
Eksplorasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pergantian Karyawan Untuk Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Pada Febria Beauty Salon

Fandya Rasmita Diniswara* dan Aurik Gustomo

Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung

ABSTRAK

Febria Beauty Salon (FBS) adalah salon kecantikan yang menyediakan layanan perawatan lengkap dari ujung rambut hingga ujung kaki, termasuk perawatan rambut, wajah, bulu mata, tubuh, kuku, dan penghilangan rambut. Sebagai bisnis yang berorientasi pada layanan, FBS sangat bergantung pada sumber daya manusia untuk mencapai kesuksesan. Namun, FBS menghadapi masalah tingginya tingkat pergantian karyawan dengan rata-rata 24% selama lima tahun, yang jauh di atas tingkat ideal 10%. Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pergantian karyawan melalui keterlibatan karyawan di FBS dan mengusulkan solusi yang sesuai. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara online dengan enam responden dari FBS menggunakan kerangka pertanyaan mengenai keterlibatan karyawan dengan pendekatan sumber daya pribadi atau *Personal Resource* (emosional, kognitif, perilaku) dan sumber daya karyawan atau *Employee Resource* (otonomi, dukungan sosial, umpan balik, pengembangan). Hasil wawancara dianalisis dengan membuat transkrip yang dikelompokkan berdasarkan setiap pertanyaan. Respons yang menunjukkan ketidakpuasan atau umpan balik negatif diberi tanda merah untuk mempermudah analisis. Hasil analisis menyoroti aspek otonomi dan pengembangan sebagai faktor utama yang berkontribusi terhadap kepuasan dan keterlibatan karyawan. Berbagai rencana kegiatan perbaikan diusulkan untuk aspek-aspek ini, terutama berfokus pada pertumbuhan dan peluang karir sebagai atribut paling penting dari aspek pengembangan dengan mendesain struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan.

Keywords:

Keterlibatan karyawan, Pergantian karyawan, Pendekatan sumber daya pribadi, Pendekatan sumber daya karyawan, Desain struktur organisasi

✉ Corresponding author : Fandya Rasmita Diniswara
Email Address : Fandya_Rasmita@sbm-itb.ac.id

PENDAHULUAN

Pada tahun 2021, berdasarkan data Badan Pusat Statistik, perkembangan industri kecantikan terus meningkat hingga 9,61% dan BPOM mencatat peningkatan jumlah perusahaan industri kosmetik di Indonesia hingga 20,6% pada tahun 2022, industri kecantikan diprediksi akan terus meningkat seiring dengan tren produk kecantikan terkini. Febria Beauty Salon (FBS) adalah salah satu industri kecantikan yang menawarkan layanan perawatan kecantikan lengkap dari ujung kepala hingga ujung kaki, FBS merupakan suatu industri yang berorientasi pada pelayanan, sehingga salah satu faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan industri salon FBS tentunya dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang ada didalamnya. Pada faktanya, FBS menghadapi beberapa permasalahan internal, salah satu permasalahan yang muncul di salon kecantikan Febria adalah seringnya pergantian karyawan dari waktu ke waktu. Berdasarkan perhitungan rata-rata tingkat turnover FBS selama lima tahun, yaitu dari tahun 2019 hingga 2023, menghasilkan tingkat turnover sebesar 24%. Mengacu pada Gallup, turnover yang ideal adalah 10% dalam setahun (Iskandar, Y.C., & Rahadi, D.R., 2021). Hal ini menunjukkan adanya isu terkait turnover karyawan pada Febria Beauty Salon. Permasalahan turnover karyawan ini dapat mempengaruhi kelangsungan operasional bisnis perusahaan, berpotensi menyebabkan peningkatan biaya dan gangguan kualitas layanan, maka strategi untuk meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan sangat penting untuk mengurangi tingkat turnover tersebut. Teori Gallup menyatakan bahwa turnover karyawan merupakan indikasi bahwa karyawan kurang “terlibat” dengan perusahaan (Angelica, P. & Agustin, K. ,2019), karena tingkat keterlibatan (*engagement*) merupakan salah satu faktor penentu niat berpindah karyawan (Jung et al., 2021). Inilah sebabnya mengapa *engagement* disebut sebagai faktor psikologis paling berpengaruh yang dapat mempengaruhi turnover karyawan (Pattnaik & Panda, 2020). Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi penyebab turnover karyawan ditinjau dari keterlibatan karyawan dan solusi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam rangka mengurangi tingkat pergantian karyawan di Febria Beauty Salon.

TINJAUAN PUSTAKA

Pergantian karyawan (*turnover*) mengacu pada proses kehilangan karyawan dan penggantinya dengan karyawan baru (Pekel Ozmen & Ozcan, 2022). Tingkat *turnover* yang tinggi menimbulkan biaya yang signifikan bagi organisasi terkait dengan sumber daya manusia, rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan baru (Alsheref et al., 2022). Dampak pergantian karyawan terhadap produktivitas, moral, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan menjadikannya masalah kritis yang memerlukan perhatian dan analisis (Chowdhury et al., 2022; Punnoose & Ajit, 2016). Pergantian karyawan mendapat perhatian besar dari para ahli sumber daya manusia

karena dianggap sebagai indikator penting daya saing (Setiawan dkk., 2020; Timms dkk., 2015) menemukan bahwa niat berpindah karyawan dapat dikurangi dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan kerja Jung H.S. dkk. (2021) menyatakan dalam penelitiannya bahwa keterlibatan karyawan berperan penting dalam mengurangi niat berpindah. Banyak penelitian menemukan bahwa keterlibatan yang lebih tinggi menyebabkan pergantian karyawan yang lebih rendah dan keterlibatan adalah variabel psikologis yang paling berpengaruh dalam mengurangi pergantian karyawan (Rafiq dkk., 2019; Shin dan Jeung, 2019).

Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang ditandai dengan antusiasme, komitmen, dan keasyikan sehubungan dengan upaya atau pekerjaan individu (W.B Schaufeli, 2022). Saks dan Gruman (2014) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai konstruksi multidimensi dari komponen fisik yang terdiri dari emosional, kognitif, dan perilaku. Menurut C.Knight (2019), ada empat jenis keterlibatan karyawan, dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan 2 jenis keterlibatan karyawan yang dikemukakan, karena kedua pendekatan ini lebih relevan dengan jenis industri, kebutuhan dan keadaan organisasi Febria Beauty Salon dalam hal keterlibatan karyawan. Pendekatan pertama yaitu *"Personal Resource Development"* dimana fokus keterlibatan ini pada peningkatan kekuatan individu seperti ketahanan, optimisme, dan efikasi diri. Dalam kerangka konseptual penelitian ini, penulis menggunakan 3 dimensi yang disebutkan sebelumnya berdasarkan teori Saks dan Gruman (2014) untuk dikategorikan sebagai *"Personal Resource Development"* karena ketiga dimensi tersebut (emosional, kognitif, perilaku) adalah keterlibatan yang mengacu pada kekuatan individu. Pendekatan kedua adalah *"Employee Resource Development"*, yaitu keterlibatan untuk menumbuhkan dimensi positif dari keterlibatan karyawan seperti otonomi, dukungan sosial, umpan balik, dan peluang pengembangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kualitatif menggunakan pendekatan wawancara untuk pengumpulan data dengan menggali narasi masing-masing individu. Wawancara melibatkan pengajuan pertanyaan terbuka dan penyelidikan lanjutan yang dirancang untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang pengalaman, persepsi, opini, perasaan, dan pengetahuan partisipan (Rosenthal, M., 2016). Proses analisis data melibatkan transkripsi, kemudian hasil wawancara dikelompokkan berdasarkan setiap pertanyaan yang diajukan, sehingga memungkinkan dilakukannya analisis tanggapan yang terstruktur. Tanggapan yang menunjukkan ketidakpuasan atau umpan balik negatif ditandai dengan warna merah untuk menandakan area yang memerlukan perbaikan. Menurut Braun dan Clarke (2016), pendekatan analisis tematik ini efektif untuk data kualitatif karena memungkinkan interpretasi yang kaya dan rinci.

Desain Protokol Wawancara

Tabel 1. Pertanyaan Wawancara Berdasarkan “*Personal Resource*”

Personal Resource	Definition (Saks and Gruman,2014)	Question
<i>Emotional</i>	Menunjukkan keadaan afektif positif terhadap pekerjaan dan bisnisnya, seperti perasaan puas menjadi bagian dari perusahaan, antusiasme, kebanggaan, dan gairah	Bagaimana perasaan Anda menjadi bagian dari perusahaan ini? Apakah Anda merasa puas, bangga dan antusias dalam menjalankan peran Anda di sini?
<i>Cognitive</i>	Bentuk kepercayaan dan dukungan karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan dengan tingkat fokus dan konsentrasi yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya yang menyiratkan keterlibatan yang mendalam dalam pekerjaannya	Apakah Anda merasa nilai-nilai perusahaan selaras dengan nilai-nilai pribadi Anda? Bagaimana pengaruhnya terhadap fokus dan konsentrasi Anda di tempat kerja?
<i>Behavioural</i>	Menunjukkan kebiasaan proaktif, berinisiatif, ekstra terhadap pekerjaan, berpartisipasi aktif dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan	Apakah Anda melakukan suatu pekerjaan dengan inisiatif dan upaya ekstra dalam pekerjaan ini? Jika ya, dalam hal apa dan apa saja contoh kegiatan proaktif?

Daftar pertanyaan dengan pendekatan sumber daya pribadi (*personal resource*) bertujuan untuk memperoleh pemahaman menyeluruh dengan mengidentifikasi keterikatan karyawan dari sudut pandang psikologis yang mencakup perasaan, emosi, dan perilaku orang yang diwawancarai.

Tabel 2. Pertanyaan Wawancara Berdasarkan “*Employee Resource*”

Aspect	Attribute	Question
<i>Autonomy</i>	<i>empowerment</i>	Bisakah Anda membuat keputusan sendiri mengenai pekerjaan/tugas Anda?
	<i>freedom, independence and discretion</i>	Sejauh mana Anda diberikan kebebasan dan kemandirian yang substansial? dan memberikan pengalaman nyata di mana Anda merasa benar-benar memiliki kebebasan itu!
	<i>work life balance</i>	Berapa jam Anda bekerja dalam sehari? dan apakah Anda mempunyai kendali yang cukup dalam pekerjaan ini untuk menyeimbangkan waktu dan tenaga antara pekerjaan dan urusan pribadi?
<i>Social Support</i>	<i>relationships and connections</i>	Menurut Anda, bagaimana kualitas hubungan interpersonal antar staf atau atasan di tempat kerja? Apakah Anda merasa mereka diperlakukan dengan baik?
	<i>emotional concerns, instrumental aid, information, or appraisal</i>	Apakah Anda merasa mendapat cukup dukungan emosional atau instrumental dari staf lain atau atasan Anda di tempat kerja ini?
		Bagaimana tingkat akses Anda terhadap informasi atau pengetahuan relevan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas Anda di tempat kerja ini? apakah Anda merasa cukup dengan informasi untuk pekerjaan ini?
	<i>work environment</i>	Seberapa nyaman Anda dengan lingkungan kerja yang diciptakan di tempat kerja ini? mencakup kondisi fisik, budaya organisasi dan persyaratan pekerjaan
<i>Feedback</i>	<i>rewards or social recognition</i>	Apakah ada bonus (reward/pengakuan sosial) yang diberikan dalam industri ini? Jika ya, apakah ada persyaratan untuk mendapatkannya?

Aspect	Attribute	Question
		Seberapa sering Anda menerima masukan tentang kinerja Anda, dan bagaimana masukan tersebut memengaruhi motivasi dan keterlibatan Anda?
		Apakah Anda merasa perusahaan memberikan pengakuan yang memadai atas pencapaian atau kontribusi Anda?
Development	growth and career opportunities	Apakah staf mendapatkan pelatihan saat bekerja di industri ini?
		Apakah menurut Anda perusahaan ini memiliki peluang karir untuk Anda?
	job security	Bagaimana Anda melihat masa depan pekerjaan Anda di perusahaan ini? Apakah Anda merasa yakin bahwa pekerjaan Anda akan tetap ada di masa depan?
Closing Question		Bagaimana kesan Anda secara keseluruhan bekerja di sini?
		Dari empat aspek yang dibahas (otonomi, dukungan sosial, umpan balik, pembangunan), manakah yang menurut Anda paling kurang dan perlu ditingkatkan? dan apakah kamu punya saran lain?

Pada Tabel 2 di atas, setiap aspek sumber daya pegawai mempunyai atribut pendukung yang mencerminkan definisi dan hubungan yang relevan dengan 4 aspek utama yang disebutkan. Ada total 13 Pertanyaan yang dibuat berdasarkan 4 variabel dengan beberapa sub-variabel (atribut) di atas, dan 2 pertanyaan tambahan di akhir untuk mengumpulkan wawasan komprehensif mengenai tanggapan, kesan dan variabel utama yang dibahas (otonomi, dukungan sosial, umpan balik, pengembangan) dengan meminta karyawan memilih aspek yang paling kurang dan memberikan saran tambahan untuk organisasinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Wawancara dilakukan kepada 6 narasumber, yaitu 3 orang dari pegawai yang masih bekerja dan 3 orang lagi dari pegawai yang sudah tidak bekerja (mantan staf) di Febria Beauty Salon. Dari hasil interview, tanggapan yang disorot merah dari setiap narasumber pada setiap pertanyaan dirangkum pada tabel berikut.

Tabel 3. Tanggapan yang disorot merah berdasarkan “Personal Resource”

Personal Resource	Definition (Saks and Gruman, 2014)	Interviewee's Answer					
		1	2	3	4	5	6
Emotional	Menunjukkan keadaan afektif positif terhadap pekerjaan dan bisnisnya, seperti perasaan puas menjadi bagian dari perusahaan, antusiasme, kebanggaan, dan gairah						
Cognitive	Bentuk kepercayaan dan dukungan karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan dengan tingkat fokus dan konsentrasi yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya yang menyiratkan keterlibatan yang mendalam dalam pekerjaannya						
Behavioural	Menunjukkan kebiasaan proaktif, berinisiatif, ekstra terhadap pekerjaan, berpartisipasi aktif dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan						

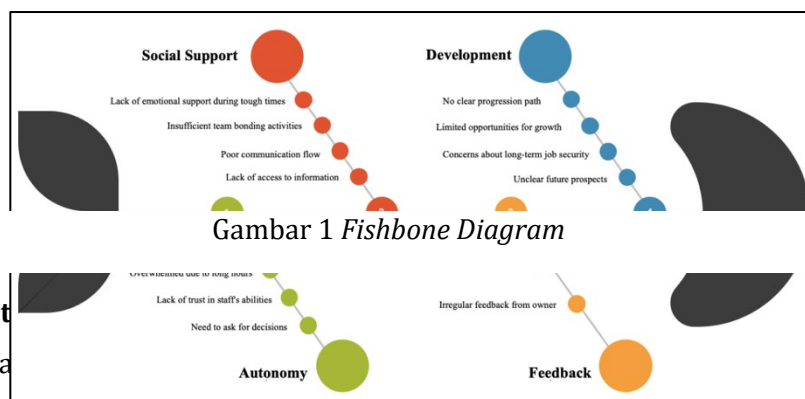
Berdasarkan Tabel 3 diatas, terlihat bahwa aspek perilaku (*behavioural*) merupakan satu-satunya tanggapan yang disorot merah. Hal ini menunjukkan masih kurangnya kebiasaan proaktif, mengambil inisiatif, atau berpartisipasi aktif dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pola ini menggarisbawahi perlunya peningkatan dukungan dan pelatihan untuk mendorong perilaku proaktif dan keterlibatan yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan di FBS.

Tabel 4. Tanggapan yang disorot merah berdasarkan “Employee Resource”

No.	Aspect	Attribute	Interviewee's Answer					
			1	2	3	4	5	6
1	Autonomy	<i>empowerment</i>						
2		<i>freedom, independence and discretion</i>						
3		<i>work life balance</i>						
4	Social Support	<i>relationships and connections</i>						
5		<i>emotional concerns, instrumental aid, information, or appraisal</i>						
6		<i>emotional concerns, instrumental aid, information, or appraisal</i>						
7		<i>work environment</i>						
8	Feedback	<i>rewards or social recognition</i>						
9								
10								
11	Development	<i>growth and career opportunities</i>						
12		<i>growth and career opportunities</i>						
13		<i>job security</i>						
14	Closing Question							
15								

Berdasarkan Tabel 4 diatas, analisis perbandingan terhadap tanggapan-tanggapan yang diberi tanda merah untuk setiap atribut dari empat aspek sumber daya karyawan (*Employee Resource*) menunjukkan bahwa otonomi (*autonomy*) dan pembangunan (*development*) merupakan aspek-aspek yang paling banyak mendapat sorotan merah. Hal ini menunjukkan bahwa aspek-aspek tersebut merupakan faktor utama yang berkontribusi terhadap kurangnya keterlibatan karyawan dan meningkatnya ketidaknyamanan, yang pada akhirnya menyebabkan pergantian karyawan. Analisis tanggapan yang disorot merah berdasarkan masing-masing narasumber menunjukkan pola bahwa karyawan saat ini (narasumber 1-3) umumnya mempunyai tanggapan yang lebih

positif, dengan lebih sedikit sorotan merah, khususnya dalam aspek pengembangan seperti peluang pertumbuhan karir dan keamanan kerja. Sebaliknya, mantan karyawan (narasumber 4-6) menyatakan ketidakpuasannya dengan lebih banyak sorotan merah, khususnya pada beberapa atribut seperti otonomi, dukungan sosial, dan pembangunan. Hal ini menunjukkan bahwa bidang-bidang ini mungkin juga berkontribusi terhadap pergantian karyawan. Dari hasil wawancara, penelitian ini juga merangkum faktor *turnover* karyawan melalui *employee engagement* berdasarkan pendekatan “*Employee Resource*”, yang ditunjukkan pada *Fishbone Diagram* berikut.



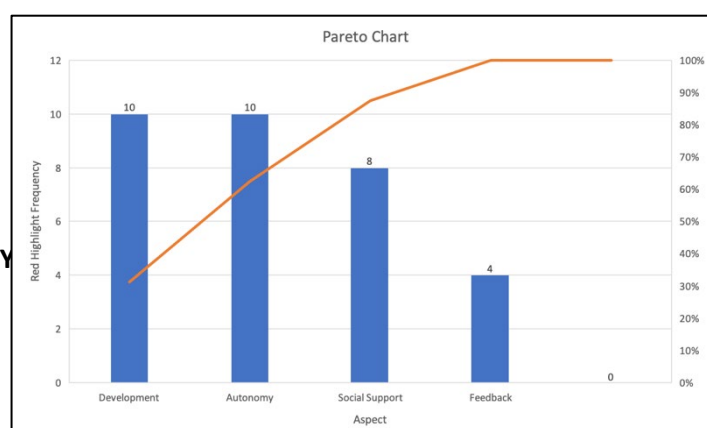
Gambar 1 Fishbone Diagram

Penentuan Prioritas

Untuk menentukan

pembobotan

berdasarkan frekuensi respon yang disorot merah untuk setiap pertanyaan dalam setiap atribut pada aspek *employee resource*. Meskipun perhitungan pembobotan dilakukan berdasarkan atribut, namun diagram Pareto yang dihasilkan disusun berdasarkan aspek, hal ini dikarenakan bobot masing-masing atribut dikumpulkan untuk mengetahui kontribusi keseluruhan setiap aspek. Pendekatan ini memungkinkan pandangan yang lebih holistik mengenai aspek mana yang mempunyai dampak atau kontribusi paling signifikan, namun perhitungan atribut bobot dalam setiap aspek tetap digunakan untuk menentukan strategi yang lebih jelas dalam mengatasi permasalahan yang dipilih. Dapat dilihat pada diagram Pareto berikut.



Eksplorasi Faktor-Faktor Y

Gambar 2 Diagram Pareto Berdasarkan Frekuensi yang Disorot Merah

Komponen bagan tersebut meliputi sumbu X yang mewakili kategori atau penyebab permasalahan, yaitu empat aspek *employee resource*: otonomi, dukungan sosial, umpan balik, dan pengembangan. Sumbu Y di sebelah kiri menunjukkan jumlah kemunculan atau frekuensi respons yang disorot merah. Garis Pareto oranye mewakili persentase kumulatif frekuensi yang disorot merah, yang dapat dilihat pada sumbu Y kanan, garis Pareto oranye digunakan untuk menunjukkan kontribusi kumulatif setiap aspek terhadap jumlah total masalah yang diidentifikasi, dihitung berdasarkan persentase dari frekuensi setiap kategori secara berurutan. Berikut ringkasan perhitungan persentase bobot aspek :

- *Development* → $\frac{10}{32} \times 100 = 31,25\% \rightarrow$ komulatif: 31,25%
- *Autonomy* → $\frac{10}{32} \times 100 = 31,25\% \rightarrow$ komulatif: 62,5%
- *Social Support* → $\frac{8}{32} \times 100 = 25\% \rightarrow$ komulatif: 87,5%
- *Feedback* → $\frac{4}{32} \times 100 = 12,5\% \rightarrow$ komulatif: 100 %

Grafik tersebut menunjukkan bahwa pembangunan dan otonomi sama-sama memiliki frekuensi sorotan merah tertinggi, masing-masing dengan frekuensi 10 dari 32, yaitu 31,25%, yang berarti komulatif antara pembangunan dan otonomi adalah 62,5%. Persentase kumulatif ini sejalan dengan prinsip Pareto atau dikenal dengan aturan 80/20, yang dalam konteks ini diterjemahkan menjadi aturan 62,5/50. Aturan ini menunjukkan bahwa dengan mengoptimalkan strategi pada dua aspek saja, yaitu otonomi dan pembangunan, yang merupakan 50% dari total aspek (2 dari 4), maka 62,5% dari keseluruhan permasalahan dapat diselesaikan. Analisis ini menunjukkan bahwa fokus pada peningkatan Pembangunan dan Otonomi akan menghasilkan dampak yang paling signifikan, dengan mengatasi bidang-bidang utama ini kemungkinan besar akan menghasilkan perbaikan besar dalam keterlibatan karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan, serta mengurangi tingkat turnover. Oleh karena itu, kedua aspek tersebut harus diprioritaskan dalam program inisiatif atau rencana perbaikan Febria Salon.

Solusi Bisnis FBS

Tabel 5. Rencana Program Kegiatan untuk Otonomi

<i>Empowerment</i>

Eksplorasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pergantian Karyawan....

Program	Program Pengembangan Kepemimpinan
Detail	Menerapkan program untuk mengidentifikasi dan melatih karyawan untuk peran kepemimpinan.
Langkah Aktivitas (Dugan, 2017) ; (Northouse, 2016)	1. Identifikasi calon pemimpin melalui tinjauan kinerja dan wawancara. 2. Mengembangkan kurikulum yang berfokus pada keterampilan kepemimpinan, manajemen proyek, dan pengambilan keputusan. 3. Menyelenggarakan sesi pelatihan dan lokakarya. 4. Tetapkan peran kepemimpinan dalam proyek atau tim kecil. 5. Pantau kemajuan dan berikan umpan balik.
<i>Freedom, Independence, and Discretion</i>	
Program	Penerapan Jadwal Kerja yang Fleksibel
Detail	Memungkinkan karyawan untuk memiliki kontrol lebih besar atas jam kerja mereka.
Langkah Aktivitas (Kelly et al., 2016); Allen & Shockley, 2018)	1. Melakukan survei untuk memahami jam kerja pilihan karyawan. 2. Mengembangkan kebijakan jadwal yang fleksibel. 3. Komunikasikan kebijakan baru tersebut kepada seluruh karyawan. 4. Menerapkan jadwal fleksibel sebagai uji coba. 5. Kumpulkan umpan balik dan lakukan penyesuaian yang diperlukan. 6. Melaksanakan kebijakan secara penuh dan memantau efektivitasnya.
<i>Work Life Balance</i>	
Program	Sistem Manajemen Beban Kerja
Detail	Pastikan beban kerja seimbang dan dapat dikelola untuk mencegah kelelahan.
Langkah Aktivitas (Kelliher et al., 2018) ; (Greenhaus & Allen, 2017)	1. Menganalisis beban kerja saat ini dan mengidentifikasi bidang-bidang yang tidak seimbang. 2. Mengembangkan sistem untuk mendistribusikan pekerjaan secara merata. 3. Melaksanakan check-in rutin untuk menilai stres dan beban kerja karyawan. 4. Menyediakan sumber daya untuk manajemen stres dan dukungan kesehatan mental. 5. Sesuaikan beban kerja berdasarkan masukan yang berkelanjutan.

Tabel 6. Rencana Program Kegiatan untuk Pembangunan

<i>Growth and Career Opportunities</i>	
Program	Desain Struktur Organisasi
Detail	Tetapkan struktur organisasi yang jelas dan kembangkan deskripsi pekerjaan rinci untuk semua posisi.
Langkah Aktivitas (Ulrich's, 2017); (Daft's, 2016); (Armstrong's, 2016); (Robbins and Judge, 2017); (Noe et al., 2017); (Dessler, 2019)	1. Menganalisis peran dan tanggung jawab saat ini di salon 2. Merancang struktur organisasi optimal yang selaras dengan tujuan dan layanan salon 3. Mengembangkan uraian tugas rinci untuk setiap posisi dalam struktur baru 4. Mengkomunikasikan struktur organisasi dan uraian tugas baru kepada seluruh karyawan. 5. Memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan untuk mendukung karyawan dalam peran barunya. 6. Secara berkala meninjau dan memperbarui struktur organisasi dan uraian tugas berdasarkan tren industri dan umpan balik karyawan.
<i>Job Security</i>	
Program	Komunikasi Rencana Bisnis yang Transparan
Detail	Secara berkala berikan informasi terbaru kepada karyawan tentang kinerja bisnis salon dan rencana masa depan untuk meyakinkan mereka tentang keamanan kerja.
Langkah Aktivitas Men (2017) ; Welch (2016)	1. Jadwalkan pertemuan triwulanan untuk membahas kinerja bisnis. 2. Berbagi kabar terkini keuangan dan rencana masa depan dengan seluruh karyawan.

	3. Menyediakan platform bagi karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan menyampaikan kekhawatiran. 4. Menindaklanjuti setiap kekhawatiran yang diajukan dan memberikan tanggapan terperinci. 5. Menumbuhkan budaya transparansi dan kepercayaan dalam organisasi.
--	---

Pada Tabel 5 dan 6 di atas, setiap usulan program kegiatan terdapat referensi peneliti terdahulu untuk setiap langkah aktivitas yang ditetapkan. Atribut "Pertumbuhan dan Peluang Karir" adalah satu-satunya atribut yang menerima tanggapan yang disorot merah dari semua narasumber. Atribut ini menonjol sebagai kontributor paling signifikan dan menjadi faktor paling penting yang mempengaruhi pergantian karyawan melalui keterlibatan karyawan dalam hal peluang karir di Febria Salon. Oleh karena itu, dari program yang dibuat sebelumnya, dibuat lebih rinci melalui struktur organisasi yang diusulkan dengan uraian tugas terperinci untuk setiap tingkatannya sebagai berikut.

Tabel 7. Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan

<i>Entry Level Junior Position (Beauty Therapist / Technician)</i>	
Deskripsi Pekerjaan	- o Membantu terapis senior dalam memberikan perawatan kecantikan. - o Melakukan pelayanan dasar seperti mencuci rambut, perawatan kuku sederhana, dan perawatan wajah pendahuluan. - o Menjaga kebersihan dan pengorganisasian area perawatan. - o Menyapa klien, menjadwalkan janji temu, dan menangani konsultasi awal. - o Memastikan semua peralatan dan perlengkapan telah disanitasi dan siap digunakan.
Kualifikasi	- o Ijazah SMA atau sederajat. - o Pengetahuan dasar tentang perawatan kecantikan. - o Keterampilan komunikasi dan layanan pelanggan yang baik.
Pengalaman yang dibutuhkan	0-1 tahun di salon Febria Beauty atau lingkungan serupa.
<i>Mid Level Position (Beauty Therapist / Technician)</i>	
Deskripsi Pekerjaan	- o Melakukan berbagai perawatan kecantikan, antara lain perawatan rambut, facial, manikur, pedikur, perawatan bulu mata, dan hair removal. - o Memberikan saran kecantikan yang dipersonalisasi kepada klien berdasarkan kebutuhan mereka. - o Kelola catatan klien dan rencana perawatan. - o Berpartisipasi dalam pelatihan berkelanjutan untuk mendapatkan informasi terkini tentang tren dan teknik kecantikan terkini.
Kualifikasi	- o Sertifikasi dalam terapi kecantikan atau bidang terkait. - o Keterampilan teknis yang kuat dalam berbagai perawatan kecantikan.
Pengalaman yang dibutuhkan	1-2 tahun di salon kecantikan Febria, rekam jejak kepuasan klien yang terbukti.
<i>Senior Level Position (Beauty Therapist / Technician)</i>	
Deskripsi Pekerjaan	- o Lakukan perawatan dan layanan kecantikan tingkat lanjut. - o Mentor dan melatih terapis kecantikan tingkat junior dan menengah. - o Mengembangkan dan menerapkan protokol dan standar pengobatan. - o Pimpin konsultasi klien dan berikan nasihat ahli dalam perawatan kecantikan. - o Mengelola inventaris produk dan peralatan kecantikan.
Kualifikasi	- o Sertifikasi lanjutan dalam terapi kecantikan. - o Keterampilan kepemimpinan dan kemampuan untuk melatih dan memotivasi staf.
Pengalaman yang dibutuhkan	2-5 tahun di salon kecantikan Febria, pengalaman menangani klien yang luas.

<i>Operation Officer</i>	
Deskripsi Pekerjaan	- o Mengawasi operasional harian salon. - o Mengelola jadwal staf, pelatihan, dan pengembangan. - o Memastikan standar layanan pelanggan dan kualitas perawatan yang tinggi. - o Menangani keluhan dan umpan balik klien. - o Mengembangkan strategi pemasaran untuk menarik klien baru dan mempertahankan klien yang sudah ada. - o Kelola anggaran, inventaris, dan catatan keuangan salon.
Kualifikasi	- o Pengalaman yang terbukti dalam manajemen salon. - o Keterampilan organisasi dan kepemimpinan yang kuat. - o Ketajaman bisnis dan pengetahuan manajemen keuangan.
Pengalaman yang dibutuhkan	5+ tahun di salon kecantikan Febria, pengalaman signifikan dalam manajemen dan operasional.

Berdasarkan program dan desain struktur organisasi yang telah diusulkan sebelumnya pada penelitian ini, tentu memiliki pembaruan dan perbedaan dengan program atau struktur organisasi beberapa penelitian terdahulu. Seperti pada program pengembangan kepemimpinan, biasanya mencakup pelatihan kecerdasan emosional dan mentoring (Goleman et al., 2015), sedangkan penelitian ini menekankan pelatihan berbasis proyek untuk kepemimpinan. Kossek dan Thompson (2016) menyarankan jadwal kerja fleksibel melibatkan kerja dari rumah dan jam kerja fleksibel, tetapi penelitian ini mengusulkan shift kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan operasional salon. Pada program manajemen beban kerja, penelitian ini melibatkan check-in rutin dengan manajer, sementara Menurut Bakker dan Demerouti (2017) menggunakan alat digital dan dukungan manajemen stres, tambahan lainnya juga terdapat pada penelitian Cooper dan Robertson (2018) yaitu dengan menekankan pentingnya pelatihan kesejahteraan untuk manajemen beban kerja, yang juga diintegrasikan dalam program yang diusulkan dalam jurnal ini. Pada program komunikasi bisnis transparan biasanya melibatkan pertemuan bulanan seluruh staf (Smith dan Lewis, 2017), sementara penelitian ini mengusulkan laporan berkala yang lebih sering dan terstruktur. Selain itu, penelitian ini memberikan struktur organisasi yang berjenjang jelas dengan detail deskripsi pekerjaan dan kualifikasinya yang diusulkan penelitian ini untuk panduan karir yang komprehensif, berbeda dengan struktur organisasi yang diusulkan oleh Daft (2015) yaitu struktur organisasi datar dan sederhana. Perbedaan ini menunjukkan bahwa jurnal ini menawarkan pendekatan yang lebih adaptif dan personal dalam mengelola sumber daya manusia, yang diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi tingkat turnover di Febria Beauty Salon.

SIMPULAN

Setelah melakukan wawancara dengan narasumber FBS, ditemukan beberapa faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan penyebab turnover yaitu kurangnya kepercayaan dan pemberdayaan dalam pengambilan keputusan serta buruknya keseimbangan kehidupan kerja untuk aspek otonomi. Kurangnya dukungan emosional, komunikasi, dan akses informasi pada **Eksplorasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pergantian Karyawan....**

aspek dukungan sosial. Penghargaan atau pengakuan sosial yang tidak konsisten untuk aspek umpan balik. Kurangnya deskripsi tingkat pekerjaan yang jelas dan peluang pertumbuhan untuk aspek pengembangan. Berdasarkan frekuensi respon yang diberi tanda merah yang divisualisasikan melalui diagram Pareto, menunjukkan bahwa aspek otonomi dan pengembangan merupakan faktor utama yang berkontribusi terhadap ketidakpuasan dan keterlibatan karyawan yang berdampak pada turnover karyawan. Oleh karena itu, aspek-aspek tersebut harus diprioritaskan dalam rencana kegiatan perbaikan Febria Salon.

Beberapa program telah dibuat dan diusulkan sebagai solusi untuk FBS, antara lain program pengembangan kepemimpinan, penerapan jadwal kerja yang fleksibel, dan sistem manajemen beban kerja untuk meningkatkan aspek otonomi. Kemudian direkomendasikan desain struktur organisasi dan komunikasi rencana bisnis yang transparan untuk aspek pengembangan. Dengan adanya program dan rencana kegiatan perbaikan yang spesifik terutama pada aspek pengembangan karir dan peluang pertumbuhan, sebagai atribut yang paling kritis, karyawan di FBS akan memiliki pengembangan struktur organisasi yang jelas untuk peluang pertumbuhan karir pada industri jasa kecantikan, rencana ini juga diharapkan dapat meningkatkan keamanan kerja (*job security*) bagi para staf sehingga mendorong pekerjaan jangka panjang di salon. Secara keseluruhan, strategi inisiatif dan rencana aktivitas perbaikan ini dirancang untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan memuaskan sehingga menghasilkan retensi dan keterlibatan karyawan yang lebih baik, yang pada akhirnya menurunkan tingkat *turnover*. Pada akhirnya dapat meningkatkan operasional dan kinerja salon secara keseluruhan serta memastikan pertumbuhan dan kesuksesan yang berkelanjutan.

REFERENSI

- Allen, T. D. (2018). Flexible Work Arrangements: Help or Hype? In A. T. Inc (Ed.), The Cambridge Handbook of Workplace Training and Employee Development. *Cambridge University Press*.
- Alsheref, F. K. (2022). Automated prediction of employee attrition using ensemble model based on machine learning algorithms. *Computational Intelligence and Neuroscience 2022*, Article 7728668.
- Angelica, P. &. (2019). Analisis Turnover Karyawan untuk Perancangan Employee Engagement di PT X. Analisis Turnover Karyawan. 7(2), 357–362.
- Armstrong, M. (2016). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. *Kogan Page Publishers*.
- Bakker, A. B. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Braun, V. & Clarke. (2016). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- C. Knight, M. P. (2019). Work engagement interventions can be effective: a systematic review. *Eur. J. Work. Organ. Psychol.* 28, 348–372.
- Cooper, C. L. (2018). Well-being: Productivity and Happiness at Work. *Palgrave Macmillan*.

- Chowdhury, S. J.-E. (2022). Embedding transparency in artificial intelligence machine learning models: Managerial implications on predicting and explaining employee turnover. *International Journal of Human Resource Management*, 1-32.
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Dugan, J. P. (2017). *Leadership Theory: Cultivating Critical Perspectives*. Jossey-Bass.
- Gallup. (2019). Retrieved from Employee engagemnt// https://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx
- Goleman, D. B. (2015). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press.
- Greenhaus, J. H. (2017). Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature. In J. C. Quick & M. J. Peiro (Eds.). *The Handbook of Work and Health Psychology* Wiley-Blackwell.
- Iskandar, Y. C. (2021). Strategi Organisasi Penanganan Turnover Melalui Pemberdayaan Karyawan. 19(1), 102-116.
- Jung, H. S. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management* 92(October 2020), 102703.
- Kelliher, C. R. (2018). All of Work? All of Life? Reconceptualising Work-Life Balance for the 21st Century. . *Human Resource Management Journal*, 29(1), 97-112.
- Kelly, E. L. (2016). Changing Workplaces to Reduce Work-Family Conflict: Schedule Control in a White-Collar Organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265-290.
- Kossek, E. E. (2016). Workplace Flexibility: Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research-Practice Implementation Gap. In *Work and Family Researchers Network Conference*.
- Men, L. R. (2017). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Noe, R. A. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Pattnaik, S. C. (2020). Supervisor support, work engagement and turnover intentions: Evidence from Indian call centres. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 621-635.
- Pekel Ozmen, E. &. (2022). A novel deep learning model based on convolutional neural networks for employee churn prediction. *Journal of Forecasting*, 41(3), 539-550.
- Punnoose, R. &. (2016). Prediction of employee turnover in organizations using machine learning algorithms. . *International Journal of Advanced Research in Artificial Intelligence*, 5(9), 22-26.
- Rafiq, M. W. (2019). The psychological mechanism linking employee work engagement and turnover intention. *A moderated mediation study*. *Work*, 62(4), 615-628.
- Robbins, S. P. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Rosenthal, M. (2016). Qualitative research methods: Why, when, and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 8(4), 509-516.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Setiawan, I. S. (2020). HR analytics: Employee attrition analysis using logistic regression. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 830(3).
- Shin, I. &. (2019). Uncovering the turnover intention of proactive employees: The mediating role of work engagement and the moderated mediating role of job autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(5).
- Smith, J. E. (2017). Transparent Communication in Organizations: A Theoretical Framework. *Journal of Management Studies*, 54(2), 123-145.

- Timms, C. B. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pac. J. Hum. Resour.* 53, 83–103.
- Ulrich, D. (2017). HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. *McGraw-Hill Education*.
- W.B. Schaufeli, M. S.-R. (2022). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *J. Happiness Stud.* 23 (2) , 845–871.
- Welch, M. (2016). The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications. Corporate Communications. *An International Journal*, 16(3), 328-346.