

ANALISIS FAKTOR PENYEBAB TURNOVER SALES PADA MASA PROBATION DI PT. HADJI KALLA TOYOTA

Balqis Maharani Putri

Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Makassar

Ghina Nailah

Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Makassar

Ratu Bilqis Emelqis Ma'arif

Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Makassar

Novi Yanti Pratiwi

Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Makassar

Alamat: Jl. Mapala Raya No.1, Tidung, Kec. Rappocini, Kota Makassar, Sulawesi Selatan
90222

Korespondensi penulis: balqismaharani555@gmail.com, ghinanailah96@gmail.com,
ratubilqisemelqismaarif@gmail.com, novi.yanti.pratiwi@unm.ac.id

Abstract. Early Turnover is a strategic issue in human resource management because it impacts team stability and organizational effectiveness. This study aims to explore the causes of high Turnover among sales interns at PT Hadji Kalla Toyota, especially those who left before three months of employment. The study used a descriptive qualitative approach with an interview method with 20 former employees who resigned in the period September to December 2024. The analysis showed six main factors causing early Turnover, namely high workload, lack of career development opportunities, personal reasons, family conditions, inadequate reward system, and unsupportive work environment. These factors are interrelated and the majority come from internal aspects of the company. The findings are expected to serve as a basis for formulating more effective and sustainable employee recruitment, training and retention strategies.

Keywords: Turnover, Employee, Probation.

Abstrak. Turnover dini menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena berdampak pada stabilitas tim dan efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menggali penyebab tingginya angka Turnover pada karyawan magang posisi sales di PT Hadji Kalla Toyota, khususnya yang keluar sebelum tiga bulan masa kerja. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode wawancara terhadap 20 mantan karyawan yang mengundurkan diri pada periode September hingga Desember 2024. Hasil analisis menunjukkan enam faktor utama penyebab Turnover dini, yaitu beban kerja tinggi, kurangnya peluang pengembangan karier, alasan pribadi, kondisi keluarga, sistem penghargaan yang tidak memadai, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung. Faktor-faktor ini saling berkaitan dan mayoritas berasal dari aspek internal perusahaan. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi rekrutmen, pelatihan, dan retensi karyawan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Kata kunci: Turnover, Karyawan, Masa Probation.

LATAR BELAKANG

Karyawan menjadi salah satu aset penting dalam organisasi yang berperan besar dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam dunia kerja pergantian karyawan menjadi hal yang wajar namun apabila terjadi secara terus-menerus dan dalam waktu yang sangat singkat setelah karyawan bergabung, hal ini bisa menjadi indikasi adanya masalah mendasar dalam sistem perekrutan, orientasi kerja, hingga manajemen sumber daya manusia (Widyawati & Himawan, 2022). Oleh karena itu, mempertahankan karyawan

khususnya di masa awal kerja menjadi tantangan strategis yang perlu mendapatkan perhatian serius.

Salah satu isu yang kerap muncul dalam manajemen SDM adalah tingginya angka *Turnover*, yaitu kondisi di mana karyawan keluar dari organisasi dalam waktu tertentu (Tereza, Ramashar & Azmi, 2023). *Turnover* menjadi lebih mengkhawatirkan ketika terjadi dalam waktu yang sangat singkat setelah karyawan bergabung yang juga dikenal sebagai *Turnover* dini. Fenomena ini tidak hanya merugikan secara finansial akibat biaya rekrutmen dan pelatihan yang sia-sia, tetapi juga berdampak pada kestabilan tim kerja dan produktivitas organisasi (Widyawati dkk, 2022).

Turnover dapat diartikan sebagai pergerakan keluar dan masuknya karyawan dalam suatu perusahaan (Sianipar & Haryanti, 2014). Ridlo (2012) mengemukakan *Turnover* merujuk pada situasi ketika seseorang mengakhiri keterlibatannya dalam suatu organisasi, baik atas keinginan sendiri (sukarela) maupun karena faktor dari luar dirinya (tidak sukarela). *Turnover* dapat terjadi ketika karyawan benar-benar berhenti bekerja di perusahaan, yang dapat disebabkan oleh resign, mutasi keluar unit, pemecatan, atau meninggal dunia. (Gunawan & Andani, 2020).

Berbagai aspek dapat mempengaruhi keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya. Menurut Kraemer (dalam Ridlo, 2012), niat untuk melakukan *Turnover* dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti tingkat komitmen terhadap organisasi, kesempatan promosi, kepuasan kerja, stres dalam pekerjaan, serta persepsi mengenai keadilan di lingkungan kerja. Adapun Mathis dan Jackson (2009) menyebutkan bahwa penyebab utama terjadinya *Turnover* karyawan meliputi komponen organisasional, hubungan karyawan, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan.

Turnover umumnya mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dan realitas kerja, lemahnya proses adaptasi, atau kurangnya dukungan organisasi terhadap karyawan baru. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa faktor-faktor seperti tekanan kerja, target yang tidak realistis, ketidakjelasan peran, hingga kurangnya rasa memiliki terhadap organisasi dapat mendorong karyawan mengambil keputusan untuk berhenti sebelum masa kerja mencapai tiga bulan (Pratiwi & Riyono, 2017).

Hasil data awal menunjukkan bahwa fenomena ini juga terjadi di PT Hadji Kalla Toyota, sebuah perusahaan otomotif yang berada di bawah naungan Kalla Group dan

dikenal sebagai salah satu yang terbesar di kawasan Indonesia Timur. Perusahaan ini bergerak di bidang penjualan mobil baru, layanan purna jual, serta penyediaan suku cadang, dengan jaringan yang tersebar di berbagai kota di wilayah Sulawesi. Di perusahaan ini, posisi *sales* memegang peran sentral dalam menjangkau konsumen dan mendorong pencapaian target penjualan. Namun, tingginya tuntutan performa dalam waktu singkat kerap kali menjadi tekanan bagi karyawan baru. Karyawan yang baru direkrut akan melewati masa *trainee* selama tiga bulan pertama dan harus memenuhi target penjualan minimum agar dapat melanjutkan ke jenjang berikutnya. Gagal memenuhi target dapat berdampak pada kelanjutan status kerja mereka.

Namun dalam praktiknya, Kalla Toyota menghadapi tingkat *Turnover* karyawan yang tinggi, khususnya pada posisi *sales*. Berdasarkan data yang terkumpul dari hasil wawancara departemen HCBP Kalla Toyota, *Turnover* tertinggi tercatat mencapai 10% pada bulan April tahun 2024. Fenomena ini terjadi meskipun perusahaan telah menyediakan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. Masalah utama yang muncul adalah banyaknya karyawan *sales* baru yang mengundurkan diri dalam waktu singkat, bahkan sebelum mencapai tiga bulan masa kerja. Padahal masa tiga bulan pertama umumnya dianggap sebagai masa adaptasi, pelatihan, dan pengenalan terhadap budaya kerja. Fenomena *Turnover* dini ini menimbulkan beberapa dampak negatif, seperti terganggunya pencapaian target penjualan, meningkatnya beban kerja pada karyawan lama, turunnya produktivitas tim, hingga pemborosan sumber daya dalam proses rekrutmen dan onboarding.

Zeffane (dalam Harvida & Wijaya, 2020) mengidentifikasi tiga kelompok besar faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi, yaitu faktor personal, institusional, dan eksternal. Faktor personal mencakup usia, jenis kelamin, latar belakang keluarga, motivasi kerja, dan status pernikahan. Zaky (2022) menekankan pentingnya memperhatikan latar belakang keluarga dan peran karyawan sebagai pencari nafkah utama dalam menganalisis kecenderungan *Turnover*. Organisasi disarankan membangun komunikasi dua arah dan menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Dalam faktor institusional, Tekkay, Nelwan dan Pandowo (2022) menyoroti pengaruh proses rekrutmen, kebijakan organisasi, sistem kompensasi, pengembangan karir, dan kepemimpinan dalam menurunkan tingkat *Turnover*. Proses seleksi yang tepat dapat membantu organisasi

memperoleh karyawan yang sesuai dan berkontribusi positif. Sementara itu, sistem kompensasi yang adil dan mengikat dapat menjadi sarana mempertahankan karyawan berkinerja tinggi (Difa, 2022). Pengembangan karier yang jelas juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Faktor eksternal mencakup kondisi geografis, peluang kerja dari kompetitor, serta jumlah lowongan kerja yang tersedia di luar organisasi. Selain itu, tingginya ketersediaan pekerjaan lain dapat meningkatkan kemungkinan *Turnover* (Harvida dkk, 2020).

Turnover merupakan topik yang menarik untuk diteliti karena dampaknya yang besar terhadap perusahaan, terutama pada posisi *sales* yang hanya bekerja selama masa probation atau bahkan kurang dari tiga bulan. Oleh karena itu, memahami penyebab *Turnover* ini menjadi langkah krusial dalam menciptakan sistem perekrutan, pelatihan, dan manajemen karyawan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menggali secara mendalam fenomena tingginya tingkat pengunduran diri di kalangan karyawan *sales* yang bekerja di perusahaan Hadji Kalla Toyota, khususnya mereka yang hanya bekerja selama masa magang atau memiliki masa kerja kurang dari tiga bulan. Mengingat isu ini berkaitan erat dengan pengalaman subjektif individu, pendekatan yang digunakan harus mampu menangkap makna dari perspektif langsung individu. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, proses pengumpulan data tidak sepenuhnya berpijak pada teori yang ada melainkan bersifat terbuka dan menyesuaikan dengan fakta-fakta yang ditemukan di lapangan (Abdussamad, 2021).

Data dikumpulkan melalui teknik wawancara via telepon, yang difasilitasi oleh pihak perusahaan dengan bantuan data dari department *Human Capital Business Partner* (HCBP) Kalla Toyota. Wawancara ini bertujuan untuk menggali lebih lanjut alasan pengunduran diri yang tidak terungkap melalui formulir keluar (*exit form*). Sampel dalam penelitian ini terdiri dari karyawan magang yang mengundurkan diri dalam periode September hingga Desember 2024. Berdasarkan data, total karyawan yang keluar selama periode tersebut adalah 20 orang. Bulan September 2024 tercatat sebagai periode dengan jumlah karyawan magang mengundurkan diri terbanyak, yakni sebanyak 10 orang pada posisi *sales*.

Wawancara dilakukan oleh tiga orang dari tim magang BKP *Human Capital Business Partner* Kalla Toyota, di mana masing-masing *interviewer* akan mewawancarai sejumlah karyawan *sales* yang telah keluar dari perusahaan. Wawancara dilakukan melalui aplikasi *WhatsApp* via Telepon. Data hasil wawancara kemudian dianalisis dengan merujuk pada komponen yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau mengundurkan diri dari perusahaan, sebagaimana dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2009) untuk mengelompokkan faktor-faktor penyebab pengunduran diri karyawan magang di PT Hadji Kalla Toyota. Berdasarkan hasil temuan dari analisis ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam merumuskan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif dan berkelanjutan dalam mengatasi masalah *Turnover*. Berikut adalah tabel yang menunjukkan kegiatan identifikasi *Turnover* di perusahaan Kalla Toyota.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses penelitian terhadap *Turnover* karyawan *sales* di PT Hadji Kalla Toyota dilakukan melalui beberapa tahapan yang sistematis. Tahap pertama dimulai dengan penarikan data karyawan yang mengundurkan diri pada periode September hingga Desember 2024, yang dilaksanakan pada tanggal 25 April 2025 melalui koordinasi dengan *stakeholder* terkait. Selanjutnya, tim peneliti menyusun panduan wawancara sebagai instrumen pengumpulan data kualitatif yang disusun selama periode 26 hingga 28 Februari 2025.

Tahap wawancara dilakukan secara langsung terhadap karyawan yang telah *resign*, berlangsung sejak 16 April hingga 13 Mei 2025. Setelah seluruh wawancara selesai dilaksanakan, proses koding dilakukan pada tanggal 14 Mei 2025 guna mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari narasi responden. Hasil coding tersebut kemudian dianalisis secara tematik pada tanggal 15 Mei 2025. Sebagai tahap akhir, penyusunan laporan hasil analisis dilaksanakan pada tanggal 15 hingga 16 Mei 2025. Rangkaian kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang mendorong karyawan melakukan pengunduran diri, terutama pada masa kerja awal.

Tabel 1. Matriks kegiatan

No	Kegiatan	Pelaksanaan
----	----------	-------------

ANALISIS FAKTOR PENYEBAB TURNOVER SALES PADA MASA PROBATION DI PT. HADJI KALLA TOYOTA

- | | |
|--|--------------------------------|
| 1. Melakukan penarikan data karyawan resign Bulan September hingga Desember 2025 dari <i>stakeholder</i> | 25 April 2025 |
| 2. Menyusun panduan wawancara | 26 Februari - 28 Februari 2025 |
| 3. Pelaksanaan wawancara | 16 April - 13 Mei 2025 |
| 4. Melakukan koding hasil wawancara | 14 Mei 2025 |
| 5. Menganalisis hasil wawancara | 15 Mei 2025 |
| 6. Membuat laporan hasil analisis | 15 Mei - 16 Mei 2025 |

Salah satu temuan penting dalam data *Turnover* karyawan *sales* adalah tingginya jumlah karyawan yang mengundurkan diri pada masa awal kerja atau masa *probation*. Masa *probation* umumnya berlangsung selama tiga bulan pertama sejak karyawan bergabung dengan perusahaan, dan seharusnya menjadi fase adaptasi, pembelajaran, serta evaluasi terhadap kesesuaian antara individu dan tuntutan pekerjaan. Namun, dalam praktiknya, banyak karyawan *sales* yang memutuskan untuk berhenti bahkan sebelum masa *probation* berakhir. Berikut ini hasil analisis wawancara yang telah dilakukan terhadap 20 mantan karyawan.

Tabel 2. Hasil kegiatan

INISIAL	UNIT KERJA	GRADE	MASA KERJA	VERBATIM WAWANCARA	KODING	ASPEK TURNOVER DIDASARKAN OLEH TEORI MATHIS & JACKSON (2009)
AR	MAROS	MG	0 Th, 2 bln	Tidak mencapai target kendala nya kurang sosialisasi tidak kuat berikn di sosial media, Masukan bisa di berikan bantuan dana promosi dan training nya	Tidak mencapai target (karena kurangnya sosialisasi dan promosi)	Rancangan tugas dan pekerjaan & Peluang karir
MU	MAROS	MG	0 Th, 2 bln	Saya tidak capai target mbak mungkin karena waktu yang di berikan itu cukup singkat ya, mungkin hanya masalah rejeki saja karena saingan juga banyak mbak	Tidak mencapai target (karena tingginya tingkat persaingan)	Rancangan tugas dan pekerjaan & Kondisi kerja
DS	SIDRAP	MG	0 Th, 2 bln	Saya keluar karena alasan keluarga dan tidak bisa fokus juga pure karena masalah keluarga saja hubungan dengan rekan kerja juga atasan semua nya baik, masukan nya untuk tim rekrutmen nya saja mungkin bisa di beri feed back untuk pelamar nya.	Permasalahan keluarga	Alasan Pribadi
BI	KOLAKA	MG	0 Th, 1 bln	Alasan nya karena tidak bisa berbar dan berorientasi, tidak bisa jalan jual mencari customer	Kurangnya sosialisasi	Peluang karir
RA	ALAUDDIN	MG	0 Th, 3 bln	Alasan Utama nya itu kemarin saya sebenarnya ndak mau keluar cuman karena keadaan keluarga udah pisah sama suami jadi harus pulang kampung jadi makanya saya harus tinggalkan Kalla. Kalla itu perusahaan yang bagus untuk karyawan nya kemarin saya magang saya rasa bagaimana bagus nya semua fasilitas nya tidak ada lawan, sejauh ini kalla masih jadi perusahaan impian. Pelatihan nya sangat bermanfaat saat training saya pake ilmu nya walaupun saya tidak jadi sales di toyota lagi saya sempat ke honda dan itu masih relevan, pesan saya ya pelatihan seperti training kan banyak ya ya itu di pertahankan saja semua sudah bagus.	Permasalahan keluarga	Alasan pribadi
SS	PARE-PARE	MG	0 Th, 3 bln	Dikeluarkan karena tidak capai target pada waktu itu, alasan tidak capai target nya itu karena tidak berikn nya kurang pada saat itu juga sales menjadi pekerjaan pertama sehingga masih kurang ilmu dan pengalaman di bidang marketing, kalau ilmu pada saat onboarding itu ilmu nya relevan semua mba cuman saya nya saja yang kurang, masalah dengan diri saya si mba	Tidak mencapai target (karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman)	Rancangan tugas dan pekerjaan & Peluang karir
RR	PALOPO	MG	0 Th, 1 bln	Saya baru 9 hari kerja alasan saya keluar itu kemarin kurang cocok dengan atasan. Hari pertama di suruh kacab dari sekitar jam 8 sampai 12 malam di suruh kerja instalasi Listrik sampai jam 12 malam, kerjaan di kasih ke saya itu di luar job seperti setiap pagi saya juput SPV malam antar balik SPV, sekitar hari ke 4 saat ganti SPV itu saya sering antar baju nya ke laundry, jemput kaku mau makan. Belum sempat saya training kemarin itu, keson saya terima kasih karena udah di terima kerja di Hadi Kalla saya senang sekali sebetulnya karena pekerjaan saya itu sesuai dengan jurusan saya bagian pengecekan unit tukar ke baru, ya tapi itu pesan saya jangan ada seperti itu lagi semacam anak baru jadi semacam nya di suruh-suruh karena saya jaga orang nya tidak enakkan jadi saya nurut saja dikasih pekerjaan di luar jam kerja dan di luar dari job.	Permasalahan dengan atasan	Hubungan Karyawan

ANALISIS FAKTOR PENYEBAB TURNOVER SALES PADA MASA PROBATION DI PT. HADJI KALLA TOYOTA

MG	COKROAMINOTO	MG	0 Th, 2 bln	Alasan nya itu karena gaji nya kecil walaupun masih magang ya tapi kan kita juga butuh dana buat pengkulan, ada sih dari kantor tapi ya tetap masih di tutup dengan uang pribadi, untuk lingkungan kerja dengan atasan baik care juga dengan rekan-rekan juga baik sih, kalau untuk ilmu pembekalan nya sih relevan pada saat di lapangan bagus menurut saya, dan alasan lain nya juga karena saya dapat kerjaan baru kemarin ya itu aja.	Ketidakpuasan terhadap gaji	Penghargaan
AA	URIP SUMOHARJO	MG	0 Th, 3 bln	Alasan nya itu karena target nya tidak terpenuhi, kendala nya karena baru pertama kali menjadi sales marketing ya kurang pengalaman. Masukan nya terkait dana brosur atau bantuan brosur saja	Tidak mencapai target (karena kurangnya pengalaman)	Rancangan tugas dan pekerjaan & Peluang karir
MT	PALU 2 MARTADINATA	MG	0 Th, 1 bln	Mengalap penyakit usus buntu dan juga karena pada saat itu saya dalam proses pengobatan jadi fokus untuk penyembuhan ditambah juga saya jauh dari orang tua. Untuk lingkungannya itu baik karena kita masih junior sudah diajar banyak hal dan memang saya keluar sendiri karena masalah kesehatan itu tadi.	Permasalahan kesehatan	Alasan Pribadi
LY	PALU 2 MARTADINATA	MG	0 Th, 2 bln	Kalau yang kemarin itu takutnya 3 bulan magang, takutnya ada dapat penjurian jadi takut diukurkan. Nda sampai 3 bulan saya magang jadi saya memutuskan keluar. Magangnya cuman 2 bulan jadi saya memutuskan untuk mengundurkan diri-saja itu tadi karena takut nda memenuhi target. Kalau untuk itu SPV nya ituMerangkul dan sebenarnya masih mau lanjut tapi karena itu targetnya takut tidak terpenuhi.	Tidak mencapai target (karena rasa takut tidak mampu mencapai target)	Rancangan tugas dan pekerjaan
RU	BONE	MG	0 Th, 3 bln	Kemarin mengundurkan diri karena kondisi kesehatan karena kerja di bagian lapangan jadi kesehatan terganggu. Kemarin mungkin karena terlalu capek tapi memang kan sales harus kerja di lapangan. Lingkungan kerja salah satunya berpengaruh karena tekanan hampir setiap hari keluar dan jalan sendiri dan harus keluar kota. Ada juga faktor dari atasan juga karena tidak terlalu mendengarkan mungkin pura-pura sales. Mungkin atasan bisa Lebih open terhadap sales jangan terpeku dengan hasil saja.	Permasalahan kesehatan & Beban kerja	Alasan Pribadi & Rancangan tugas dan pekerjaan
RT	BONE	MG	0 Th, 3 bln	Sales di Bone selama 3 bulan, alasan utama karena kesehatan karena pekerjaan sales sering diluar. Kesehatan adalah alasan utama saya mengundurkan diri karena tidak bisa kena panas matahari. Kalau lingkungan eksternal tidak berpengaruh cuman gara masalah internal sendiri dan sekarang saya memang fokus di freelance saja. Pelajaran yang dikasi sudah cukup dalam dari atasan.	Permasalahan kesehatan	Alasan Pribadi
HS	URIP SUMOHARJO	MG	0 Th, 3 bln	Alasannya, Alasan saya resign karena sakit hati. Karena membahas hal privasi agama dan kurang nyaman dengan lingkungan eksternal dan pas 3 bulan. Jam kerja nya juga mengganggu, sudah mekhibi kemampuan bahkan hari minggu masih masuk dan jimmnya juga overhad sampai saya dan magang. Teman temannya care dan yang buat beribadah karena teman seangkatan. Kalau dari atasan mungkin dari atasan punya cara masing-masing. Saya udah nda bisa dibawah tekanan. Merasa tidak cocok di lingkungan. Ung transportnya masih kurang. Alat alat flyer yang dibutuhkan tidak disediakan dari cabang. Enak cuman saya yang tidak cocok dan kurang bisa beradaptasi. Saran fasilitas flyer dan stempel bisa disediakan dari kantor. Saran selanjutnya hal privasi mungkin tidak usah diganggu seperti agama	Kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung dan jam kerja yang berlebihan	Rancangan tugas dan pekerjaan & Kondisi kerja & Hubungan Karyawan
WU	MAROS	MG	0 Th, 1 bln	Alasan saya kemarin keluar yaitu karena pertama salah satunya jarak rumah ke kantor itu cukup jauh, sekitar 45 menit. Kalau yang lain lain itu dari atasan dan lingkungan teman teman aman. Selama bekerja menurut saya itu sudah luar biasa bersama Kalian	Jarak rumah ke kantor terlalu jauh	Alasan Pribadi
AN	PALOLO	MG	0 Th, 3 bln	Saya memutuskan untuk mengundurkan diri karena adanya pertimbangan dari keluarga, khususnya orang tua yang mengkhawatirkan jam kerja saya yang sering pulang malam. Setelah mempertimbangkan masukan tersebut dan situasi pribadi saya saat ini. Saya merasa keputusan terbaik adalah mencari pekerjaan dengan jam kerja yang lebih sesuai dengan kondisi keluarga. Kalau masalah eksternal itu cuman jam kerja saja sih yang tidak memenuhi karena kadang event pameran sampai tengah malam dan harus juga kejar approval pembayaran. Kalau yang lain itu aman saja dan tidak ada masalah.	Permasalahan keluarga	Alasan Pribadi
DD	KENDARI 3 ANDUONOHU	MG	0 Th, 1 bln	Saya cuman 1 bulan di Kali dan orang tua suruh lanjut sekolah makanya saya nda lanjut lagi kemarin kerjanya. Saya umur 23 dan lanjut S2 sekarang. Berdasarkan pengalaman saya itu selama satu bulan disana itu bagus dan seniornya mengajar dengan baik serta bos itu paling nomor satu: saya juga dapat pelatihan bagus. Karena cuma satu bulan saya nda bisa bicara banyak sih kak. Sukses saja.	Melanjutkan pendidikan	Alasan Pribadi
RI	KOLAKA	MG	0 Th, 2 bln	Jadi saya dulu tidak sampai dua bulan dan mengundurkan diri karena saya merasa kurang chemistry saja menjadi sales, artinya menjadi posisi sales kan selalu harus berinteraksi tapi dari jwannya saya tidak ahli menjadi posisi sales karena kan kalau sales itu harus pandai komunikasi, sementara menekuri wilayah dan saya merasa tidak terlalu sre. Kalau masalah eksternal lingkungan lainnya itu nyaman teman teman juga semua baik, atasan bagus selalu memberikan arahan untuk mencapai target. Saya dapat pelatihan kayak biasanya yang dapat teori dan lain lain. lainnya sukses terus untuk semua pimpinan dan sales.	Ketidakpuasan terhadap gaji	Penghargaan
BA	KENDARI 3 ANDUONOHU	MG	0 Th, 3 bln	Bagus saya kurang sosialisasi belum dapat target selama magang, cabang kendari. Kalau dari atasan bagus dan sesuai tempat dapat pelatihan dan satu kali insiatif sendiri. saya rasa saya tidak bisa karen sebagai laki laki saya berusaha untuk cari yg lain. Kalau berkenan saya dapat pengalaman, pengalaman berorientasi, pengalaman cara mencari pelanggan dan cari mencari peluang prospek dan medium. Kalau rekan kerja baik sih, Kalau saran sih saya rasa cukup baik karena mereka kan koordinasi setiap meeting. Kalau waktu kerja mungkin saya rasa biasa saja seperti waktu.	Tidak mencapai target (karena kurangnya sosialisasi)	Rancangan tugas dan pekerjaan & Peluang karir
AF	TATOR	0 Th, 1 bln	0 Th, 3 bln	Kalau saya kan sebagai sales karena kayanya saya gak mampu melaksanakan tugas-tugasnya, karena kan sales banyak targetnya tiap bulan dan sebagai sales saya kesulitan untuk menarik, kalau lingkungan kerja dulu saya bagus. Kalau tidak dapat training saya dulu saya dulu berharap dapat training dari kalia. Kayaknya kalau berkenan dapat tapi training. kalau dari atasan baik cukup dan atasan semua baik, kalau untuk kesannya sih selama bekerja saya dapat beberapa pengalaman contoh bagaimana berinteraksi dengan customer, bagaimana rasanya jual mobil. Saya pesannya kalau ada karyawan baru atau sales baru bagusnya diberikan pendampingan diberikan materi bagaimana hitung hitungan kan sebenarnya ada tips and tricknya kan pasti ada kalau sales	Tidak mencapai target (karena kurangnya sosialisasi)	Rancangan tugas dan pekerjaan & Peluang karir

Berdasarkan hasil analisis terhadap data wawancara karyawan yang mengundurkan diri pada periode September hingga Desember 2024 di PT Hadji Kalla Toyota, diperoleh beberapa faktor penyebab *Turnover*. Faktor-faktor ini dikategorikan berdasarkan aspek teori Mathis dan Jackson (dalam Jefriansyah, Faiqah, Asyika, Ratmilyah & Pratiwi, 2024) sebagai berikut.

1. Komponen Organisasi

Komponen organisasi mencakup struktur, budaya, kebijakan, serta sistem yang mengatur jalannya organisasi. Faktor ini mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi dan berperan dalam lingkungan kerja, serta menentukan efektivitas dan efisiensi operasional organisasi secara keseluruhan.

2. Peluang Karir

Peluang karir mengacu pada kesempatan yang disediakan organisasi bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui promosi, pelatihan, atau pengembangan kompetensi lainnya. Peluang ini menjadi faktor penting dalam mempertahankan motivasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

3. Penghargaan

Penghargaan meliputi imbalan finansial dan non-finansial yang diterima karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi yang diberikan. Sistem penghargaan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan karyawan, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas dan retensi karyawan.

4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Rancangan tugas dan pekerjaan berkaitan dengan bagaimana pekerjaan disusun, termasuk beban kerja, variasi tugas, otonomi, dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Desain pekerjaan yang sesuai dapat memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, serta tingkat stres dan turnover karyawan.

5. Hubungan Karyawan

Hubungan karyawan mencakup interaksi sosial dan hubungan kerja antar karyawan serta antara karyawan dengan atasan. Hubungan yang positif dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan komunikasi, kerja sama tim, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

6. Alasan Pribadi

Alasan pribadi adalah faktor-faktor individu yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, seperti kebutuhan, nilai-nilai, tujuan hidup, kondisi kesehatan, dan situasi keluarga. Faktor ini dapat memengaruhi motivasi, komitmen, serta keputusan karyawan dalam melanjutkan atau mengakhiri hubungan kerja dengan organisasi.

Keenam faktor di atas saling berkaitan dan memainkan peran signifikan dalam mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari sebuah perusahaan. Berdasarkan temuan ini, terdapat sejumlah faktor yang menjadi alasan karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan.

Tabel 3. Distribusi Faktor Penyebab Turnover Mantan Karyawan

Aspek	Faktor	Jumlah Ex-Karyawan	Persentase
-------	--------	-----------------------	------------

Rancangan Tugas dan Pekerjaan	1. Beban kerja tinggi	9	45%
	2. Target yang sulit dicapai		
	3. Ketidaksesuaian tuntutan kerja dan kemampuan karyawan.		
Peluang Karir	1. Kurangnya pelatihan;	6	30%
	2. Kurangnya pengalaman;		
	3. Kurangnya sosialisasi yang mempengaruhi performa karyawan.		
Alasan Pribadi	1. Masalah kesehatan	8	40%
	2. Melanjutkan pendidikan		
	3. Masalah keluarga		
	4. Jarak rumah ke kantor		
Penghargaan	Ketidakpuasan atas gaji atau benefit yang di berikan perusahaan	2	10%
Hubungan Karyawan	Masalah dengan rekan kerja	2	10%

Berdasarkan hasil analisis terhadap 20 karyawan, diketahui bahwa sebanyak 9 informan menyebutkan bahwa rancangan tugas dan pekerjaan menjadi faktor utama yang mendorong mereka untuk keluar dari perusahaan. Faktor ini mencakup beban kerja yang tinggi, target yang sulit dicapai, hingga ketidaksesuaian antara tuntutan kerja dengan kemampuan karyawan. Sebanyak 6 informan juga menyebutkan kurangnya peluang pengembangan karir, seperti minimnya pelatihan, pengalaman, dan sosialisasi sebagai alasan mereka meninggalkan perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa penyebab utama Turnover berasal dari aspek internal perusahaan, khususnya terkait desain pekerjaan dan peluang pengembangan karyawan.

Temuan ini sejalan dengan pernyataan Mathis dan Jackson (2009) bahwa ketidakjelasan tugas, target yang tidak realistis, serta minimnya pelatihan menjadi penyebab utama tingginya intensi karyawan untuk keluar dari suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya potensi ketidaksesuaian antara ekspektasi awal karyawan dengan realita pekerjaan di lapangan, yang dapat berkaitan langsung dengan tekanan kerja dan kurangnya pendampingan sejak awal masa kerja. Jufrizen (2015) menambahkan bahwa ketika individu merasa pekerjaannya tidak sesuai dengan kemampuan, minat, atau harapannya, maka kemungkinan besar individu tersebut akan mengalami ketidakpuasan

kerja dan akhirnya memiliki niat untuk meninggalkan organisasi. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan Sagar (2025) di mana program pelatihan dan pengembangan terbukti mampu mengurangi turnover dengan meningkatkan keterampilan dan motivasi karyawan. Al-Suraihi, Samikon, & Ibrahim (2021) turut menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berkontribusi dalam membangun komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Adapun sebanyak 8 informan menyatakan bahwa mereka mengundurkan diri karena alasan pribadi, termasuk kesehatan, pendidikan, dan jarak tempat tinggal. Faktor-faktor ini, meskipun berada di luar kontrol perusahaan, tetap memiliki kontribusi signifikan terhadap *turnover*. Oleh karena itu, fleksibilitas kerja dan pendekatan personal dalam manajemen SDM menjadi penting untuk dipertimbangkan. Hal ini diperkuat oleh Tanjung dan Islami (2025), yang menegaskan bahwa faktor geografis dan pribadi memiliki pengaruh nyata terhadap keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Faktor kompensasi atau penghargaan serta hubungan antar karyawan, masing-masing disebutkan oleh 2 informan. Walaupun tidak dominan, ketidakpuasan terhadap kompensasi tetap menjadi perhatian. Mengacu pada teori Dua Faktor *Herzberg*, Guridno & Wajdi (2024) menyebutkan bahwa kompensasi merupakan faktor *hygiene* yang dapat menimbulkan ketidakpuasan jika tidak terpenuhi, sehingga berpengaruh terhadap loyalitas dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa penyebab *Turnover* karyawan pada masa *probation* bersifat multifaktor dengan dominasi pada faktor internal organisasi. Oleh karena itu, pendekatan strategis dan responsif terhadap kebutuhan karyawan baik dari sisi pekerjaan, pelatihan, kesejahteraan, maupun fleksibilitas kerja perlu ditingkatkan guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung retensi dan loyalitas jangka panjang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data wawancara terhadap karyawan *sales* yang mengundurkan diri dari PT Hadji Kalla Toyota pada periode September hingga Desember 2024, dapat disimpulkan bahwa tingginya angka *Turnover* karyawan sebagian besar disebabkan oleh faktor internal organisasi. Aspek rancangan tugas dan pekerjaan yang tidak seimbang dimana beban kerja berlebih dan target yang sulit dicapai menjadi faktor dominan. Selain itu, kurangnya peluang pengembangan karir, minimnya pelatihan, serta

lemahnya pendampingan selama masa kerja awal turut mempengaruhi tingginya *Turnover* pada *sales* di PT. Kalla Toyota. Hal ini sangat terlihat pada masa *probation*, di mana karyawan baru mengalami ketidaksesuaian antara ekspektasi awal dengan realita kerja, sehingga mereka memutuskan untuk keluar dalam waktu singkat.

Faktor eksternal seperti kondisi kesehatan, pendidikan, jarak tempat tinggal, dan dukungan keluarga juga menjadi faktor yang mempengaruhi keputusan pengunduran diri karyawan meskipun tidak sekuat faktor internal. Ketidakpuasan terhadap kompensasi dan lingkungan kerja semakin memperkuat niat resign. Tingginya tingkat *Turnover* pada masa *probation* menunjukkan adanya ketimpangan antara sistem onboarding yang diterapkan dengan kebutuhan adaptasi karyawan baru. Hal ini mengakibatkan rendahnya retensi dan berkurangnya efektivitas organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia yang potensial. Untuk mengurangi *Turnover* khususnya pada masa *probation*, perusahaan disarankan untuk melakukan pengembangan sistem onboarding dan orientasi kerja yang lebih terstruktur, humanis, dan responsif. Pendampingan yang intensif serta pelatihan dasar secara bertahap selama tiga bulan awal kerja sangat penting untuk membangun kesiapan dan kepercayaan diri karyawan baru dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Perusahaan juga perlu mengevaluasi ulang beban kerja dan target karyawan *sales* agar sesuai dengan kapasitas dan pengalaman kerja, terutama bagi karyawan baru.

Selain itu, komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan selama masa *probation* dapat membantu mengidentifikasi kesulitan lebih awal dan memberikan solusi yang tepat. Perusahaan juga disarankan untuk melakukan *job preview* yang jujur selama proses rekrutmen agar ekspektasi karyawan sesuai dengan realita di lapangan. Terakhir, perusahaan perlu mempertimbangkan insentif tambahan atau program penghargaan bagi karyawan yang berhasil melewati masa *probation* sebagai bentuk motivasi dan pengakuan atas usaha mereka.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada PT. Hadji Kalla Toyota terkhusus pada departemen *Human Capital Business Partner* (HCBP) atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan dalam pelaksanaan magang dan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Fakultas Psikologi Universitas Negeri Makassar yang telah memberikan ruang bagi penulis untuk belajar dan mengembangkan diri melalui kegiatan

magang. Penulis juga menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada dosen pembimbing lapangan Ibu Novi Yanti Pratiwi, S.Psi., M.Psi., Psikolog atas bimbingan, arahan, serta dukungan yang sangat berarti selama proses magang hingga penyusunan laporan ini.

Penghargaan setinggi-tingginya disampaikan kepada para mentor dan pembimbing di PT. Hadji Kalla Toyota, yakni Ibu Nur Asia Yunus selaku HCBP Manager, Bu Amelia Burhanuddin selaku *Recruitment & Talent Assistant Manager*, Ibu Wa Ode Azman Kariri selaku *Employee Services Assistant Manager*, Kak M. Azwardin Marzuki selaku *OD & Talent Management Senior Analyst*, Kak Fajar Perdana Putra dari divisi *Reward Management Senior Analyst*, Ibu Nurlita Hadju dari *Employee Services Assistant Manager*, Kak Muh. Imam Asy'ari Mukhtar selaku *Industrial & Employee Relations Senior Analyst*, kak Abd. Wahid Zulfikar dan Nanda Putri Faturachma dari *HC Planning & RecSel Analyst*, serta kak Wildan Mujahid dari *HCIS Administration Analyst*. Penulis sangat menghargai segala bentuk bimbingan, perhatian, dan kesabaran luar biasa yang telah diberikan oleh seluruh tim selama proses magang berlangsung.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada kedua orang tua atas doa, semangat, dan dukungan yang tak pernah putus. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada teman-teman seperjuangan magang yang telah menjadi support system terbaik, saling membantu dan menyemangati dalam menjalani setiap proses selama masa magang. Akhir kata, penulis mengapresiasi seluruh pihak yang telah berkontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam penyelesaian karya ini.

DAFTAR REFERENSI

- Abdussamad, H. Z., & Sik, M. S. (2021). Metode penelitian kualitatif. CV. Syakir Media Press.
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1-10.
- Difa, Y. I. (2022). Analisis Pemberian Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Dwi Mulia Cuttindo Tangerang. *Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 17(1), 70-84.

- Gunawan, S., & Andani, K. W. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover intention* karyawan pada pt permata prima canindo di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(3), 793.
- Guridno, N., & Wajdi, M. F. (2024). *Turnover Intention In Employees Of The Regional Office Of DJP Central Java II Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Pada Pegawai Kanwil DJP Jawa Tengah II (Surakarta)*. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5 (2), 9229–9240.
- Harvida, D. A., & Wijaya, C. (2020). Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover* Karyawan dan Strategi Retensi Sebagai Pencegahan *Turnover* Karyawan: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 18(2), 13-23.
- Jefriansyah, Faiqah, N., Asyika, N. N., Ratmilyah, S. N., & Pratiwi, N. Y. (2024).. Analisis faktor penyebab terjadinya turnover karyawan di PT. Hadji Kalla Toyota pada bulan Januari - Mei 2024. *Afeksi: Jurnal Psikologi, Filsafat dan Saintek*, 3(3), 156–163.
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal ilmiah manajemen dan bisnis*, 15(1).
- Mathis, Robert L. & Jackson. John H. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Pramudya, K. T., Kurniawan, I. S., & Purnamarini, T. R. (2025). *Turnover Intention Di Tetra Coffee: Apakah Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Work-Family Conflict Merupakan Antecedent?*. *Jurnal Ekuilnomi*, 7(1), 197-206.
- Pratiwi, V. R., & Riyono, B. (2017). Peran ketidakpuasan kerja terhadap intensi *Turnover* karyawan dengan stabilitas anchor sebagai moderator. *Gajah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 3(1), 45-58.
- Ridlo, I. , A. (2012). *Turnover* karyawan “kajian literatur.” Public Health Movement Publication.
- Sagar, N. (2025). A systemic review: The Influence of Training and Development Program on Employee *Turnover*. Available at SSRN 5222280.
- Sianipar, A. R. B., & Haryanti, K. (2014). Hubungan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *Turnover* pada karyawan bidang produksi CV. X. *PSIKODIMENSIA: Kajian Ilmiah Psikologi*, 13(1), 98.
- Tanjung, N. A. A., & Islami, F. (2025). Proses Sosialisasi dan Keluar Karyawan Perusahaan: Tinjauan pada Fenomena *Turnover*. *Calathu: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 7(1), 23-35.

- Tekkay, A. E., Nelwan, O. S., & ch Pandowo, M. H. (2022). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Brawijaya Group Indonesia. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(1), 1315-1325
- Tereza, L., Ramashar, W., & Azmi, Z. (2023). Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover* Intention Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Pemediasi Pada Karyawan Hotel (Studi Kasus Hotel Mutiara Merdeka). *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 2041-2050.
- Widyawati, N., & Himawan, A. F. I. (2022). Dampak *Turnover* Tinggi Terhadap Kinerja Karyawan dan Produktivitas PT. XYZ Cabang Rembang. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 653-659.
- Zaky, M. (2022). Dampak keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. *Branding: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(1).