


Efektivitas Rekrutmen dan Retensi Karyawan dalam Mengatasi Turnover Dini PT Victory International Future

Alan Nadia Bella Sahira^{1*}, Siti Aminah²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”, Jl Rungkut Madya, Gn. Anyar, Kec. Gn. Anyar, Surabaya, Jawa Timur

E-mail: 23012010233@student.upnjatim.ac.id

* Corresponding Author

 <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.4926>

ARTICLE INFO

Article history

Received: 02 Dec 2025

Revised: 20 Dec 2025

Accepted: 05 Jan 2026

Kata Kunci:

Rekrutmen, Retensi Karyawan, Turnover, Industri Pialang, Sumber Daya Manusia.

Keywords:

Recruitment, Employee Retention, Turnover, Brokerage Industry, Human Resource Management

ABSTRACT

Penelitian ini menganalisis efektivitas proses rekrutmen dan strategi retensi dalam mengatasi turnover dini karyawan di PT Victory International Futures cabang Ciputra World Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik observasi selama empat bulan magang, wawancara semi-terstruktur dengan karyawan baru dan pihak internal, serta studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingginya turnover karyawan baru dipengaruhi oleh rekrutmen yang belum menekankan kecocokan kerja, pelatihan awal yang singkat, sistem kompensasi berbasis kinerja yang belum stabil, minimnya pendampingan adaptasi, serta administrasi kepegawaian yang belum terstruktur. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi rekrutmen dan retensi belum optimal, sehingga penelitian merekomendasikan penguatan seleksi, pengembangan program onboarding yang terstruktur, serta peningkatan sistem pendampingan dan administrasi untuk menekan turnover dini.

This study analyzes the effectiveness of recruitment processes and retention strategies in addressing early employee turnover at PT Victory International Futures, Ciputra World Surabaya branch. The study used a qualitative descriptive approach with observation techniques during a four-month internship, semi-structured interviews with new employees and internal parties, and documentation studies. Data analysis was conducted using the Miles and Huberman interactive model. The results show that high new employee turnover is influenced by recruitment that does not emphasize job fit, short initial training, an unstable performance-based compensation system, minimal adaptation assistance, and unstructured personnel administration. These findings indicate that recruitment and retention strategies are not optimal, so the study recommends strengthening selection, developing a structured onboarding program, and improving the mentoring and administration system to reduce early turnover.



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: Alan Nadia Bella Sahira, et al (2026). Efektivitas Rekrutmen dan Retensi Karyawan dalam Mengatasi Turnover Dini PT Victory International Future, 4(3) 16545-16549. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.4926>

PENDAHULUAN

Industri pialang berjangka merupakan bagian dari sektor jasa keuangan yang memiliki tingkat dinamika dan tekanan kerja yang tinggi, terutama terkait target kinerja, fluktuasi pasar, serta tuntutan kemampuan komunikasi yang intensif. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kesiapan mental dan daya tahan terhadap tekanan kerja. Namun, pada praktiknya, industri dengan karakteristik seperti ini sering dihadapkan pada permasalahan turnover karyawan yang relatif tinggi, khususnya pada karyawan baru. Nugraha dan Nurfikri (2024, p.90) menyatakan bahwa fase awal masa kerja merupakan periode paling

rentan terhadap turnover karena karyawan masih berada pada tahap adaptasi dan pencarian kecocokan dengan tuntutan pekerjaan.

Turnover dini tidak hanya berdampak pada stabilitas operasional perusahaan, tetapi juga menimbulkan konsekuensi biaya yang cukup besar, mulai dari biaya rekrutmen ulang, pelatihan, hingga penurunan produktivitas tim kerja. Farisa (2025, p.35) menegaskan bahwa tingginya tingkat turnover dapat mengganggu efektivitas organisasi karena menyebabkan ketidakkonsistenan kinerja dan meningkatnya beban kerja bagi karyawan yang tersisa. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk merancang strategi rekrutmen dan retensi yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan jumlah tenaga kerja, tetapi juga pada keberlanjutan hubungan kerja.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa ketidakefektifan proses rekrutmen sering menjadi pemicu utama turnover dini. Wahid dan Kusumah (2023, p.230) menemukan bahwa proses seleksi yang tidak mendalam berpotensi menghasilkan karyawan yang tidak memiliki kecocokan dengan karakteristik pekerjaan, sehingga meningkatkan kecenderungan untuk keluar dalam waktu singkat. Temuan serupa dikemukakan oleh Harvida (2020, p.5) yang menyatakan bahwa ketidaksesuaian antara ekspektasi kandidat dan realitas pekerjaan merupakan faktor dominan dalam keputusan karyawan baru untuk mengundurkan diri. Kondisi ini menunjukkan bahwa rekrutmen memiliki peran strategis dalam menekan turnover sejak tahap awal.

Selain rekrutmen, kualitas pelatihan dan sistem retensi juga memegang peranan penting dalam mempertahankan karyawan baru. Martini (2024, p.28) menjelaskan bahwa pelatihan yang singkat dan kurang komprehensif dapat menimbulkan ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) yang berdampak pada stres kerja dan keinginan untuk keluar. Dari sisi retensi, Agustini (2024, p.49) menekankan bahwa kompensasi finansial saja tidak cukup untuk mempertahankan karyawan, terutama generasi muda, tanpa adanya dukungan organisasi, pendampingan, dan kejelasan pengembangan karier. Ekhsan dan Taopik (2020, p.105) juga menambahkan bahwa rendahnya *employee engagement* pada fase awal kerja berkontribusi signifikan terhadap meningkatnya *turnover intention*.

PT Victory International Futures sebagai perusahaan pialang berjangka menghadapi tantangan serupa, khususnya pada cabang Ciputra World Surabaya. Berdasarkan pengamatan selama kegiatan magang, terlihat adanya fenomena turnover dini yang cukup tinggi, di mana sebagian karyawan baru tidak bertahan melewati masa awal bekerja. Fenomena ini mengindikasikan adanya ketidakefektifan dalam penerapan strategi rekrutmen dan retensi yang berjalan di lapangan. Permasalahan utama yang muncul tidak hanya berkaitan dengan tekanan target dan sistem kompensasi berbasis hasil, tetapi juga pada keterbatasan pelatihan awal, minimnya pendampingan, serta pencatatan administrasi kepegawaian yang belum terstruktur dengan baik.

Beberapa alternatif solusi telah dibahas dalam berbagai penelitian, antara lain melalui penguatan seleksi berbasis kecocokan kerja, pengembangan program *onboarding* yang berkelanjutan, serta penerapan sistem pendampingan bagi karyawan baru (Harvida, 2020, p.9; Agustini, 2024, p.52). Dari berbagai alternatif tersebut, penelitian ini memfokuskan solusi pada evaluasi efektivitas rekrutmen dan retensi yang diterapkan perusahaan sebagai dasar untuk merumuskan perbaikan yang lebih kontekstual dan realistis sesuai dengan kondisi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas proses rekrutmen dan strategi retensi karyawan dalam mengatasi turnover dini di PT Victory International Futures cabang Ciputra World Surabaya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan praktis bagi perusahaan sebagai bahan evaluasi kebijakan sumber daya manusia, serta kontribusi akademik berupa pengayaan kajian mengenai turnover dini pada industri pialang berjangka melalui pendekatan kualitatif berbasis pengalaman lapangan.

METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif melalui metode deskriptif yang ditujukan untuk mengevaluasi efektivitas proses rekrutmen dan strategi retensi karyawan dalam mengatasi fenomena turnover dini di PT Victory International Futures cabang Ciputra World Surabaya. Penelitian dilaksanakan selama periode Agustus hingga November 2025, bertepatan dengan kegiatan magang penulis, sehingga memungkinkan dilakukan pengamatan secara berkelanjutan terhadap dinamika rekrutmen, pelatihan awal, aktivitas kerja harian, serta pola keluar-masuk karyawan baru. Lokasi penelitian ditetapkan di PT Victory International Futures cabang Ciputra World Surabaya karena penulis

memiliki akses langsung terhadap lingkungan kerja dan proses pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi fokus penelitian.

Target penelitian ini adalah sistem rekrutmen dan retensi karyawan baru, dengan subjek penelitian meliputi empat kepala tim yang terlibat langsung dalam proses rekrutmen dan pendampingan karyawan, serta karyawan baru yang memiliki masa kerja kurang dari satu bulan. Penentuan subjek penelitian dilakukan dengan cara purposive, yaitu berdasarkan keterlibatan langsung dari subjek dalam fenomena turnover dini yang sedang diteliti. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diambil melalui observasi langsung dan wawancara semi-terstruktur yang bersifat informal dengan subjek penelitian, sementara data sekunder dikumpulkan melalui studi dokumentasi yang mencakup proses rekrutmen, materi pelatihan awal, serta dokumentasi percakapan karyawan yang berhenti bekerja dalam waktu singkat.

Instrumen penelitian berupa pedoman observasi dan pedoman wawancara yang disusun secara fleksibel untuk memungkinkan penggalan data secara mendalam sesuai dengan konteks lapangan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara, dan dokumentasi. Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara berulang untuk memastikan keterkaitan antara data, permasalahan, dan tujuan penelitian, sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai efektivitas rekrutmen dan retensi karyawan dalam mengatasi turnover dini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fenomena turnover dini karyawan baru di PT Victory International Futures cabang Ciputra World Surabaya terjadi secara konsisten selama periode Agustus hingga November 2025. Berdasarkan observasi lapangan dan wawancara dengan empat kepala tim serta karyawan baru dengan masa kerja kurang dari satu bulan, sebagian karyawan tidak mampu bertahan melewati fase awal adaptasi kerja, bahkan dalam hitungan hari. Pola ini mengindikasikan bahwa efektivitas strategi rekrutmen dan retensi yang diterapkan perusahaan masih belum optimal dalam mendukung keberlangsungan kerja karyawan baru.

Pada aspek rekrutmen, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses seleksi lebih berfokus pada pemenuhan jumlah kandidat dibandingkan pendalaman kesiapan mental dan pemahaman kandidat terhadap karakteristik pekerjaan. Informasi mengenai tekanan target, sistem kerja berbasis hasil, serta intensitas penolakan dari calon nasabah belum sepenuhnya dipahami oleh kandidat sejak awal. Kondisi ini menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan baru dengan realitas pekerjaan yang dihadapi. Temuan ini sejalan dengan konsep person-job fit yang menyatakan bahwa ketidaktepatan kecocokan individu dengan pekerjaan berkontribusi pada tingginya turnover pada fase awal kerja (Wahid & Kusumah, 2023, p.230). Dengan demikian, hasil penelitian menguatkan bahwa rekrutmen yang kurang mendalam menjadi salah satu faktor utama turnover dini di perusahaan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pelatihan awal yang diberikan perusahaan masih bersifat singkat dan lebih berorientasi pada pengenalan umum, sehingga belum mampu membekali karyawan baru dengan kesiapan teknis dan psikologis yang memadai. Karyawan baru masih mengalami kebingungan ketika harus melakukan contacting, menjelaskan produk, serta menghadapi penolakan dari calon nasabah. Kondisi ini berdampak pada menurunnya rasa percaya diri dan meningkatnya keinginan untuk mengundurkan diri. Temuan ini sejalan dengan Martini (2024, p.28) yang menyatakan bahwa pelatihan yang tidak komprehensif dapat memicu role ambiguity dan stres kerja, terutama pada pekerjaan dengan tuntutan target tinggi seperti industri pialang berjangka.

Dari sisi retensi, sistem kompensasi berbasis komisi yang diterapkan perusahaan turut memengaruhi keputusan karyawan baru untuk bertahan. Walaupun skema kompensasi telah dijelaskan secara transparan sejak awal, transisi dari masa awal kerja menuju sistem berbasis hasil penuh dirasakan cukup berat oleh karyawan baru yang belum memiliki nasabah. Ketidakstabilan penghasilan pada fase ini menimbulkan rasa tidak aman secara finansial dan mempercepat keputusan untuk keluar. Hal ini memperkuat pandangan Agustini (2024, p.49) bahwa kompensasi hanya efektif sebagai strategi retensi apabila disertai dengan rasa aman dan dukungan selama masa adaptasi kerja.

Pendampingan kerja juga menjadi temuan penting dalam penelitian ini. Hasil observasi menunjukkan bahwa karyawan baru cenderung belajar secara mandiri dan belum mendapatkan

pembinaan intensif dari pihak senior atau kepala tim. Evaluasi yang dilakukan lebih bersifat administratif dan belum menyentuh aspek pembinaan praktis di lapangan. Kondisi ini menyebabkan karyawan baru merasa tidak memiliki pegangan yang jelas dalam menjalankan tugasnya. Temuan ini mendukung pernyataan Ekhsan dan Taopik (2020, p.105) bahwa rendahnya dukungan organisasi pada fase awal kerja dapat menurunkan employee engagement dan meningkatkan turnover intention.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pencatatan administrasi keluar-masuk karyawan belum dilakukan secara sistematis. Data turnover hanya dihimpun melalui laporan kepala tim tanpa dokumentasi terstruktur, sehingga perusahaan kesulitan mengevaluasi efektivitas kebijakan rekrutmen dan retensi secara akurat. Padahal, data sumber daya manusia yang terdokumentasi dengan baik merupakan dasar penting dalam perbaikan kebijakan retensi (Nugraha & Nurfikri, 2024, p.94). Kondisi ini menunjukkan bahwa lemahnya sistem administrasi turut menghambat upaya perusahaan dalam menekan turnover dini.

Sebagai pendukung hasil penelitian, penulis mendokumentasikan beberapa percakapan karyawan baru yang berhenti bekerja dalam waktu singkat. Dokumentasi tersebut memperlihatkan pola umum, yaitu karyawan mengundurkan diri tanpa penjelasan yang jelas atau tidak kembali setelah menyampaikan izin sementara. Pola ini memperkuat temuan bahwa proses adaptasi karyawan baru belum didukung oleh sistem rekrutmen dan retensi yang efektif.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan menunjukkan bahwa fenomena turnover dini di PT Victory International Futures cabang Ciputra World Surabaya dipengaruhi oleh keterkaitan antara proses rekrutmen, kualitas pelatihan, sistem kompensasi, pendampingan kerja, dan administrasi kepegawaian. Temuan ini menjawab tujuan penelitian, yaitu mengkaji sejauh mana efektivitas rekrutmen dan retensi yang diterapkan perusahaan dalam mengatasi turnover dini, serta menegaskan bahwa perbaikan perlu dilakukan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa fenomena turnover dini karyawan baru di PT Victory International Futures cabang Ciputra World Surabaya merupakan hasil dari keterkaitan beberapa faktor yang saling memengaruhi, yaitu proses rekrutmen yang belum sepenuhnya menekankan kecocokan kandidat dengan karakteristik pekerjaan, pelatihan awal yang relatif singkat, sistem kompensasi berbasis hasil yang belum memberikan rasa aman pada fase awal kerja, keterbatasan pendampingan selama masa adaptasi, serta sistem administrasi kepegawaian yang belum terstruktur secara optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi rekrutmen dan retensi yang diterapkan perusahaan belum berjalan secara efektif dalam membantu karyawan baru bertahan pada tahap awal masa kerja.

Secara umum, penelitian ini menggeneralisasikan bahwa keberhasilan menekan turnover dini tidak dapat dicapai hanya melalui transparansi sistem kompensasi atau evaluasi administratif, tetapi membutuhkan pendekatan yang lebih komprehensif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memperkuat proses seleksi dengan memberikan gambaran kerja yang realistis kepada kandidat, mengembangkan program onboarding yang lebih terstruktur dan bertahap, serta menerapkan sistem pendampingan bagi karyawan baru pada masa awal bekerja. Selain itu, peninjauan skema kompensasi transisi dan perbaikan sistem pencatatan administrasi sumber daya manusia juga perlu dipertimbangkan sebagai langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas retensi karyawan dan menekan turnover dini di masa mendatang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan artikel ini, khususnya pihak PT Victory International Futures cabang Ciputra World Surabaya serta para informan yang telah memberikan data dan informasi yang diperlukan.

REFERENSI

- Agustini, R. (2024). Retensi karyawan generasi muda di era digital. *Jurnal Ilmu Manajemen Modern*, 12(1), 44–57.
- Ekhsan, M., & Taopik, A. (2020). Employee engagement sebagai faktor mediasi terhadap turnover

- intention. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 101–112.
- Farisa, S. A. (2025). Dampak turnover tinggi terhadap efektivitas perusahaan. *Jurnal Administrasi Bisnis Nusantara*, 9(1), 33–41.
- Harvida, D. A. (2020). Faktor yang memengaruhi turnover karyawan dan strategi retensi. *JIANA: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 6(1), 1–10.
- Herlinda, D., Putri, A., & Rahmawati, L. (2025). Pengaruh pelatihan soft skill terhadap kesiapan kerja peserta pelatihan. *Jurnal Pendidikan Vokasi Indonesia*, 3(2), 55–65.
- Irawan, F., & Tanuwijaya, S. (2022). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karier terhadap employee engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 112–124.
- Martini, T. (2024). Job ambiguity dan pengaruhnya terhadap turnover intention. *Jurnal Psikologi dan Perilaku Organisasi*, 8(1), 25–33.
- Nugraha, D., & Nurfikri, R. (2024). Beban kerja, aspek mental, dan turnover intention. *Jurnal Riset Sumber Daya Manusia*, 6(2), 88–96.
- Prajodi, D., & Amalya, R. (2024). Faktor non-finansial dalam retensi karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(1), 14–27.
- Wahid, A., & Kusumah, C. (2023). Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan terhadap turnover tenaga kerja outsourcing. *JOM EMBA*, 10(1), 225–238.