

# **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB PENGUNDURAN DIRI KARYAWAN WAKTU TERTENTU PADA PT. SINAR PURE FOODS INTERNATIONAL**

**Max Pangkey**

*Abstract.* This study aims to determine the factors that cause employees out of the company. Many factors cause the employee to stay or leave the company. The samples in this study were 245 of the 980 employees who resigned in 2010. Data collection instrument in this study is a research field and library research. while the data analysis carried out in three lines of activity simultaneously, namely data reduction, data presentation and conclusion. The results show the main reason for resigning employees are: wages, welfare and benefits 31%, work environment 26%, personality 19%, housing 14% and 10% of families. Step Strategy for managing employee turnover include: preventif stage; planning manpower requirements, selection of mature, a clear orientation obligations and rights, good administration, stages of early warning; employee opinion surveys, guidance and communication, and quality control supervisor: Stages of handling and maintenance: reward and punishment as well as the efforts and activities to retain employees.

*Keywords:* Resignation, employee Turnover, Temporary Employment

Secara garis besar terdapat dua jenis karyawan dalam suatu perusahaan, yakni karyawan kontrak dan karyawan tetap. Karyawan kontrak didasarkan pada pasal 59 Undang Undang Ketenakerjaan No 13 tahun 2003 dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja No. Kep.100/MEN/VI/2004. Dalam penjelasan pasal 59 ayat (1) dan (2) menyebutkan bahwa suatu pekerjaan yang dikategorikan sebagai pekerjaan yang bersifat tetap, bisa masuk dalam kategori pekerjaan musiman apabila tergantung cuaca atau pekerjaan itu dibutuhkan karena adanya suatu kondisi tertentu, sehingga dapat menjadi objek Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT).

Kebijakan pasar kerja fleksibilitas merupakan salah satu konsep kunci dari kebijakan perbaikan iklim investasi dan fleksibilitas tenaga kerja (Agusmidah, 2009). Kebijakan pasar kerja fleksibilitas tersurat dalam UU 13/2003 pasal 59 mengenai PKWT, Inpres No 3 Tahun 2006 tentang paket kebijakan perbaikan iklim investasi paket ke-4 mengenai ketenagakerjaan dalam kebijakan menciptakan iklim hubungan industrial yang mendukung perluasan lapangan kerja (Akatiga-Fspmi-Fes, 2010). aKepmen Depnakertrans No 101 dan 220 Tahun 2004, Inpres No. 1 tahun 2010 tentang percepatan pelaksanaan prioritas pembangunan nasional prioritas ke-7 program sinkronisasi kebijakan ketenagakerjaan dan iklim usaha. Fleksibilitas hubungan kerja merupakan gejala yang telah mendunia, berkembang seiring dengan perkembangan globalisasi, liberalisasi, dan pasar bebas (Agusmidah (2009). Fleksibilitas hubungan kerja inilah yang telah menjadi dasar dalam strategi perusahaan di bidang ketenagakerjaan.

Max Pangkey adalah Dosen Program Studi Administrasi Bisnis Fisip Unsrat

Hak-hak yang dimiliki karyawan waktu tertentu berpedoman pada Undang-Undang Republik Indonesia No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang selanjutnya diatur dalam Surat Perjanjian Kerja (SPK) antara pekerja dengan perusahaan, juga dijelaskan dalam Peraturan Perusahaan (PP) atau pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Adapun hak-hak karyawan meliputi alat keselamatan kerja, jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek), upah dengan jumlah minimal sesuai ketentuan upah minimum di daerah/propinsi (UMP). Ijin tidak hadir kerja yang dilegaliser untuk mendapat upah, cuti tahunan bagi yang memenuhi syarat, tunjangan hari raya, menggunakan fasilitas yang disediakan perusahaan seperti tempat ibadah, olah raga, kesenian, dan kegiatan koperasi karyawan.

Pengunduran diri karyawan adalah keluarnya karyawan dari suatu perusahaan karena keputusan karyawan. Karyawan yang mengundurkan diri mengakibatkan pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan, dengan demikian berakhirnya hak dan kewajiban dari pihak karyawan maupun perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2006) alasan karyawan mengundurkan diri: (1) Komponen organisasional, nilai dan budaya, strategi dan peluang, dikelola dengan baik terorientasi pada hasil, kontinuitas dan keamanan kerja; (2) Peluang karier, kontinuitas pelatihan, pengembangan dan bimbingan, perencanaan karier; (3) Hubungan karyawan, perlakuan yang adil/tidak diskriminatif, dukungan dari supervisor/manajemen, hubungan rekan kerja; (4) Penghargaan, gaji dan tunjangan yang kompetitif, perbedaan penghargaan kinerja, pengakuan, tunjangan dan bonus special; (4) Rancangan tugas dan pekerjaan; tanggungjawab dan otonomi kerja, fleksibilitas kerja, kondisi kerja, keseimbangan kerja/kehidupan.

Ketika karyawan mengalami ketidak-puasan, maka karyawan akan cenderung mengambil sikap untuk mundur atau berhenti dari perusahaan. Sebaliknya jika kondisi semakin baik, maka karyawan akan lebih lama bertahan dalam perusahaan. *Harvard Business Essentials* (2002) mengemukakan beberapa alasan pengunduran diri karyawan, yakni: (1) *The company's leadership shift*; (2) *Conflict with immediate supervisor*; (3) *Close friends leave*; (4) *An favorable change of responsibilities*. Pengunduran diri karyawan, mengharuskan perusahaan mencari tenaga kerja baru agar program kerja perusahaan tetap berjalan terus walaupun kontinuitas dan produktivitas kerja karyawan serta perusahaan akan mengalami sedikit gangguan. Keluar masuknya karyawan secara berlebihan akan merugikan perusahaan karena turunnya produktivitas, waktu dan biaya pelatihan yang meningkat, waktu rekrutmen dan seleksi yang meningkat, efisiensi kerja yang menurun, dan kerugian tidak langsung lainnya seperti layanan pelanggan dan komitmen.

*Turnover* karyawan terjadi ketika karyawan meninggalkan organisasi. Menurut Mathis (2006) ada dua bentuk *turnover* (1) Perputaran secara tidak sukarela, yakni pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja; (2) Perputaran secara sukarela, yakni karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri. Tingkat *turnover* karyawan dapat dihitung dalam periode waktu tertentu atau kelompok karyawan tertentu. Salah satu metode adalah membagi seluruh jumlah karyawan yang keluar dalam periode waktu tertentu dengan rata-rata jumlah karyawan dalam periode yang sama (Simamora, 2000).

Ada dua pendekatan untuk pengelolaan perputaran karyawan yaitu pendekatan aktif dan pendekatan reaktif. Pendekatan aktif berarti perusahaan dalam mengelola perputaran karyawan atas inisiatif perusahaan tanpa didahului masukan-masukan dari karyawan. Salah satu cara dimulai sejak proses rekrutmen, seleksi dan orientasi

karyawan baru. Jika proses awal ini dilakukan dengan baik, maka sebagian tugas perusahaan untuk mengelola perputaran karyawan sudah dilakukan dengan baik. Survei gaji pada perusahaan yang ada diwilayahnya terutama pada perusahaan yang sejenis merupakan langkah mengantisipasi tingkat kompetisi gaji, kemudian melaksanakan program orientasi dan pelatihan kerja kepada karyawan secara terstruktur.

Pendekatan reaktif yang dilakukan perusahaan dalam mengelola perputaran karyawan sesuai peristiwa keluarnya karyawan atau berdasarkan masukan dari karyawan. Kegiatan *exit interview* merupakan salah satu contoh pendekatan reaktif, karena merupakan informasi penting dan lebih jelas alasan karyawan mengundurkan diri. Dengan demikian, perusahaan bisa mendapatkan masukan tentang persepsi karyawan terhadap perusahaan. Juga dapat dilakukan dalam bentuk survei berupa kuesioner tanpa menyebut identitas agar diperoleh informasi yang objektif. Alasan karyawan yang mengundurkan diri akan dianalisa untuk dibuat langkah strategik dalam rangka mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan bertahan kerja di perusahaan.

Mc’Kenna (2002) dalam survei terhadap 8000 karyawan pada 35 perusahaan industri menemukan alasan karyawan mengundurkan diri yaitu: (1) *Exciting work and challenge*; (2) *Career growth, learning and development*; (3) *Fair pay and benefits*; (4) *Relationship and working with great people*; (5) *Supportive management, a great boss*; (6) *Pride in the organization, its mission and its product*; (7) *Great work environment or culture*; (8) *Being recoqnized, valued and respected*; (9) *Meaningful work, making a difference*; (10) *Autonomy*.

Terdapat beberapa cara mempertahankan karyawan menurut *Harvard Business Esential* (2002): (1) *Get people off to a good start*; (2) *Create a good environment - with the bosses whom people respect*; (3) *Share information*; (4) *Give peole as much as autonomy as they can handle*; (5) *Challenge people to stretch*; (6) *Be flexible*; (7) *Design jobs to encourage retention*; (8) *Identify potential defectors early*; (9) *Be a retention oriented manager*.

Rentannya karyawan waktu tertentu untuk keluar dari perusahaan menjadi alasan kuat untuk membuat program seperti peningkatan kesejahteraan yang dapat membangkitkan motivasi kerja dan mengurangi jumlah karyawan untuk keluar dari perusahaan. Dengan demikian, sekalipun status mereka sebagai karyawan waktu tertentu tetapi mereka mau bertahan sekalipun dengan kondisi hubungan ketenagakerjaan yang berbeda sifatnya dengan karyawan waktu tidak tertentu atau pekerja tetap yang lebih kuat statusnya.

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan pada P.T. Sinar Pure Foods International yang bergerak di sektor industri pengolahan ikan. Untuk melakukan produksi, perusahaan ini menggunakan tenaga kerja yang cukup banyak (padat karya). Waktu yang digunakan untuk melakukan penelitian selama enam bulan yang dimulai Bulan Januari 2011 sampai Juni 2011. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan produksi bagian *Loining* yang berhenti kerja atau mengundurkan diri pada tahun 2010 yaitu sebanyak 980 orang, di mana rata-rata perbulan sebanyak 82 orang. Sedangkan sampel berjumlah 245 karyawan (25%).

Pengumpulan data dilakukan melalui: (1) Riset Lapangan, berupa langsung ke obyek untuk mendapatkan data primer berupa informasi yang tercantum dalam lembar

*exit interview* maupun informasi yang diperoleh dari hasil wawancara sebagai tindak lanjut dari lembar *exit interview* yang terkumpul. Dua cara untuk mengumpulkan data yaitu: a) Membagikan lembar *exit interview* kepada karyawan yang mengundurkan diri; b) Melakukan wawancara sebagai tindak lanjut dari *exit interview*; (2) Riset Kepustakaan dilakukan untuk memperoleh data sekunder melalui literatur yang terkait dengan masalah penelitian maupun hasil penelitian sebelumnya tentang masalah pengunduran diri karyawan. Kemudian dilakukan *browsing* internet untuk mendapatkan teori-teori dan hasil penelitian yang dapat di pakai sebagai landasan dalam menganalisa masalah penelitian ini.

Analisis data dilakukan dengan beberapa tahapan analisa kualitatif Nazir (1998) yaitu : *Editing, Coding* dan tabulasi. Selanjutnya Matthew dan Michael dalam Patilima (2005) untuk analisis dibagi dalam tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan: (1) Reduksi data; (2) Penyajian data; (3) Penarikan kesimpulan

## HASIL

### A. Faktor-Faktor Utama Pengunduran Diri Karyawan

Karyawan yang berhenti kerja di terima masuk kerja serta jumlah karyawan yang terdaftar keseluruhan, di mana besarnya jumlah karyawan waktu tertentu yang berhenti dari perusahaan tahun 2010, yaitu rata-rata 82 orang atau 7,12% per bulan di mana jumlah tersebut harus kembali di cari oleh perusahaan untuk mencapai standart penggunaan tenaga kerja dalam rangka merealisasikan kapasitas produksi. Unsur yang terkait langsung dengan kegiatan rekrutmen cukup banyak yaitu : biaya persiapan untuk hiring, transportasi, akomodasi, konsumsi, publikasi, orientasi, pelatihan, serta *variabel cost* lainnya. Perusahaan tidak sulit mendapatkan karyawan baru karena perusahaan ini memberikan beberapa remunerasi, fasilitas dan kondisi pabrik yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan sejenis yang ada di Sulawesi Utara. Hal ini menjadi daya tarik bagi calon karyawan, sehingga pencari kerja memilih untuk melamar di perusahaan ini. Masa kerja karyawan yang mengundurkan diri terlihat pada tabel 1.

Tabel 1. Masa Kerja Karyawan Yang Berhenti Kerja Tahun 2010

Bulan	Jumlah	%
1 - 3	255	26
4 - 6	225	23
7 - 9	196	20
10 - 12	157	16
> 12	147	15
Total	980	100

Sumber: Data Primer (diolah)

Prosentasi terbanyak yang berhenti yaitu pada masa kerja 1-3 bulan (26%) kemudian berturut-turut 4-6 bulan (23%) dan 7-9 sebesar 20%. Secara keseluruhan masa kerja 1-9 bulan mendominasi karyawan KWT di bagian produksi yang keluar dari perusahaan ini yakni sebesar 69% sedangkan sisanya 31% adalah mereka yang mempunyai masa kerja sebesar 10 bulan ke atas.

Tabel 2 di bawah memperlihatkan lima alasan pokok karyawan berhenti dari perusahaan, semua alasan saling terkait, jika akumulasinya semakin besar maka akan mempengaruhi cepat lambatnya pekerja mengambil putusan untuk berhenti dari perusahaan. Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara maka bahwa sebagian karyawan yang berhenti belum jelas akan bekerja atau usaha apa yang akan dilakukan.

Tabel 2. Alasan pengunduran diri karyawan tahun 2010

Alasan Pengunduran Diri	Prosentasi
Upah, Jaminan, Kesejahteraan	31
Lingkungan kerja	26
Personality	19
Tempat tinggal	14
Keluarga	10
J u m l ah	100

Sumber: Data Primer (Diolah)

Upah, Jaminan, Kesejahteraan merupakan alasan terbesar karyawan mengundurkan diri. Besarnya upah berdasarkan UMP Sulawesi Utara tahun 2010 yakni Rp 1.000.000,- per bulan dibayarkan berdasarkan sistim *no work no pay*, selain itu hari kerja seringkali tidak konsisten karena tidak ada bahan baku ikan yang harus diolah. Upah yang diterima sering tidak dapat menutupi biaya hidup dirinya dan keluarga. belum lagi mereka kebanyakan datang dari luar daerah yang harus bayar rumah kost. Sistim kontrak kerja di anggap tidak ada pengembangan karier sehingga masa depan karyawan tidak jelas. Dengan demikian tidak bisa diharapkan adanya peningkatan kesejahteraan bagi karyawan dan keluarganya. D isamping itu menu makanan yang di kantin yang kurang seleraatif membuat karyawan cepat bosan.

Lingkungan kerja sebagai alasan berikut yang menyebabkan karyawan mengundurkan kerja. Suhu tempat kerja yang agak panas karena banyaknya tenaga kerja di dalam ruang kerja yang tertutup, walaupun menggunakan *fan* angin yang cukup besar. Selain itu, dengan kondisi fisik karyawan yang agak lemah karena tidak tahan berdiri saat kerja padahal mereka harus menyelesaikan target produksi setiap hari di mana para senior sering memerintah karyawan dengan keras yang sering membuat para junior tidak tahan mentalnya.

*Personality* adalah menyangkut kemampuan dan sifat atau hal-hal pribadi seperti tidak mampu kerja, rasa malas kerja, kecewa atau tidak puas dengan sikap atau tindakan atasan dan teman kerja yang kurang menghargai atau di anggap kasar. Tempat tinggal atau rumah kos yang kurang memadai, kurang menjamin kesehatan, padahal mereka harus membayar sendiri biaya pemondokan tersebut yang hampir tiap tahun dinaikkan biaya kostnya. Ada beberapa tempat kost yang agak jauh dari perusahaan dan ketika pulang kerja malam hari adakalanya kurang aman.

Keluarga yang ditinggalkan karyawan di kampung halaman sering menjadi alasan karyawan harus sering ijin pulang, di tambah dengan alasan anak, suami/istri, orang tua yang sakit atau halangan lainnya termasuk sesuatu urusan penting yang mengharuskan pekerja pulang kampung, di mana akhirnya pekerja lebih memilih pulang kampung secara permanen dari pada kembali aktif bekerja di perusahaan.

Dari Tabel 3 terlihat prosentasi terbanyak untuk rencana karyawan setelah berhenti adalah ingin melamar kerja di tempat lain yaitu sebesar 34%, sedangkan yang menarik sebanyak 21% tidak dapat memberikan keputusan yang jelas apa rencana mereka selanjutnya sehingga memilih untuk istirahat dulu di rumah. Temuan yang diperoleh Bagian *hiring* ketika melakukan penjarangan tenaga kerja baru di daerah kantong-kantong tenaga kerja maka didapati karyawan yang sudah berhenti kerja masih menunggu di kampungnya dengan harapan boleh mendapat pekerjaan lain. Selanjutnya diperoleh temuan bahwa dampak dari kekecewaan karyawan terhadap perusahaan ini atas pengalaman yang mereka alami ketika bekerja di perusahaan pada waktu yang lalu telah mengakibatkan timbulnya persepsi yang negatif dan bila disampaikan kepada

orang lain akan dapat mempengaruhi minat/keinginan calon karyawan untuk bergabung dengan perusahaan ini. Informasi seperti ini menghambat usaha pencarian tenaga kerja baru, selain waktu yang semakin lama untuk mendapatkan calon karyawan juga biaya rekrutmen akan bertambah besar.

Tabel 3. Rencana Karyawan setelah mengundurkan diri

Rencana Karyawan	Prosentasi
Melamar ke perusahaan lain	34
Ragu, istirahat	21
Wiraswasta	14
Lanjut studi	12
Keluar daerah	10
Keluarga	9
Jumlah	100

Sumber: Data Primer (diolah)

## B. Hal-hal Yang Disukai dan Tidak Disukai Karyawan

Setelah diketahui berbagai alasan yang menyebabkan pengunduran diri karyawan, terdapat beberapa hal yang dianggap positif atau disukai karyawan bahkan juga akan dikemukakan hal-hal yang tidak disukai karyawan.

Tabel 4. Hal-hal yang disukai karyawan

Hal Yang Disukai	Prosentasi
Kontinuitas produksi	41
Sarana pabrik dan jamsostek	18
Kekeluargaan	15
Disiplin kerja	8
Peraturan Perusahaan	7
Suka semua	11
Jumlah	100

Sumber: Dara Primer (diolah)

Bahwa sekalipun cukup tinggi karyawan yang berhenti kerja namun untuk mencari tenaga kerja baru pada perusahaan ini bukan masalah besar. Para pelamar kerja bukan sekadar orang yang baru pertama kali akan masuk bekerja di perusahaan tapi mereka yang pernah bekerja di perusahaan ini tapi ingin masuk kembali bekerja, dengan alasan ternyata perusahaan ini masih lebih baik di banding dengan perusahaan yang sejenis yang ada di Sulawesi Utara lebih khusus yang ada di kota Bitung. Alasan yang paling menonjol adalah kontinuitas produksi, bahwa perusahaan ini sangat jarang kehabisan bahan baku ikan, sehingga karyawan jarang sekali diberikan istirahat karena tidak ada produksi. Selain hal-hal yang disukai karyawan, namun ada juga ada hal-hal yang tidak disukai karyawan dan mempengaruhi karyawan sebelum mengambil keputusan untuk berhenti dari perusahaan.

Tabel 5. Hal-Hal Yang Tidak Disukai Karyawan

Hal Yang Tidak Disukai	Prosentasi
Peraturan tidak berpihak pada karyawan	30
Kesejahteraan kurang memadai	25
Udara di ruang kerja kurang nyaman	13
Atasan kurang toleransi, sedikit arogan	10
Masa kerja tidak dihargai	8
Pengalaman kerja tidak dihargai	7
Makanan kurang memuaskan	4
Tidak transparansi	3

Jumlah	100
--------	-----

Sumber: Data Primer (diolah)

Dari data di atas maka terlihat hal yang paling tidak disukai karyawan KWT yakni bahwa peraturan perusahaan kurang melindungi kepentingan KWT, oleh karena itu maka hal ini pula yang membuat pekerja merasa tidak ada protect bagi masa depan karyawan dan ciri lainnya dari sistim KWT adalah tidak ada sistim pengaturan peningkatan jelas tentang kesejahteraan karyawan. Disamping itu lima hal lainnya yang merupakan hal-hal yang tidak disukai karyawan.

### C. Strategi Pengelolaan Turnover Karyawan

Turnover karyawan terbukti menimbulkan banyak persoalan bagi perusahaan. Namun hal yang perlu ditekankan adalah bahwa tingkat TO yang tinggi atau rendah belum dapat disimpulkan bahwa perusahaan akan mengalami kerugian atau keuntungan. Pendapat itu disebabkan oleh tingkat TO berdasarkan pengalaman sebelumnya yang menunjukkan konsistensinya, misalnya turn over sebesar 6,5% dianggap tinggi dan tahun-tahun sebelumnya menunjukkan angka yang hampir sama, maka hal ini justru mempermudah perusahaan dalam melakukan perencanaan tenaga kerja di tahun-tahun yang akan datang. Hal yang perlu diwaspadai adalah bila tingkat TO berada pada angka di luar kebiasaan yaitu terlalu tinggi atau terlalu rendah. Turnover yang terlalu tinggi jelas merupakan sesuatu yang merugikan perusahaan karena adanya biaya yang timbul untuk mencari karyawan baru. Sedangkan TO yang terlalu rendah juga akan merugikan perusahaan karena dengan demikian kesempatan untuk mendapatkan tenaga yang baru dan segar akan berkurang. Perusahaan yang menggunakan tenaga kerja kontrak seperti P.T.Sinar Pure Foods International akan sulit untuk mengadakan pemutusan hubungan kerja karena belum selesainya kontrak kerja kecuali karena alasan kesalahan berat seperti disebutkan dalam UU No 13 Tahun 2003 yang dituangkan dalam Surat Perjanjian Kerja. Kalau harus dipaksakan maka perusahaan harus mengeluarkan biaya tinggi yaitu membayar sisa waktu kontrak melalui prosedur hukum pemutusan hubungan kerja, kalau hal ini yang dilakukan maka langkah ini justru akan dimanfaatkan oleh karyawan yang ketika masuk kerja memang kurang serius karena ada maksud yakni mengharapkan jika diputuskan hubungan kerja kontrak di tengah jalan maka ia akan mendapat upah atas sisa waktu kontrak kerja, jelas hal ini sangat merugikan perusahaan. Oleh karena itu kebijakan yang di buat perusahaan adalah tidak memberhentikan/memutuskan kontrak kerja tetapi membina karyawan sampai selesai masa kontrak, jika ada perubahan atau peningkatan kinerja maka karyawan dapat dipertahankan dengan memperpanjang kontrak kerja baru. Kalau kinerja tidak baik maka kontrak kerja berikutnya tidak akan di buat kembali. Berdasarkan temuan bahwa kontrak kerja yang di buat perusahaan yaitu selama satu tahun dan dapat diperpanjang sesuai kebutuhan yang biasanya berdasarkan inisiatif perusahaan. Kontrak di buat dalam surat perjanjian kerja (SPK) yang berisi hak dan kewajiban karyawan dan perusahaan. Perselisihan atas status hubungan kerja ini sangat kurang karena isinya cukup jelas sehingga ketika karyawan tidak sanggup memenuhi apa yang diperjanjikan atau akhirnya tidak puas dengan kondisi di perusahaan maka mereka memilih untuk mundur sendiri sekalipun belum berakhirnya masa kontrak kerja tanpa tuntutan kepada perusahaan. Kemudian untuk mengurangi atau menghindari rasa ketidakpastian atas kesinambungan masa kerja maka perusahaan menjamin bagi mereka yang bekerja dengan baik akan tetap mempekerjakan mereka sebagai karyawan dengan kontrak kerja berikutnya.

Hal yang penting yang harus dilakukan perusahaan berkaitan dengan TO adalah bagaimana perusahaan mengelola karyawan sehingga TO tidak optimal, dengan demikian langkah strategis yang harus dibuat perusahaan adalah bagaimana mempertahankan karyawan yang berprestasi melalui program yang dapat memotivasi karyawan dan bagaimana langkah yang harus dilakukan terhadap karyawan yang kurang atau tidak berprestasi sehingga mereka tidak lagi digunakan dalam perusahaan.

## **PEMBAHASAN**

Pada saat perusahaan melakukan perencanaan tenaga kerja, penentuan spesifikasi jabatan, seleksi karyawan, masa orientasi karyawan atau melalui penetapan status karyawan. Bila perusahaan menentukan tenaga kerja yang berlebihan maka kemungkinan karyawan yang di terima nantinya dikemudian hari akan ada upaya memberhentikan mereka. Ketidaktepatan perencanaan tenaga kerja membuat karyawan kecewa. Sesuai hasil wawancara pada manajer produksi, mereka tidak menyusun spesifikasi jabatan karena sifat kerja mereka cukup sederhana yaitu membersihkan ikan dari tulang kulit, daging hitam sehingga minimal pendidikan yaitu sekolah lanjutan pertama kemudian berbadan sehat dan cukup kuat serta punya kemauan kerja.

Berdasarkan temuan, yang menjadi kesulitan ketika tenaga kerja yang dibutuhkan harus serta merta di peroleh untuk memenuhi produksi berhubung banyaknya ikan yang di peroleh perusahaan. Kondisi demikian akhirnya membuat bagian Hiring tidak dapat melakukan seleksi karyawan yang dapat memenuhi kriteria yang nantinya sanggup dengan kondisi kerja di perusahaan. Perusahaan menyadari dengan spesifikasi yang tinggi akan sulit dapatkan karyawan, akibatnya sebagian kecil karyawan tidak sanggup daya tahannya. Sesuai hasil wawancara bahwa perbandingan antara karyawan yang datang melamar sendiri dengan yang di cari atau di jemput di kantong-kantong tenaga kerja masih lebih tinggi yang datang melamar sendiri yakni 2:1, walaupun harus menunggu 1-2 bulan. Selanjutnya jika di lihat pada tabel karyawan yang berhenti atau yang di terima kerja maka jumlahnya cukup berimbang walaupun dibutuhkan waktu dalam proses rekrutmen, jika tiap bulan ada yang berhenti maka paling lama dua bulan berikutnya sudah ada tenaga baru yang di proses untuk bekerja.

Pengelolaan TO akan lebih optimal ketika dilakukan dengan berbagai cara seperti *Employee Opinion Survey* (EQS), bimbingan dan komunikasi serta kualitas pengawasan oleh atasan. Melalui EOS, perusahaan akan memperoleh informasi tentang persepsi karyawan terhadap perusahaan. EOS dapat dilakukan sekali setahun, informasi ini sangat bermanfaat untuk meningkatkan strategi perusahaan dalam rangka membentuk persepsi baru yang dapat mendukung perusahaan. Hasil EOS kemudian di evaluasi didiskusikan dengan seluruh jajaran pimpinan untuk di ambil langkah korektif action.

Bimbingan, komunikasi yang efektif dan kualitas pengawasan oleh atasan merupakan cara yang cukup efektif untuk mendeteksi adanya ketidak puasan kerja maupun penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi. Reorientasi sebagai bentuk bimbingan secara masal dilakukan secara rutine misalnya melalui acara pertemuan bersama di luar perusahaan (*outing*) untuk mengurangi atau menghilangkan sifat kasar antar karyawan, menjadikan mereka selalu sopan santun, karena salah satu alasan yang cukup banyak mengapa karyawan berhenti kerja adalah sifat kasar dari karyawan senior kepada junior. Komunikasi yang efektif dari atasan kepada bawahan dan sebaliknya akan memudahkan atau memperjelas pelaksanaan tugas-tugas serta membuka pintu bagi kejelasan suatu permasalahan yang ada sekaligus penanganan yang cepat dan efektif



atas permasalahan yang timbul. Atasan yang rajin turun lapangan mengawasi pekerjaan bawahannya merupakan langkah preventif, memperoleh informasi yang lebih objektif dan mencegah timbulnya permasalahan yang lebih besar serta mempersingkat penanganannya, memungkinkan tercapainya standart kerja yang ditetapkan perusahaan. Mathis (2006) bahwa data karyawan yang mangkir, penurunan kinerja dapat dijadikan *early warning system* dalam pengelolaan retensi karyawan. Berdasarkan data yang ada, pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia di P.T.Sinar Pure Foods International perlu segera dibenahi menyangkut data data yang lebih relevan dan cepat dalam mengambil kesimpulan dan keputusan.

Pengelolaan TO dapat dilakukan dengan mengacu pada objektivitas penanganan TO yaitu bagaimana perusahaan hanya mempertahankan karyawan yang baik. Tingginya tingkat turn over karyawan KWT karena juga ikatan / hubungan kerja yang bersifat kontrak. Status karyawan PKWT memang rentan untuk terjadinya TO karena kurangnya jaminan baik untuk masa kerja maupun kesejahteraan di banding dengan karyawan berstatus KWTT. Untuk mengurangi turunnya motivasi karyawan perlu di buat program kegiatan atau penyediaan fasilitas, pelayanan kesehatan dan pemberian -penghargaan bagi yang benar-benar berprestasi, begitu juga dengan kegiatan outing yang sudah dilakukan perusahaan agar tetap dijalankan untuk memelihara rasa kekeluargaan yang dapat mempertahankan semangat kerja mereka. Kemudian untuk menangani karyawan yang kinerjanya tidak sesuai harapan, dapat dilakukan melalui bimbingan atau konseling, pemberian sanksi seperti peringatan Hsan, tertulis atau yang lebih berat sesuai dengan tingkat kelalaian dan kesalahan dengan maksud untuk memperbaiki diri. Pemberian sanksi sebagai suatu signal kepadakaryawan agar meningkatkan kinerjanya. Jika kinerjanya tetap buruk maka langkah yang di buat perusahaan adalah tidak memperpanjang atau membuat kontrak kerja baru dengan karyawan tersebut. Untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi maka karyawan dapat memberi penghargaan melalui berbagai bentuk seperti hadiah pada acara-acara tertentu atau bonus kerajinan.

Berkaitan dengan alasan pengunduran diri karyawan maka perusahaan harus dapat mengevaluasi perjanjiankerjabersamadan surat perjanjian kerja sehingga sekalipun status karyawan adalah karyawan waktu tertentu (KWT) tetapi kesejahteraan karyawan diperhatikan, dapat ditingkatkan sehingga tidak terlalu jauh berbeda dengan karyawan waktu tidak tertentu (KWTT) terutama menyangkut aturan normatif seperti yang di atur dalam Undang-undang ketenagakerjaan, sebab KWT yang telah mempunyai masa kerja yang lebih lama dari KWTT tentu akan merasa kecewa ketika perbedaan jaminan dan kesejahteraan terjadi kesenjangan yang terlalu jauh berbeda. Kebijakan seperti ini kiranya merupakan penerapan dari fleksibilitas hubungan ketenagakerjaan. ang dapat mengurang gejala hubungan ketenagakerjaan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah: (1) Bahwa tingkat keluarnya karyawan waktu tertentu (KWT) di bagian produksi rata-rata per bulan tahun 2010 yakni 82 orang atau 7,12%, angka ini cukup tinggi sehingga perusahaan harus mengadakan hiring. Keluarnya karyawan telah diupayakan penggantinya yakni rata-rata 86 orang per bulan didalamnya termasuk yang pernah berhenti melamar kembali; (2) Alasan pengunduran diri karyawan karena masalah upah jaminan dan kesejahteraan,

lingkungan kerja, *personality* dan *mentality*, tempat tinggal/rumah kost, dan masalah keluarga; (3) Rencana karyawan setelah mengundurkan diri adalah melamar kerja di tempat lain, istirahat di rumah menunggu peluang baru, membuka usaha sendiri, melanjutkan studi, pergi ke luar daerah, mengurus keluarga; (4) Hal-hal yang tidak disukai karyawan adalah peraturan perusahaan dianggap tidak berpihak pada karyawan, kesejahteraan kurang memadai, udara diruangan kerja agak panas/kurang nyaman, atasan kurang toleransi, masa kerja kurang dihargai, pengalaman kerja tidak dihargai, makanan di kantin kurang memuaskan, dan menganggap perusahaan tidak transparan; (5) Hal-hal yang disukai karyawan adalah kontinuitas produksi, sarana pabrik dan jamsostek, suasana kekeluargaan, disiplin kerja, peraturan perusahaan cukup jelas.

## **B. Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan adalah: (1) Perusahaan harus membuat perencanaan dan persiapan persediaan tenaga kerja berupa pendaftaran dan pendataan serta seleksi yang memadai tidak terburu-buru sehingga diperoleh tenaga kerja yang cukup baik, selanjutnya mereka siap menunggu panggilan sewaktu-waktu masuk kerja; (2) Perusahaan perlu melakukan *Employee Opinion Survey* (EOS) untuk memperoleh masukan hal-hal yang harus dibenahi Perusahaan, termasuk perlunya bimbingan atau konseling terhadap masalah yang dihadapi karyawan; (3) Pengawasan dan Komunikasi timbale balik perlu dilakukan secara intensif untuk menyelesaikan permasalahan secara cepat; (4) Perlu dilakukan diskusi dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan supervisor; (5) Supervisor yang berhasil member perubahan positif misalnya meningkatkan kehadiran bawahannya, menurunkan jumlah karyawan berhenti, perlu mendapat penghargaan dari perusahaan berupa surat penghargaan atau uang atau wisata.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Agusmidah. 2009. *Outsourcing dan PKWT dalam Sistem Hubungan Kerja merupakan Gejala Kebijakan Fleksibilitas Ketenagakerjaan*. <http://ocw.usu.oc.id>.
- Akatiga-Fspmi-Fes. 2010. *Praktek Kerja Kontrak dan Out sourcing Buruh di Sektor Industri Metal di Indonesia*.
- Hamid, P. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Harvard Business Essentials. 2002. *Hiring an Keeping the Best People*. Boston: Harvard Busines School Press.
- Keputusan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia No 100, 101, dan No. 20 Kep/MEN/VI/2004.
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- McKenna, T. 2006. The Loyalty Quotient. *Journal National Petroleum News*, Vol. 4.
- Nazir, M. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Undang-Undang Republik Indonesia No 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- Simamora, H. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.