ANRIANI ASIKIN
					- Banyaknya kegiatan pameran, sedangkan customer perlu didatangi secara langsung	KOMPONEN ORGANISASI	
					- Persaingan sales semakin kompetitif. Mereka rela mendapat keuntungan kecil untuk menekan harga jual		
HADJI KALLA URIP	SALESMAN	JSE	6 Th, 9 bln	ALASAN PRIBADI	- Terkena musibah, dan kepala cabang tidak dapat membantu sehingga jalan keluar adalah resign dari perusahaan	KOMPONEN ORGANISASI	INRI ANRIANI ASIKIN
					- Sales perlu untuk diberi motivasi atau reward untuk menjaga semangat dalam menjual		
HADJI KALLA DAYA	SALESMAN	MG	0 Th, 2 bln	TIDAK CAPAI TARGET (PHK)	Tidak ada aplikasi Whatsapp		AGUSSALIM
HADJI KALLA BONE	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak memberi respon		TAKDIR ZULFIKAR
HADJI KALLA BONE	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak memberi respon		TAKDIR ZULFIKAR
HADJI KALLA BONE	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak ada aplikasi Whatsapp		TAKDIR ZULFIKAR
HADJI KALLA BONE	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak memberi respon		TAKDIR ZULFIKAR
HADJI KALLA BONE	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	ALASAN KESEHATAN	Tidak memberi respon		TAKDIR ZULFIKAR
HADJI KALLA PALU 1	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	MENDAPATKAN PEKERJAAN LAIN	Tidak memberi respon dengan baik (alasan sibuk bekerja)		RIZAL NURDIN
HADJI KALLA TATOR	SALESMAN	JSE	1 Th, 1 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak memberi respon		WAHYUDI
HADJI KALLA TATOR	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	TIDAK CAPAI TARGET (PHK)	- Tidak ada pendampingan bagi sales baru untuk turun ke lapangan	KOMPONEN ORGANISASI	WAHYUDI
					- Di cabang Tator tidak ada SPV, hanya kepala cabang		
					- Sales senior punya kesibukan masing-masing		
					- Pandangan masyarakat Toraja terhadap pekerjaan sales yang cenderung direndahkan		
					- Materi pelatihan dan penghargaan terhadap individu bagus		
HADJI KALLA HERTASNING	SALESMAN	JSE	1 Th, 1 bln	FOKUS USAHA	Tidak memberi respon		ISHAK MANGGABARANI
HADJI KALLA SENGKANG	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	TIDAK SANGGUP CAPAI TARGET	- Belum ada pengalaman menjadi sales atau di dunia marketing lainnya dan database masih sedikit	KOMPONEN ORGANISASI	ERMANSYAH RACHIMI
					- Mencetak brosur sendiri, sehingga butuh biaya lebih dan canvassing dilakukan se kecamatan	RANCANGAN TUGAS DAN PEKERJAAN	
					- Tidak ada program pendampingan oleh sales senior, sehingga mengandalkan inisiatif sendiri		
					- Masing-masing sales senior sudah ada pegangan/ jejaring untuk cabang Sengkang		
					- Hubungan dengan rekan kerja baik		
HADJI KALLA POSO	SALESMAN	MG	0 Th, 4 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak memberi respon (menolak untuk di interviu dan langsung memutuskan sambungan telepon).		NURFAJRI ASHIDDIQ
HADJI KALLA BULUKUMBA	SALESMAN	MG	0 Th, 2 bln	ALASAN KELUARGA	Nomor telepon tidak terhubung dengan aplikasi WhatsApp		MUH. IRFAN M
HADJI KALLA BULUKUMBA	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak memberi respon (menolak untuk di interviu dengan alasan sedang berkegiatan untuk beberapa hari kedepan).		MUH. IRFAN M
HADJI KALLA ALAUDDIN	SALESMAN	SE	12 Th, 0 bln	TIDAK CAPAI TARGET (PHK)	Tidak memberi respon (nomor telepon tidak aktif).		IRMA MISRIAH
HADJI KALLA COKROAMINOTO	SALESMAN	MG	0 Th, 2 bln	TIDAK CAPAI TARGET (PHK)	Tidak memberi respon (menolak untuk di interviu dan langsung memutuskan sambungan telepon).		ALFIANY GANI
HADJI KALLA COKROAMINOTO	SALESMAN	MG	0 Th, 2 bln	KESEMPATAN BEKERJA DITEMPAT LAIN	Mendapatkan tawaran kerja ditempat sebelumnya bekerja (EO atau event Organizer). Menerima tawaran kerja karna lebih menyukai pekerjaan tersebut dan menganggap pekerjaan tersebut lebih menantang daripada bekerja sebagai sales.	RANCANGAN TUGAS DAN PEKERJAAN	ST. NUR ANNISA Z
HADJI KALLA COKROAMINOTO	SALESMAN	MG	0 Th, 6 bln	BEKERJA DITEMPAT LAIN	Nomor telepon tidak terhubung dengan aplikasi WhatsApp.		ALFIANY GANI
HADJI KALLA MARI	SALESMAN	JSE	0 Th, 6 bln	TIDAK CAPAI TARGET (PHK)	Nomor telepon tidak terhubung dengan aplikasi WhatsApp.		LUKMAN HALIM
HADJI KALLA BAU-BAU	SALESMAN	MG	0 Th, 6 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak memberi respon (menolak untuk di interviu dan langsung memutuskan sambungan telepon).		HARTANTO

Tabel 2.1. Hasil kegiatan

HADJI KALLA KENDARI 3	SALESMAN	MG	0 Th, 8 bln	TIDAK CAPAI TARGET (PHK)	-Tidak mencapai target penjualan. - Kondisi market yang sulit karna banyaknya pesaing dari perusahaan lain. - Kerainya persaingan sesama sales dalam mencari customer (beberapa sales rela banting harga). - Training OBP dianggap kurang ektif karena dilakukan secara online sehingga peserta tidak begitu fokus pada training.	PELUANG KARIR KOMPONEN ORGANISASI	HARUN RASYID
HADJI KALLA KENDARI 1	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	TIDAK CAPAI TARGET (PHK)	- Display pameran yang seharusnya tidak setiap hari tapi pada saat itu diharuskan stay ditempat setiap hari sampai jam 10 malam. - Hubungan yang kurang baik dengan Supervisor (teguran-teguran yang dianggap tidak perlu dilakukan didepan umum seperti menegur Sales terkait penampilan).	PENGHARGAAN KOMPONEN ORGANISASI	HARUN RASYID
HADJI KALLA KENDARI 1	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	TIDAK CAPAI TARGET (PHK)	Tidak memberi respon (menolak untuk di interviu dengan alasan sedang bekerja).	HUBUNGAN KARYAWAN	HARUN RASYID
HADJI KALLA GOWA	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	BASIC BELUM SAMPAI	Tidak ada respon.		IHSAN RIDWAN
KENDARI 1	SALESMAN	SE	14 Th, 5 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak memberi respon		RUSMAN KADIR
MAMUJU	SALESMAN	SSE	4 Th, 1 bln	MENIKAH DENGAN SESAMA SALES	Tidak memberi respon		MOH. HELKY
MAMUJU	SALESMAN	JSE	0 Th, 10 bln	BERKASUS	Tidak memberi respon dengan baik (alasan orang tua sakaratul maut) kemudian pada telfon berikutnya diangkat namun dimatikan lagi		MOH. HELKY
MAMUJU	SALESMAN	JSE	0 Th, 7 bln	TIDAK CAPAI TARGET (PHK)	Tidak memberi respon		MUHAMMAD HUSNI KASIM
MAMUJU	SALESMAN	JSE	0 Th, 11 bln	TIDAK CAPAI TARGET (PHK)	Tidak memberi respon		MUH. RISMAN THAMAR
PARE – PARE	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak memberi respon		AKHSAN KRISTIAWAN
PALU 1	SALESMAN	JSE	0 Th, 4 bln	BERKASUS	Tidak ada aplikasi Whatsapp		RIZAL NURDIN
PALU 1	SALESMAN	SSE	5 Th, 1 bln	FOKUS USAHA	- Mengikuti pelatihan hingga Jakarta - Dari segi insentif kurang - Bersaing dengan sales lain hingga harus membackup uang muka	PENGHARGAAN KOMPONEN ORGANISASI	RIZAL NURDIN
PALU 2	SALESMAN	MG	0 Th, 4 bln	TIDAK INGIN DIMUTASI	ada masalah keluarga sehingga meminta mutasi di palu dengan tujuan dekat dengan keluarga. kemudian SK dan berkas sudah siap di Palu , namun setelah diskusi dengan keluarga , keluarga menyuruh untuk tidak mutasi dikarenakan keluarga suaminya yang melarang ke palu. sehingga ingin kembali di cabang sebelumnya (Daya) namun sudah ada SK di palu sehingga resign , setelah resign berharap bisa kembali ke kalla toyota .	RANCANGAN TUGAS DAN PEKERJAAN	APRISMAN MASA
ALAUDDIN	SALESMAN	JSE	0 Th, 5 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak memberi respon		IRMA MISRIAH
ALAUDDIN	SALESMAN	JSE	0 Th, 5 bln	PINDAH TEMPAT TINGGAL	Tidak memberi respon		SUHARIONO
MALILI	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	ALASAN PRIBADI	Berhenti bekerja akibat telah menjalankan operasi	RANCANGAN TUGAS DAN PEKERJAAN	SUHARMAN
SOPPENG	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak Memberi Respon		SALAHUDDIN
SOPPENG	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak Memberi Respon		SALAHUDDIN
MAROS	SALESMAN	JSE	0 Th, 7 bln	TIDAK CAPAI TARGET (PHK)	Tidak Memberi Respon		AHMAD ADNAN
MAROS	SALESMAN	JSE	2 Th, 5 bln	TIDAK CAPAI TARGET (PHK)	Tidak Memberi Respon		AHMAD ADNAN
GOWA	SALESMAN	JSE	0 Th, 11 bln	DITERIMA TEMPAT KERJA LAIN	- Perlakuan yang berbeda dengan karyawan baru dan lama. pernah diusir sama atasan, karena target tidak tercapai - Miskomunikasi dengan atasan - Bpjs yang belum cair	HUBUNGAN KARYAWAN KOMPONEN ORGANISASI	IHSAN RIDWAN
GOWA	SALESMAN	MG	0 Th, 2 bln	TIDAK SANGGUP CAPAI TARGET	Tidak Memberi Respon		IHSAN RIDWAN
POLMAN	SALESMAN	JSE	0 Th, 6 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak Memberi Respon		ILHAM FIRMANSYAH
SENGKANG	SALESMAN	MG	0 Th, 2 bln	TIDAK SANGGUP CAPAI TARGET	Tidak Memberi Respon		ERMANSYAH RACHIMI
PALOPO	SALESMAN	MG	0 Th, 7 bln	TIDAK CAPAI TARGET (PHK)	Tidak Memberi Respon		ASRI ALI
PALOPO	SALESMAN	MG	0 Th, 8 bln	TIDAK CAPAI TARGET (PHK)	Tidak Memberi Respon		ASRI ALI
POSO	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	ALASAN PRIBADI	Tidak Memberi Respon		NURFAIRI ASHIDDIQ
POSO	SALESMAN	MG	0 Th, 1 bln	ALASAN KELUARGA	Tidak Memberi Respon		NURFAIRI ASHIDDIQ

Tabel 2.2. Hasil kegiatan

Dari data yang diperoleh, komponen organisasi menjadi masalah utama terjadinya turnover pada sales force di Kalla Toyota. Komponen organisasi mencakup kemampuan manajemen dan strategi perusahaan (Harvida & Wijaya, 2020). Bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan juga sangat mempengaruhi terjadinya turnover. pengelolaan karyawan yang dilakukan dengan baik sangat berpengaruh pada keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan atau memutuskan untuk resign dari perusahaan. Tidak adanya pendampingan bagi sales baru, persaingan yang kompetitif antar sesama sales hingga rela membackup uang muka customer, dan ketidakmampuan SPV dalam menjaga motivasi bawahannya di tengah tuntutan untuk mencapai target merupakan indikasi adanya perasaan tidak nyaman sales menjalankan pekerjaannya.

Beberapa pengembangan telah dilakukan perusahaan untuk menunjang rangkaian pekerjaan karyawan. Salah satunya adalah pelatihan yang membantu karyawan untuk bekerja lebih baik. Mengacu pada job profile PT. Hadji Kalla, tujuan utama Sales adalah memastikan tercapainya target penjualan melalui penjualan kendaraan sesuai prosedur yang didukung oleh pelayanan sesuai standar perusahaan serta kelengkapan dokumen kendaraan. Apabila pelatihan dilakukan dengan tidak efektif tentu saja mempengaruhi tidak tercapainya target penjualan dan menyebabkan terjadinya turnover. Berdasarkan pemaparan di atas, hal tersebut sejalan dengan pernyataan beberapa sales resign yang di peroleh melalui proses wawancara dan data turover yang diperoleh dari perusahaan.

Selain itu, adanya miskomunikasi antar karyawan dengan atasan atau branch manager sehingga menyebabkan terjadinya turnover karyawan. Pada akhirnya karyawan tersebut diberikan sebuah peringatan tanpa diberikan kompensasi karena karyawan tersebut mengikuti kegiatan kantor secara tidak resmi walalaupun sudah diberitahu bisa ikut tetapi harus menggunakan uang sendiri sama atasan nya yang lain. Dapat kita lihat bahwa hal yang menyebabkan terjadi nya turnover pada karyawan tersebut dikarenakan kurangnya *leader member exchange (LMX)* atasan yang lain dengan karyawan. Terdapat 3 hal yang menjadi dasar dari LMX yaitu respect, trust, dan obligation (Santoso, 2014). Jika salah satu aspek ini tidak terbentuk secara benar maka akan susah terwujud kerja sama antar bawahan dan atasan.

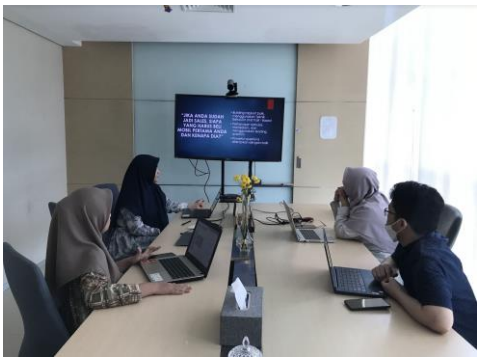
Seperti yang dikatakan oleh lee (2006) bahwa hubungan karyawan dengan atasan secara tidak langsung berpengaruh kepada kinerja karyawan, dan keinginan mereka untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaan tersebut, semakin tinggi penyimpangan mereka dari aspek kepuasan kerja, komitmen, dll maka akan semakin mudah mereka untuk melakukan *turnover* (Santoso, 2014). Selebihnya dari hasil wawancara yang telah dilakukan terdapat perlakuan yang berbeda antar karyawan baru dengan karyawan tua, dimana karyawan tua jika tidak mencapai target maka mereka akan dibimbing dan diberitahu secara baik, tidak bagi karyawan yang telah lama bekerja disana. Dalam buku strategi manajemen SDM dalam pengembangan keunggulan bersaing yang ditulis oleh Tampubolon bahwa dalam perusahaan tidak boleh ada yang melakukan perlakuan yang berbeda karyawan dengan karyawan yang lain, jika ada perlakuan yang berbeda antar karyawan maka akan mengakibatkan keresahan berjangka panjang, dan dapat berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan.

Secara *conseptual framework*, intensi turnover bagi seorang karyawan dapat dilihat dari aspek makro hingga mikro (Boles dkk., 2012). Beberapa yang menjadi permasalahan adalah dari aspek culture, yakni persepsi masyarakat terkait dengan pekerjaan sales. Dari aspek organisasi, terdapat cabang yang tidak memiliki struktur lengkap seperti tidak memiliki SPV sebagai atasan langsung. Dari sisi manajer, kemampuan SPV dalam membangun hubungan emosional dengan para sales tidak terlihat. Sisi yang terlihat hanya ada pada fokus pencapaian target yang sifatnya tuntutan dan tidak didukung dengan dukungan emosional yang baik untuk menjaga motivasi sales. Dari aspek tim, rekan kerja yang lebih senior memiliki kesibukan tersendiri dan telah memiliki wilayah masing-masing dalam melakukan prospecting. Dukungan antar sesama rekan kerja tidak bisa diandalkan dengan baik karena pada dasarnya mereka bersaing untuk mendapat customer.

Dari aspek mikro/internal, kepribadian seseorang, toleransi terhadap stres, dan jejaring yang dimiliki akan berpengaruh terhadap kinerja sales. Jika karakteristik yang dibutuhkan perusahaan sebagai seorang sales tidak sesuai dengan karakteristik mereka sebagai individu, maka akan berpengaruh terhadap stres, kepuasan, dan komitmen karyawan.

Berikut lampiran kegiatan yang telah dilakukan.

Gambar 1. Proses Kegiatan



Gambar 2. Proses Kegiatan

D. KESIMPULAN

Kegiatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab turnover pada karyawan sales Kalla Toyota. Tingkat turnover karyawan yang tinggi dapat memberi dampak bagi perusahaan untuk terus-menerus melakukan rekrutmen dan memakan biaya yang tidak sedikit.

Proses identifikasi dilakukan dengan mewawancara karyawan sales yang telah keluar

dengan mengambil data yang diberikan departemen HCBP Kalla Toyota. Proses wawancara dilakukan sebagai alat validasi dan bentuk konfirmasi exit form yang telah mereka isi sebelumnya. Sampel yang diambil yaitu karyawan yang terhitung PHK pada bulan Agustus 2022. Panduan wawancara disusun berdasarkan lima strategi retensi oleh Mathis & Jackson (2006) untuk mengkategorisasi alasan atau penyebab keluarnya para sales.

Dari hasil yang diperoleh, proses rekrutmen merupakan hal fundamental yang penting diperhatikan untuk keberlangsungan perusahaan kedepannya. Proses rekrutmen merupakan tahap awal dalam menjaring kandidat/pelamar yang memiliki potensi sesuai yang dibutuhkan sehingga tidak akan ada ketidaksesuaian karakteristik antara pelamar dengan job profile sebagai posisi sales yang dibutuhkan perusahaan. Tidak efektifnya sebuah proses rekrutmen merupakan indikasi dari meningkatnya turnover dikarenakan komitmen mereka yang rendah karena hanya sebatas ingin mencoba pekerjaan baru sebagai sales.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Sales yang telah dilakukan PHK, diperoleh beberapa poin yang menjadi pemicu terjadinya turnover sales pada perusahaan yaitu komponen orgasisasi. Komponen organisasi yang dimaksud pada permasalahan ini adalah manajemen dan pengelolaan strategi dari atasan (supervisor). Fokus inilah yang diangkat menjadi permasalahan dan direkomendasikan untuk dilakukan intervensi sesuai tujuan perusahaan untuk menurunkan tingkat turnover sales di PT. Hadji Kalla.

DAFTAR PUSTAKA

Boles, J. S., Dudley, G. W., Onyemah, V., Rouziès, D., & Weeks, W. A. (2012). Sales force turnover and retention: A research agenda. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *32*(1), 131–140. https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320111

Firdaus, F., & Lusiana, H. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention. *At-Tadbir : Jurnal Ilmiah Manajemen*, *4*(1). https://doi.org/10.31602/atd.v4i1.1874

Harvida, D. A., & Wijaya, C. (2020). Faktor yang Mempengaruhi Turnover Karyawan dan Strategi Retensi sebagai Pencegahan Turnover Karyawan: Sebuah Tinjauan Literatur. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara. 18(2), 13-23, 18(2)*, 13–23.

Khomaryah, E., Pawenang, S., & Hadi, S. (2020). Turnover intention pt. Efrata retailindo ditinjau dari beban kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)* (Vol. 3, Issue 1).

Lestari, Y. T., Siddiq, M., Ma'ruf, A., Sanjaya, V. F., Manajemen, P. S., Syariah, B., Raden, U., & Lampung, I. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan Tuntutan Kerja terhadap Turnover Intention. Dalam *Jurnal Manajemen Diversifikasi* (Vol. 1, Issue 1).

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management 15thed*. www.cengage.com/highered

Mohyi, A. (2021). The Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention Through Organizational Commitment as a Mediation. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, *4*(3), 61–75. https://doi.org/10.32535/apjme.v4i3.1269

Ridlo, I. , A. (2012). Turnover karyawan "kajian literatur." *Public Health Movement Publication*.

Santoso, M. (2014). Analisis Peranan Perusahaan dalam Upaya Meminimalkan Tingkat Turnover Pekerja di Departemen Penjualan pada CV. X. *Agora*, *2(2)*, 783–796.

Susilo, J., & Satrya, I. G. B. H. (2019). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention yang dimediasi oleh komitmen organisasional karyawan kontrak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, *8(6)*, 3700.