

Strategi Pemeliharaan Karyawan di CV. Mustika Abadi

Dede Dzurrotun Nisa
Program Studi Manajemen
STEMBI - BANDUNG BUSINESS SCHOOL
Email: nisa.tel@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi alasan apa saja yang menyebabkan karyawan keluar dari perusahaan dan bagaimana strategi pemeliharaan karyawan di CV. Mustika Abadi.

Desain/Metode Pada penelitian ini, penulis menggunakan penelitian kualitatif dengan metode analisis deskriptif.

Temuan Berdasarkan hasil penelitian, penulis menemukan beberapa alasan yang menyebabkan karyawan pindah dari perusahaan dan bagaimana strategi pemeliharaan karyawan yang dilakukan CV. Mustika Abadi.

Implikasi Dari hasil penelitian dan analisis yang penulis lakukan, diharapkan hasil dari penelitian ini bisa menjadi referensi bagi pihak perusahaan untuk melakukan pemeliharaan karyawan yang lebih baik sehingga diharapkan hasil akhir jumlah karyawan yang keluar akan berkurang.

Originalitas Penelitian ini merupakan studi awal pada UMKM yang dilakukan dengan pendekatan studi kasus.

Tipe Penelitian Deduktif

Kata kunci: Pemeliharaan Karyawan, Komunikasi, insentif, program kesejahteraan

I. Pendahuluan

Sumber daya manusia adalah suatu hal yang sangat penting karena keberhasilan perusahaan sangat bergantung dari karyawan yang ada. Mengingat bahwa unsur manusia merupakan unsur yang terpenting, maka pemeliharaan hubungan dengan karyawan yang berkelanjutan dan serasi dalam setiap perusahaan menjadi sangat penting. Pemeliharaan karyawan merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia, yaitu fungsi operasional. Dimana, dalam fungsi operasional terdapat pemeliharaan yang berarti memelihara tenaga kerja agar tetap bekerja di perusahaan tersebut. Pemeliharaan adalah melaksanakan program-program tertentu atau membuat kebijakan-kebijakan khusus agar tenaga kerja tetap terpelihara dengan baik. Sedangkan, pemeliharaan karyawan merupakan usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Adapun fungsi dari pemeliharaan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental dan emosi karyawan. Maka dari itu, program pemeliharaan karyawan merupakan suatu hal yang penting karena dengan penerapan program ini dapat berdampak pada sukses atau tidaknya perusahaan.

CV. Mustika Abadi adalah salah satu perusahaan kecil menengah yang bergerak di bidang produksi *sparepart* mobil yang terbuat dari bahan karet. CV. Mustika Abadi didirikan oleh Ibu Ai Teti dan Tia Muthis Saadah pada tahun 2008 dan berlokasi di Cibiru Bandung. Jenis barang yang diproduksi di CV. Mustika Abadi ini mencapai 94 produk serta sudah memiliki 10 *customer* tetap di Bandung, Jakarta dan Tangerang yang berperan memasarkan produk ke seluruh Indonesia. Dalam jangka waktu 5 tahun terakhir, angka perputaran karyawan yang keluar dan masuk (*turnover*) di perusahaan ini sangat tinggi, padahal menurut Mantan Gubernur Jawa Barat pada tahun 2017, usaha kecil menengah di Jawa Barat mampu menyerap 90 persen tenaga kerja yang ada di Jawa Barat (sumber: website Pemerintah Provinsi Jawa Barat). Masalah sumber daya manusia pada CV. Mustika Abadi menjadi perhatian karena tingginya tingkat perputaran karyawan pada CV. Mustika Abadi menyebabkan terhambatnya proses produksi dan ban berkurangnya *output* produksi. Pekerjaan di dalam CV. Mustika Abadi tidak memerlukan berbagai macam keahlian, CV. Mustika Abadi hanya memiliki dua macam bagian pekerjaan yaitu bagian produksi dan bagian *finishing*. Dalam bagian produksi

dibutuhkan pemahaman akan alur produksi dan teknik untuk membuat produk-produk seperti mengolah bahan baku dengan cara memotong menjadi berbagai ukuran yang sesuai dengan jenis produk menggunakan alat berupa pisau atau *cutter* dan gunting khusus kare, lalu mengolahnya dengan menggunakan cetakan *matress* dan alat *press* khusus. Dalam melaksanakan produksi setiap karyawan mendapatkan bagian-bagian sendiri dalam proses produksi, seperti bagian memproduksi barang yang ukurannya kecil dan barang yang ukurannya besar sehingga setiap karyawan memiliki tanggung jawabnya sendiri-sendiri dalam proses produksi. Pada bagian *finishing*, karyawan bertugas membersihkan barang yang dihasilkan bagian produksi dengan memotong bagian yang tidak perlu atau biasa disebut sampah karet menggunakan gunting dan *cutter*.

Perputaran karyawan yang tinggi telah menjadi masalah serius bagi CV. Mustika Abadi karena dari proses rekrutmen yang telah berhasil menjangkau karyawan yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena karyawan yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain dan menjadi perhatian perusahaan saat ini karena mengganggu kegiatan operasi perusahaan dan juga perusahaan membutuhkan waktu untuk mencari lagi karyawan yang bisa memenuhi kebutuhan serta karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru. Untuk itu, perusahaan harus mencari strategi pemeliharaan karyawan yang tepat supaya pelaksanaannya efektif untuk menurunkan tingkat perputaran karyawan ini.

Tulisan ini bertujuan untuk mengidentifikasi alasan apa saja yang menyebabkan karyawan untuk keluar dari perusahaan sehingga membuat tingkat perputaran karyawan selama 5 tahun terakhir di CV. Mustika Abadi sangat tinggi dan bagaimana strategi pemeliharaan karyawan di CV. Mustika Abadi.

II. Kajian Teori

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang bergerak pada bidang tertentu, dengan tujuan mendapatkan keuntungan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien, guna mencapai tujuan perusahaan tersebut. Menurut Dessler (2015:30), manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, pelatihan, menilai, kompensasi karyawan, dan menghadiri hubungan tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, dan kekhawatiran keadilan. Sedangkan menurut Hasibuan (2017:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur dalam organisasi dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia dapat disebut juga sebagai personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengaturan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi yang berguna untuk tercapainya sebuah tujuan perusahaan.

Karyawan merupakan salah satu faktor produksi yang terpenting dalam suatu perusahaan, tanpa mereka betapa sulitnya perusahaan dalam mencapai tujuan, merekalah yang menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Dengan memiliki karyawan yang terampil dengan motivasi tinggi perusahaan telah mempunyai aset yang sangat mahal, yang sulit dinilai dengan uang. Proses pendirian suatu perusahaan baik itu yang bergerak dalam bidang Industri maupun jasa selalu dilandasi keinginan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Setiap perusahaan tentu selalu memiliki tujuan yang ingin dicapainya, Tujuan dan sasaran yang ingin dicapai setiap perusahaan sebenarnya sama yaitu mereka ingin mencapai laba yang optimal dalam jangka panjang sehingga kelangsungan hidup dari perusahaan tersebut dapat terjamin.

Salah satu faktor yang ikut menentukan tercapainya tujuan perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang harus diperhatikan dalam suatu perusahaan karena merekalah kunci utama kesuksesan perusahaan di masa sekarang dan mendatang. Karena hal tersebut maka diperlukan untuk mengadakan pemeliharaan yang baik terhadap karyawan, baik yang sudah ada maupun untuk masa yang akan datang. Agar semua karyawan semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi pemeliharaan mutlak mendapat perhatian perusahaan.

Menurut Hasibuan (2017:179) pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi. Jadi, pemeliharaan Karyawan atau Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Pemeliharaan karyawan merupakan komponen penting bagi perusahaan karena jika pemeliharaan buruk, maka akan meningkatkan perputaran karyawan yang secara negatif mempunyai dampak terhadap standar produksi kerja dan *profitability*. Tujuan pemeliharaan karyawan diantaranya:

- 1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
- 3) Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turn-over karyawan.
- 4) Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
- 5) Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
- 6) Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
- 7) Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
- 8) Mengefektifkan pengadaan karyawan.

Pemeliharaan menjadi sebuah keharusan dalam perusahaan untuk pencapaian tujuan. Ada beberapa hal yang melandasi pelaksanaan pemeliharaan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:180), yaitu sebagai berikut:

1. Asas Manfaat dan Efisiensi

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan.

2. Asas Kebutuhan dan Kepuasan

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

3. Asas Keadilan dan Kelayakan

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerjasama, dan semangat kerjanya meningkat.

4. Asas Peraturan Legal

Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.

5. Asas Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

Pemilihan metode pemeliharaan yang tepat bertujuan agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi suatu perusahaan. Menurut Hasibuan, manajer seharusnya menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam melakukan tugas-tugasnya. Adapun metode-metode pemeliharaan antara lain:

1. Komunikasi

Komunikasi berfungsi sebagai *instructive*, *informative*, *influencing* dan *evaluative*. Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Fungsi komunikasi dalam perusahaan sebagai sarana untuk memadukan tugas-tugas yang terorganisasi.

2. Insentif

Insentif merupakan daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. Terry (dalam Hasibuan, 2017:184) mengemukakan bahwa secara harfiah, insentif berarti sesuatu yang merangsang atau mempunyai kecenderungan merangsang minat untuk bekerja. Metode insentif yang adil dan layak merupakan data penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik. Jenis-jenis insentif diantaranya:

1) Insentif positif

Insentif positif adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau nonmaterial kepada karyawan yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar.

2) Insentif negatif

Insentif negatif adalah daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya, di bawah prestasi standar.

Bentuk-bentuk insentif diantaranya:

1) Nonmaterial insentif

Nonmaterial insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan atau pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti piala, medali dan piagam.

2) Sosial insentif

Sosial insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan, atau naik haji.

3) Material insentif

Material insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. Material insentif ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

3. Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermafaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Bahkan menurut Hasibuan (2003:185) bahwa pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap loyal karyawan terhadap sehingga tingkat keluar dan masuknya relatif rendah. Tujuan Pemberian Kesejahteraan antara lain sebagai berikut: Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.

- 1) Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
- 2) Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
- 4) Mennciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- 5) Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
- 6) Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- 7) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 8) Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
- 9) Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
- 10) Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Jenis-jenis kesejahteraan yang diberikan adalah finansial dan nonfinansial yang bersifat ekonomis, serta pemberian fasilitas dan pelayanan. Pemberian kesejahteraan perlu diprogramkan dengan sebaik-baiknya, supaya bermanfaat dalam mendukung tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Program kesejahteraan harus berasaskan keadilan dan kelayakan, berpedoman kepada peraturan legal pemerintah dan didasarkan atas kemampuan perusahaan. Berikut merupakan tabel jenis kesejahteraan karyawan:

Tabel 1. Jenis kesejahteraan karyawan

No	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1.	Uang pensiun	Mushala/masjid	Puskesmas/dokter
2.	Uang makan	Kafetaria	Jemputan karyawan
3.	Uang transport	Olahraga	Penitipan bayi
4.	Uang lebaran/natal	Kesenian	Bantuan hukum
5.	Bonus/gratifikasi	Pendidikan/seminar	Penasihat keuangan
6.	Uang duka kematian	Cuti dan cuti hamil	Asuransi/astek
7.	Pakaian dinas	Koperasi dan toko	Kredit rumah
8.	Uang pengobatan	Izin	

Sumber: Hasibuan (2007)

4. Keselamatan Dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. K3 ini harus ditanamkan pada diri masing-masing individu karyawan dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan. Apabila banyak terjadi kecelakaan, karyawan banyak yang menderita, absensi meningkat, produksi menurun, dan biaya pengobatan semakin besar. Ini semua akan menimbulkan kerugian bagi karyawan maupun perusahaan bersangkutan, karena mungkin karyawan terpaksa berhenti bekerja sebab cacat dan perusahaan kehilangan karyawannya. Hal inilah yang mendorong pentingnya K3 ditanamkan pada diri pada karyawan, bahkan perlu diberikan hukuman bagi karyawan yang tidak memakai alat-alat pengaman (seperti masker,

sarung tangan, tutup mulut, dan hidung) saat bekerja. K3 ini merupakan tindakan kontrol preventif yang mendorong terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik.

5. Hubungan Industrial Pancasila

Hubungan Industrial Pancasila (HIP) adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (buruh, pengusaha dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia. Ciri khas HIP adalah:

- 1) HIP didasarkan atas Ketuhanan Yang Maha Esa, kemanusiaan yang adil dan beradab, persatuan Indonesia, kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia di dalam satu pengertian yang utuh dan bulat.
- 2) HIP ialah hubungan perburuhan yang secara keseluruhan dijiwai oleh kelima sila Pancasila.
- 3) HIP didasarkan atas suasana serta keserasian, keselarasan dan keseimbangan antara pihak-pihak yang tersangkut dalam keseluruhan proses produksi, yaitu buruh, pengusaha, pemerintah dan masyarakat umum.
- 4) HIP berpegang pula pada Tridharma dimana antara buruh, pengusaha dan pemerintah tercipta saling merasa ikut memiliki, memelihara, mempertahankan dan terus menerus mawas diri, yang mengandung asas *partnership* dan tanggung jawab bersama.

Dalam mencapai tujuannya, HIP mendasarkan diri pada asas pembangunan nasional yaitu asas manfaat, asas usaha bersama dan kekeluargaan, asas demokrasi, asas adil dan merata, serta asas keseimbangan.

Untuk mengurangi perputaran karyawan (turnover), kita harus mengidentifikasi penyebab dan bagaimana menanganinya. Akan tetapi, untuk mengidentifikasi mengapa karyawan keluar secara sukarela tidak begitu mudah. Para ahli dari perusahaan konsultan Development Dimensions International (DDI) dan perusahaan pekerjaan Robert Half International dalam Dessler (2015:374) menyarankan untuk melakukan pendekatan komprehensif untuk mengurangi perputaran dan mempertahankan karyawan, langkah langkah pendekatan komprehensif tersebut diantaranya:

1. Mengidentifikasi masalah

Identifikasi masalah merupakan langkah awal yang penting. Identifikasi dapat dilakukan dengan wawancara yang nantinya akan memberikan wawasan yang berguna mengenai area-area perputaran yang bermasalah dan mengetahui bagaimana keadaan karyawan. Cara lainnya yaitu dengan mengadakan survey secara rutin untuk memantau karyawan dalam hal pengawasan dan bayaran. Setelah mengidentifikasi potensi masalahnya, maka bisa dilanjutkan ke langkah berikutnya.

2. Kompensasi

Penjelasan paling nyata mengenai alasan karyawan berhenti atau keluar biasanya adalah bayaran yang rendah, terutama bagi karyawan berkinerja tinggi dan karyawan kunci.

3. Seleksi

Perputaran karyawan dimulai dengan menyeleksi dan merekrut karyawan yang tepat. Seleksi tidak hanya merujuk pada karyawan saja tetapi juga untuk memilih penyelia yang tepat.

4. Pertumbuhan profesional

Secara berkala, diskusikan preferensi dan prospek karir karyawan dengan mereka dan bantu karyawan menyiapkan rencana karirnya. Jangan menunggu untuk mengingatkan karyawan teratas betapa berharganya mereka untuk perusahaan.

5. Kerja yang berarti dan kepemilikan sasaran

Orang tidak dapat melakukan pekerjaan mereka jika tidak mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa sasaran mereka. Oleh karena itu, untuk mempertahankan karyawan perusahaan perlu memperjelas mengenai ekspektasi perusahaan terhadap kinerja karyawan dan apa saja tanggung jawab karyawan.

6. Mempromosikan keseimbangan pekerjaan dan kehidupan

Robert Half melakukan survey yang hasilnya pekerja mengidentifikasi pengaturan kerja yang fleksibel dan *telecommuting* sebagai dua manfaat teratas yang akan mendorong mereka memilih satu pekerjaan atau lainnya.

7. Menggunakan praktik sistem kerja berkinerja tinggi

Dalam sebuah studi, pemberi kerja lebih banyak memanfaatkan praktik kerja dengan keterlibatan tinggi misalnya dalam hal pemberdayaan karyawan, kelompok pemecahan masalah dan tim mandiri yang mempunyai tingkat berhenti, pemberhentian dan total perputaran karyawan yang lebih rendah secara signifikan.

8. Menggunakan analitik data

Alliant Techsystems Inc. menggunakan analitik bisnis untuk menyaring data karyawan dengan tujuan untuk menghitung kemungkinan bahwa karyawan tertentu akan pergi. Google menggunakan analitik untuk

mengolah data karyawan seperti pada tingkat absensi dan moral untuk mengidentifikasi mereka yang berpotensi untuk meninggalkan perusahaan.

9. Penawaran balik

Perusahaan yang mengizinkan penawaran balik membutuhkan kebijakan yang menentukan karyawan dan posisi apa yang berhak diberi penawaran balik, peningkatan kompensasi, dan bagaimana cara menentukan penawaran tersebut.

Menurut Hasibuan (2017:211), permohonan karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan hendaknya alasan alasan dan kapan waktu akan berhentinya. Hal ini perlu agar perusahaan dapat mencari penggantinya sehingga kegiatan perusahaan tidak terganggu. Alasan karyawan berhenti biasanya pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua, kesehatan yang kurang baik, melanjutkan pendidikan atau berwiraswasta, akan tetapi seringkali alasan-alasan itu hanya dibuat-buat saja oleh karyawan sedangkan alasan yang sesungguhnya adalah balas jasa terlalu rendah, mendapat pekerjaan yang lebih baik, suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang cocok, kesempatan promosi yang tidak ada, perlakuan yang kurang adil, dan sebagainya. Jika banyak karyawan yang berhenti atas keinginan sendiri, hendaknya perusahaan mencari penyebab yang sebenarnya dan mengintrospeksi agar perputaran karyawan dapat dicegah dengan cara menaikkan balas jasa, berlaku adil dan menciptakan suasana serta lingkungan pekerjaan yang baik.

III. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan penelitian jenis kualitatif dan pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan pendekatan deduktif dimana pemaparan dilakukan dengan teori terlebih dahulu untuk kemudian dibandingkan dengan fakta atau bukti empiris dilapangan. Dalam penelitian ini objek yang akan diteliti adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industri pembuatan sparepart mobil yang berbahan dasar karet yaitu CV. Mustika Abadi yang beralamat di Jalan Cilengkrang 1 No. 118 Kecamatan Cibiru Kota Bandung.

Data yang akan diperoleh yaitu dengan cara pengamatan langsung dan wawancara ke beberapa pihak terkait yakni pemilik perusahaan dan karyawan dengan dibarengi studi pustaka baik menggunakan buku maupunpun jurnal. Metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis deskriptif yang diharapkan dapat mendeskripsikan karakteristik variabel penelitian dengan lebih kompleks.

IV. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian di CV. Mustika Abadi dengan melakukan pengamatan langsung dan mewawancarai pemilik perusahaan serta beberapa karyawan di bagian produksi dan finishing, pemeliharaan (maintenance) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari pemilik perusahaan. Supaya karyawan bersemangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi pemeliharaan mutlak mendapat perhatian perusahaan

4.1 Penyebab karyawan keluar

Dari hasil wawancara dengan pemilik perusahaan dan karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan, diketahui beberapa alasan mengapa karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan, diantaranya:

1) Ingin pekerjaan yang dekat dengan tempat tinggal

Karyawan yang bekerja di CV. Mustika Abadi tidak hanya berasal dari Bandung saja, tetapi ada juga yang berasal dari luar Bandung seperti Garut, Tasikmalaya dan Cilacap. Karyawan yang berasal dari luar Bandung tersebut umumnya beralasan ingin bekerja di perusahaan yang dekat dengan tempat tinggalnya karena khawatir dengan keluarga yang ditinggalkan saat memutuskan untuk keluar dari CV. Mustika Abadi

2) Ingin memulai usaha sendiri

Alasan lain karyawan memutuskan untuk keluar dari CV. Mustika Abadi adalah ingin memulai usaha sendiri. Setelah karyawan merasa gaji yang dikumpulkan sudah cukup untuk modal usaha maka karyawan akan berhenti bekerja di perusahaan. Biasanya karyawan tersebut memulai usaha di bidang kuliner.

3) Ingin bekerja di bidang lain

Karyawan merasa jika pekerjaannya saat di CV. Mustika Abadi kurang cocok dengan bakat dan minat yang dimilikinya sehingga karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan dengan alasan akan mencari pekerjaan di bidang lain yang sesuai dengan keinginannya.

4) Pindah ke perusahaan kompetitor

Setelah ditelusuri lebih jauh, ternyata sebagian karyawan tersebut berpindah ke perusahaan kompetitor karena mendapat ajakan dari temannya yang bekerja di perusahaan kompetitor tersebut dengan diimingi gaji yang lebih besar tetapi, biasanya setelah satu atau dua bulan karyawan yang sudah keluar tersebut menghubungi kembali CV. Mustika Abadi untuk menanyakan apakah ada lowongan pekerjaan di perusahaan dengan alasan lingkungan pekerjaan barunya tidak sesuai.

4.2 Upaya pemeliharaan karyawan di CV. Mustika Abadi

Selain itu, hasil pengamatan langsung dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti yaitu mendapatkan hasil perbandingan bagaimana metode pemeliharaan yang dilakukan oleh manajemen di perusahaan:

1) Komunikasi

Dalam proses komunikasi, pemilik perusahaan memperbolehkan setiap karyawan untuk melakukan komunikasi dengan berbicara secara langsung dengan menemui pemilik perusahaan ataupun berkomunikasi saat *meeting*, maupun menggunakan media komunikasi seperti telepon, SMS (*Short Message Service*) dan aplikasi *Whatsapp*, tetapi penggunaan media komunikasi tersebut lebih dikhususkan untuk hal yang mendadak atau mendesak misalnya karyawan mengabarkan tidak bisa masuk kerja karena sakit atau ada masalah keluarga, sehingga proses komunikasi terus berjalan meskipun karyawan tidak ada di tempat kerja dan informasi yang sangat penting bisa tersampaikan dengan cepat. Untuk kegiatan *meeting* dilakukan setiap pagi hari pada saat jam sebelum masuk kerja, pada kegiatan *meeting* ini pemilik memberikan tugas ke setiap karyawan apa saja yang harus diproduksi untuk hari itu, berapa target produk yang harus dibuat, *finishing* produk apa saja yang harus diselesaikan, serta produk apa saja yang harus dikemas. Lalu, *meeting* juga diadakan saat akhir bulan setiap waktunya karyawan menerima gaji, karyawan akan dipanggil satu persatu ke kantor untuk mempertanggungjawabkan apa yang telah dikerjakan dan menerima gaji, karyawan juga bisa memberikan saran atau kritik secara langsung kepada pemilik saat *meeting* ini.

2) Insentif

Adapun insentif yang diberikan kepada karyawan tetap dalam rangka melakukan proses pemeliharaan karyawan yaitu berupa material, misalnya pemberian bonus atas tercapainya target produksi dan *finishing* dalam satu hari. Insentif yang diberikan berupa non material yaitu berupa penghargaan berupa kenaikan jabatan yang tadinya hanya menjadi karyawan produksi diangkat menjadi kepala bagian produksi yang tentunya akan menaikkan gajinya. Dalam program pemberian insentif kepada karyawan, pihak perusahaan melakukan pemberian uang lembur kepada karyawan yang diharuskan lembur pada saat hari libur.

3) Program kesejahteraan

Kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan di CV. Mustika Abadi adalah fasilitas kerja yang diberikan diantaranya:

1. Tempat ruangan kerja yang nyaman dan luas sehingga dalam ruangan yang nyaman karyawan bisa bekerja dengan baik
2. Mushola dengan ruangan yang cukup luas jadi dalam beribadah tidak mengantri atau tidak berdesakan,
3. Perusahaan menyediakan makan siang dan makanan ringan tambahan serta buah-buahan sehingga karyawan tidak perlu pergi keluar perusahaan untuk mencari makanan karena sudah disediakan,
4. Perusahaan menyediakan kamar untuk tempat tinggal karyawan yang berasal dari luar bandung dengan fasilitas kasur, bantal, selimut, meja dan lemari pakaian.
5. Perusahaan menyediakan dapur untuk kebutuhan karyawan yang tinggal disana dengan fasilitas kompor, piring, sendok, lemari dan tempat cuci piring.
6. Setiap bulan karyawan diberikan tambahan libur selama 2 hari untuk kegiatan keagamaan seperti itikaf di masjid, hal ini merupakan permintaan karyawan yang sudah didiskusikan dengan pemilik perusahaan.
7. Setiap hari raya Idul Fitri karyawan mendapat bingkisan lebaran berupa makanan, baju koko dan sarung, uang lebaran sebesar 50% dari gajinya serta zakat fitrah seluruh karyawan dan keluarganya (istri dan anak karyawan) ditanggung perusahaan.
8. Jika terjadi kecelakaan dalam proses kerja, semua biaya pengobatan ditanggung oleh perusahaan.
9. Karyawan yang memiliki anak yang sudah bersekolah diberi tambahan gaji setiap bulan sebesar Rp. 200.000 untuk membantu biaya sekolah.
10. Jika karyawan ada acara keluarga seperti keluarga yang menikah, syukuran atau ada anggota keluarga yang berduka, perusahaan memberi bantuan sejumlah uang.
11. Jika karyawan sakit, pemilik perusahaan memberi tambahan biaya pengobatan.
12. Jika karyawan membutuhkan kredit kendaraan bermotor pemilik perusahaan juga membantu proses kreditnya dan biaya kredit akan dipotong otomatis dari gaji setiap bulan.

4) Keselamatan dan kesehatan kerja

Untuk mencegah terjadinya kecelakaan dalam bekerja pihak perusahaan memberikan alat bantu kerja kepada karyawan misalnya berupa sarung tangan tebal untuk melindungi tangan agar tidak terkena luka bakar saat menyentuh cetakan *press* yang panas dan melindungi tangan saat proses *finishing* serta masker yang berguna menghindari dari debu debu, bau karet dan bau silikon yang menyengat. Selain itu, disetiap mesin masing masing disediakan APAR (alat pemadam api ringan) yang berguna untuk berjaga jaga jika

terjadi kebakaran dan kotak P3K yang berisi peralatan untuk pertolongan pertama jika ada karyawan yang terluka.

Meskipun pihak perusahaan telah menyediakan alat keselamatan kerja tetapi masih banyak karyawan yang terjadi kecelakaan ringan dilapangan seperti tangan karyawan terluka saat memotong bahan karet mentah dan saat *finishing*. Hal ini dikarenakan para karyawan tidak menggunakan alat keselamatan kerja dengan alasan lebih nyaman tidak menggunakan sarung tangan padahal keselamatan dalam bekerja itu lebih penting dari apapun. Sedangkan cara dilakukan oleh pihak perusahaan agar karyawan tetap terjaga kesehatannya adalah setiap pagi karyawan diberi sarapan pagi berupa roti dan teh manis, serta siang hari diberi buah-buahan atau *snack*, selain berguna untuk menjaga kesehatan, pemberian makanan tersebut juga berguna untuk membuat karyawan menjadi semangat dalam bekerja.

5) Hubungan Industrial Pancasila (HIP)

Untuk mencapai tujuan berdasarkan diri pada asas pembangunan nasional, perusahaan sudah berusaha memenuhi asas-asasnya diantaranya:

1. Asas manfaat

Perusahaan mengakui dan menyakini bahwa bekerja bukan hanya bertujuan untuk sekedar mencari nafkah saja, akan tetapi sebagai pengabdian manusia kepada tuhan, kepada sesama manusia, masyarakat, bangsa dan negara dengan menyediakan fasilitas mushola dan karyawan diberikan libur selama 3 hari untuk melakukan itikaf di masjid,

2. Asas usaha bersama kekeluargaan

Perusahaan menganggap pekerja bukan hanya sekedar faktor produksi belaka, tetapi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya. Karena itu perlakuan kepada pekerja bukan hanya dilihat dari segi kepentingan produksi belaka, akan tetapi haruslah dilihat dalam rangka meningkatkan harkat dan martabat manusia. Hal ini dilakukan perusahaan dengan pemberian berbagai jenis kesejahteraan untuk karyawannya.

3. Asas demokrasi

Perusahaan melihat antara pekerja dan pengusaha bukanlah mempunyai kepentingan yang bertentangan, akan tetapi mempunyai kepentingan yang sama yaitu kemampuan perusahaan. Karena dengan perusahaan yang maju dan semua pihak akan dapat meningkatkan kesejahteraan. Hal ini dilakukan perusahaan dengan pemberian kesejahteraan yang efektif untuk mendorong karyawan agar bisa bersama-sama tidak hanya mewujudkan tujuan perusahaan saja, tetapi juga mewujudkan tujuan karyawan beserta keluarganya.

4. Asas adil dan merata

Setiap perbedaan pendapat antara pekerja dan pengusaha harus diselesaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat yang dilakukan secara kekeluargaan. Hal yang dilakukan perusahaan dalam asas ini adalah mengadakan meeting atau musyawarah saat karyawan mengatakan ingin tambahan libur selama 2 hari setiap akhir bulan yaitu pada hari senin dan selasa untuk melakukan itikaf di masjid, perusahaan memberikan respon positif terhadap pendapat karyawan ini dengan menyetujuinya dengan syarat agar target produksi tercapai, karyawan harus mau melakukan lembur jika dibutuhkan.

5. Asas keseimbangan

Terdapat keseimbangan antara keseimbangan antara hak dan kewajiban kedua belah pihak dalam perusahaan. Keseimbangan itu dicapai bukan didasarkan atas perimbangan kekuatan, akan tetapi atas dasar rasa keadilan dan kepatutan. Hasil-hasil perusahaan yang telah dicapai berdasarkan kerjasama antara pekerja dan pengusaha harus dapat dinikmati secara adil dan merata sesuai dengan pengorbanan masing-masing. Hal ini dilakukan perusahaan dengan memberikan gaji yang sesuai upah minimum yang berlaku dan pemberian bonus jika karyawan berhasil melebihi target perhari yang diberikan.

V. Penutup

Alasan karyawan memutuskan untuk keluar dari CV. Mustika Abadi adalah karena menginginkan pekerjaan yang dekat dengan tempat tinggal, ingin memulai usaha sendiri, ingin bekerja di tempat lain serta pindah ke perusahaan kompetitor. Sedangkan pada pemeliharaan karyawan dilakukan sesuai metode pemeliharaan karyawan yaitu komunikasi, insentif, program kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja (K3) serta hubungan industrial pancasila (HIP).

Pemeliharaan karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari perusahaan. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan maka semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun, absensinya dan turnover meningkat serta disiplin akan menurun yang berdampak pada usaha perusahaan dalam pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian karyawan yang telah dilakukan akan sia-sia dan menghambat perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Untuk mewujudkan pemeliharaan karyawan yang baik dilakukan dengan beberapa metode metode diantaranya komunikasi, insentif, kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja serta hubungan industrial pancasila. Setelah diamati dan dilakukan wawancara, perusahaan sudah memberikan gaji yang sesuai

standar upah minimum beserta tambahan bonus, memberikan banyak jenis kesejahteraan karyawan, tetapi dalam kesehatan dan keselamatan kerja ternyata masih kurang efektif karena masih ada karyawan yang mengabaikan keselamatannya saat bekerja dengan tidak menggunakan sarung tangan, untuk itu diharapkan agar pihak perusahaan melakukan pembenahan dengan cara setiap selesai *meeting* pagi dan karyawan akan memulai pekerjaannya, dipastikan terlebih dahulu agar karyawan sudah menggunakan semua alat bantu kerja yang memang dibutuhkan untuk menghindari hal yang tidak diinginkan dan bisa menghambat kelancaran proses produksi perusahaan.

Daftar Pustaka

- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 14)*. Jakarta: Salemba Empat
- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya
- Taufiqurokhman. 2009. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama
- Priyono dan Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo. Zifatama Publisher
- Sumual, Tinneke Evie M. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Surabaya. CV. R.A De Rozarie
- Zulkarnain, Deki. Djoko Poernomo., dan Sri Wahjuni. 2016. *Pemeliharaan Sumberdaya Manusia pada Perusahaan Jasa Angkutan Taksi: Studi Kasus pada Jember Taksi* dalam: Jurnal E-SOSPOL Volume III Edisi 1 (hlm 14-21). Jember. Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP Universitas Jember