



**PEMELIHARAAN SUMBERDAYA MANUSIA PADA
PERUSAHAAN JASA ANGKUTAN TAKSI
(Studi kasus pada Jember Taksi)**

*Human Resource Maintenance in Taxi Transportation Services
(A Case Study at Jember Taksi)*

SKRIPSI

Oleh

Deki Zulkarnain
NIM 130910202062

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2016**



**PEMELIHARAAN SUMBERDAYA MANUSIA PADA
PERUSAHAAN JASA ANGKUTAN TAKSI
(Studi kasus pada Jember Taksi)**

*Human Resource Maintenance in Taxi Transportation Services
(A Case Study at Jember Taksi)*

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis (S1) dan mencapai gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh

Deki Zulkarnain
NIM 130910202062

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2016**

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, Puji syukur atas ke hadirat Allah *subhanahu wa ta'ala* yang masih memberikan nikmat kesehatan dan kesempatan bagi penulis untuk bisa menyelesaikan skripsi ini. Saya persembahkan skripsi ini kepada ke dua orang tua saya tercinta beserta segenap keluarga. Ayahanda Yunus T. dan Ibunda Arifah yang senantiasa memberikan doa dan selalu mencurahkan kasih sayang yang tulus, motivasi hingga saya bisa melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Tanah Jawa serta pengorbanan yang tak terhingga hingga bisa menyelesaikan studi sarjana di Universitas Jember.

MOTTO

(...) ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita),
Karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja
(pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.
(Terjemahan Quran Surah Al-Qashash ayat 26)¹

Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam bersabda: “Jika amanat telah disia-siakan,
tunggu saja kehancuran terjadi.” Ada seorang sahabat bertanya; ‘Bagaimana
maksud amanat disia-siakan?’ Nabi menjawab; “Jika urusan diserahkan bukan
kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu.”

(H.R. Bukhari – 6015)²

¹ Kementerian Agama Republik Indonesia. 2010. Al Quran Tajwid dan terjemah. Bandung: PT Syqma Examdia Arkanleema.

² Lidwa. 2010. Ensiklopedi Hadist kutubut tis'ah. Jakarta: Lidwa Store. [serial online] <http://app.lidwa.com/> [12 Juni 2016]

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Deki Zulkarnain

NIM : 130910202062

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang telah saya buat dengan judul "Pemeliharaan Sumberdaya Manusia Pada Perusahaan Jasa Angkutan Taksi (Studi Kasus Pada Jember Taksi)." Adalah benar hasil karya sendiri, kecuali terdapat yang sudah saya sebutkan sumbernya. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun, serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 25 Juni 2016
Yang menyatakan,



Deki Zulkarnain
NIM 130910202062

SKRIPSI

**PEMELIHARAAN SUMBERDAYA MANUSIA PADA
PERUSAHAAN JASA ANGKUTAN TAKSI
(Studi kasus pada Jember Taksi)**

Oleh

**Deki Zulkarnain
130910202062**

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Djoko Poernomo, M.Si.

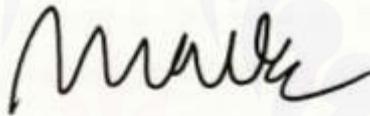
Dosen Pembimbing Anggota : Dra. Sri Wahjuni, M.Si.

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “**Pemeliharaan Sumberdaya Manusia pada Perusahaan Jasa Angkutan Taksi (Studi Kasus pada Jember Taksi)**” telah diuji dan disahkan pada:

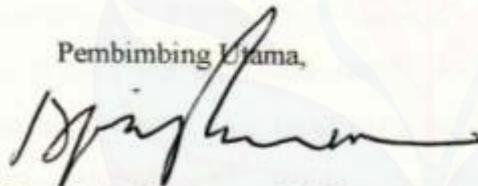
Hari, Tanggal : Kamis, 25 Agustus 2016
Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Jember
Pukul : 13.00

Tim Penguji
Ketua,



Drs. I Ketut Mastika, MM.
NIP. 19590507 198903 1 002

Pembimbing Utama,



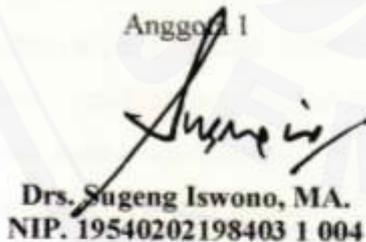
Dr. Djoko Poernomo, M.Si.
NIP. 19600219 198702 1001

Pembimbing Anggota,



Dra. Sri Wahjuni, M.Si.
NIP. 19560409 198702 2 001

Anggota 1



Drs. Sugeng Iswono, MA.
NIP. 19540202198403 1 004

Mengesahkan
Dekan,



Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA.
NIP. 19520727 198103 1 003

RINGKASAN

Pemeliharaan Sumberdaya Manusia pada Perusahaan Jasa Angkutan Taksi (Studi Kasus pada Jember Taksi); Deki Zulkarnain, 130910202062; 2016: 122 + xvii halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis; Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Jember.

Jember taksi merupakan salah satu perusahaan jasa angkutan taksi yang beroperasi di Kabupaten Jember. Perusahaan ini digerakkan oleh 67 sumberdaya manusia (SDM) dengan fokus layanan pada angkutan taksi. Armada yang dimiliki saat ini berjumlah 32 unit yang beroperasi selama 24 jam. Sumberdaya manusia pada perusahaan jasa menjadi *asset* yang sangat penting. Keberadaannya perlu diperhatikan melalui berbagai program pemeliharaan sumberdaya manusia. Jember taksi juga mengupayakan pemberian layanan kepada SDMnya agar mereka nyaman bekerja dengan prestasi yang baik.

Pemeliharaan sumberdaya manusia merupakan upaya yang dilakukan perusahaan dalam menjaga dan meningkatkan kondisi fisik serta mentalitas sumberdaya manusianya agar tetap loyal berkontribusi dengan kinerja yang baik. Pemeliharaan menjadi salah satu proses dalam manajemen sumberdaya manusia yang tidak bisa ditawar-tawar lagi dalam pembentukan sumberdaya manusia yang tangguh guna mendorong kinerja yang menguntungkan bagi perusahaan. Pelaksanaannya pun harus benar-benar terkelola dengan baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pada kontrol dan evaluasi atas rencana dan pelaksanaan yang telah dibuat.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan strategi studi kasus. Strategi studi kasus mengantarkan penulis dalam menyelidiki secara cermat terkait aktivitas pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember Taksi sehingga penulis dapat mendeskripsikan pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusianya secara rinci. Informan dalam penelitian ini ditentukan secara *purposive* berdasarkan pertimbangan dan tujuan tertentu. Penulis juga menggunakan informan *snowball* dalam menggali data dan informasi yang dianggap belum mencukupi dari informan kunci. Data dan informasi digali oleh

peneliti dengan menggunakan teknik observasi langsung, wawancara mendalam, rekaman arsip, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan menggunakan *Interactive Model Data Analysis* melalui proses konsendasi, penyajian data menggunakan matriks, dan penarikan kesimpulan. Keabsahaan data dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan informan triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Jember Taksi telah melaksanakan pemeliharaan terhadap sumberdaya manusianya. Pemeliharaan tersebut berupa komunikasi, pemberian insentif terhadap sopir, program-program kesejahteraan, aktivitas kesehatan dan keselamatan kerja serta hubungan industrial. Namun, pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember taksi tidak terkelola dengan baik mulai dari aspek perencanaan, metode pelaksanaan dan program, serta kontrol mutu. Indikasinya pada tingkat *turnover* yang semakin tinggi bahkan kinerja *income* perusahaan juga merosot sepanjang tahun 2015. Sistem perencanaan pemeliharaan yang tidak berjalan mengakibatkan berbagai program pemeliharaan cenderung statis, bahkan tidak terkontrol apalagi terevaluasi, sehingga perbaikan-perbaikan pun tidak berjalan. Pada dasarnya pemeliharaan bertujuan untuk memberikan kenyamanan bekerja dengan prestasi yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Namun hal tersebut hingga saat ini belum dapat dicapai oleh Jember taksi. Solusi atas kondisi tersebut adalah mengharuskan perusahaan untuk menata lebih baik lagi pemeliharaan yang ada saat ini. Pemeliharaan SDM Jember Taksi harus memiliki rencana aksi dengan berbagai alternatif-alternatif dan memilih alternatif terbaik menjadi rencana, melakukan kontrol dan evaluasi atas pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia perusahaan untuk perbaikan berkelanjutan. Pimpinan Jember Taksi juga harus berani mendelegasikan wewenang terhadap manager operasional untuk fokus mengelola Jember Taksi agar berbagai aktivitas lebih terukur dan berdampak terhadap kinerja yang menguntungkan bagi perusahaan.

PRAKATA

Alhamdulillah rabbil alamin dengan penuh rasa syukur penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul “pemeliharaan sumberdaya manusia pada perusahaan jasa angkutan taksi (studi kasus pada Jember Taksi). Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Edy Wahyudi, S.Sos, MM., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Drs. Suhartono, MP., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Dr. Djoko Poernomo, M.Si. dan Dra. Sri Wahjuni, M.Si, selaku Dosen Pembimbing telah meluangkan waktu atas bantuan pemikiran dan motivasi dengan penuh kesabaran yang telah diberikan kepada penulis selama ini;
5. Mbak Intanar Putri dan Ema Setyo serta segenap sumberdaya manusia Jember Taksi yang telah memfasilitasi penelitian ini hingga dapat menyelesaikan skripsi ini;
6. Seluruh Dosen dan Civitas Akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
7. Rekan kerja di Lembaga Amil Zakat Nasional Yayasan Dana Sosial Al Falah (YDSF) Cab. Jember (Pak Saiful, Pak Amin, Mbak Oki, Mbak Ana, Mas Bahrul, Mas Taufik, Mas Hariri, Pak Tumirin, Mas Yudi dan Amal) yang telah memberikan semangat dalam menyelesaikan studi di Universitas Jember dan kerjasamanya sehingga penulis dapat mengatur jadwal detik-detik penyelesaian skripsi ini;

8. Rekan-rekan pejuang pendidikan di LSM iNstyd (Institute of Community Development) yang tetap semangat dalam memberdayakan masyarakat Kawasan Timur Indonesia yang hingga saat ini masih memberikan dorongan untuk menyegerahkan penyelesaian studi agar balik ke kampung halaman;
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Jember, 25 Juni 2016

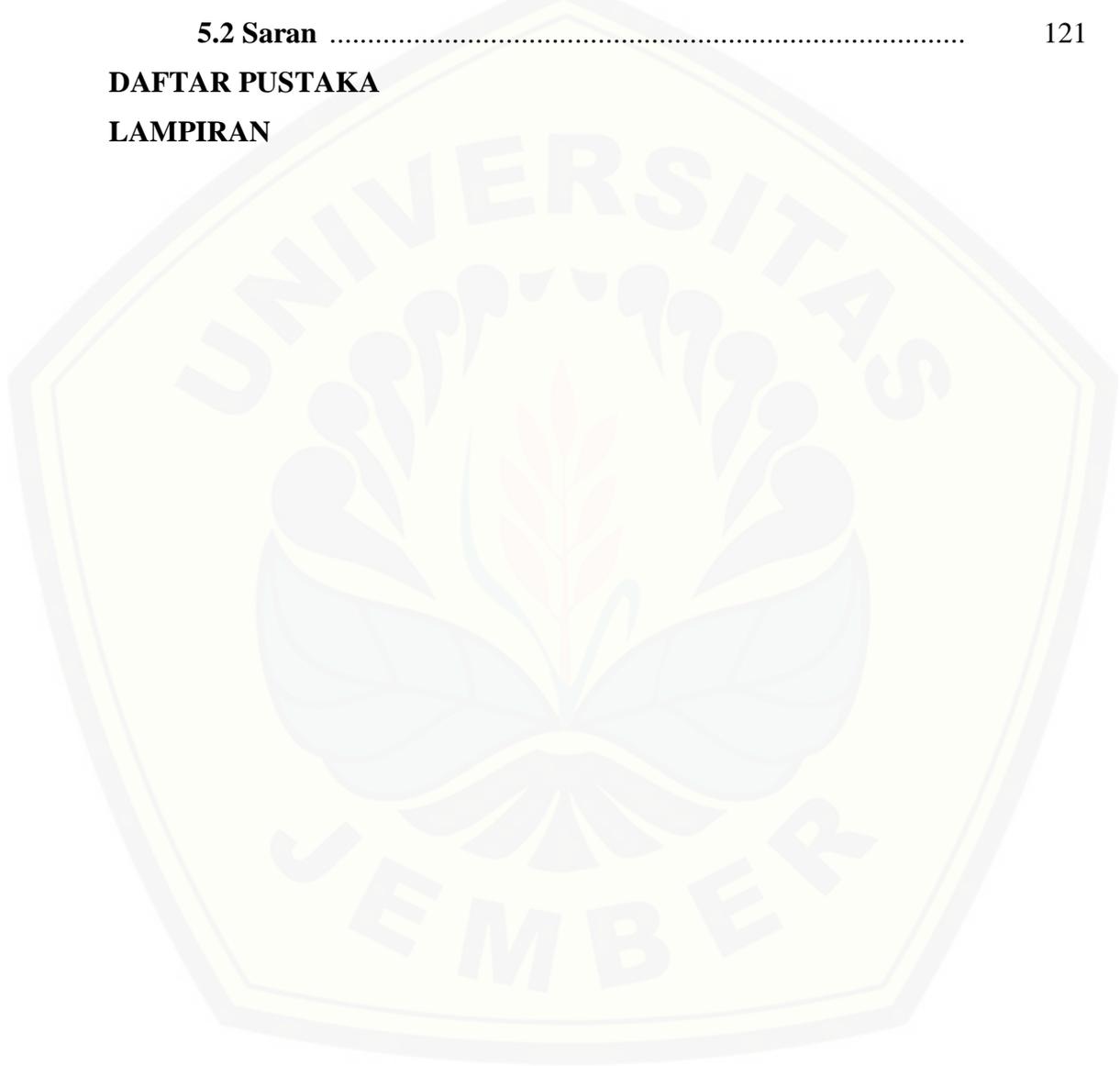
Penulis

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | ii |
| HALAMAN MOTTO | iii |
| HALAMAN PERNYATAAN | iv |
| HALAMAN PEMBIMBINGAN | v |
| HALAMAN PENGESAHAN | vi |
| HALAMAN RINGKASAN | vii |
| PRAKATA | ix |
| DAFTAR ISI | xi |
| DAFTAR TABEL | xv |
| DAFTAR GAMBAR | xvi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvii |
| BAB 1 PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 13 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 13 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 14 |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1 Manajemen Sumberdaya Manusia | 15 |
| 2.1.1 Sumberdaya Manusia Perusahaan | 15 |
| 2.1.2 Konsep Manajemen Sumberdaya manusia | 17 |
| 2.1.3 Perencanaan sumberdaya manusia | 19 |
| 2.1.4 Prosedur dan rencana sumberdaya manusia | 21 |
| 2.1.5 <i>Total Quality Control</i> Sumberdaya manusia | 21 |
| 2.1.6 Retensi dan separasi sumberdaya manusia | 23 |
| 2.2 Pemeliharaan Sumberdaya Manusia | 27 |
| 2.2.1 Konsep pemeliharaan sumberdaya manusia | 27 |
| 2.2.2 Pentingnya pemeliharaan sumberdaya manusia | 29 |

| | | |
|-----------------------------------|---|------------|
| 2.2.3 | Tujuan pemeliharaan sumberdaya manusia..... | 30 |
| 2.2.4 | Asas pemeliharaan sumberdaya manusia | 31 |
| 2.2.5 | Perencanaan pemeliharaan sumberdaya manusia | 32 |
| 2.2.6 | Prosedur pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia | 34 |
| 2.2.7 | Metode pemeliharaan sumberdaya manusia..... | 36 |
| 2.2.8 | Hambatan pemeliharaan sumberdaya manusia | 48 |
| 2.2.9 | Mutu pemeliharaan sumberdaya manusia | 50 |
| 2.3 | Tinjauan Penelitian Terdahulu..... | 51 |
| 2.4 | Kerangka Konsep Penelitian..... | 54 |
| BAB 3 METODE PENELITIAN | | |
| 3.1 | Tipe Penelitian..... | 56 |
| 3.2 | Tahap Persiapan..... | 57 |
| 3.3 | Tahap Pengumpulan Data | 61 |
| 3.4 | Tahap Analisis Data | 63 |
| 3.5 | Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data..... | 66 |
| 3.6 | Tahap Penarikan Kesimpulan | 67 |
| BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN | | |
| 4.1 | Hasil | 68 |
| 4.1.1 | Gambaran Umum Jember Taksi | 68 |
| 4.1.2 | Visi dan Misi kaitannya dengan pemeliharaan SDM Jember Taksi | 72 |
| 4.1.3 | Komunikasi SDM pada Struktur Organisasi Jember Taksi | 75 |
| 4.1.4 | Sumberdaya Manusia Jember Taksi | 80 |
| 4.1.5 | Bentuk Pelaksanaan Pemeliharaan SDM Jember Taksi | 84 |
| 4.2 | Interpretasi | 102 |
| 4.2.1 | Perencanaan Pemeliharaan SDM Jember Taksi..... | 103 |
| 4.2.2 | Metode dan Bentuk Pelaksanaan Pemeliharaan SDM Jember Taksi | 105 |
| 4.2.3 | Prosedur pelaksanaan Pemeliharaan SDM Jember Taksi..... | 113 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.4 Kontrol Mutu Pemeliharaan SDM Jember Taksi | 114 |
| 4.2.5 Hambatan Pemeliharaan SDM Jember Taksi | 116 |
| BAB 5 PENUTUP | |
| 5.1 Kesimpulan | 120 |
| 5.3 Keterbatasan Penelitian | 121 |
| 5.2 Saran | 121 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |



DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|---------|
| 1.1 Data Perusahaan Taksi di Kabupaten Jember..... | 2 |
| 1.2 Data <i>Turnover</i> SDM Jember Taksi | 5 |
| 1.3 Data Tarif Setoran Jember Taksi..... | 10 |
| 2.1 Jenis-Jenis Kesejahteraan Karyawan..... | 41 |
| 2.2 Relevansi Topik Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang | 52 |
| 3.1 Jadwal Rencana Penelitian | 58 |
| 3.2 Matriks Konseptual | 64 |
| 3.3 Matriks Deskripsi Tertata | 65 |
| 3.4 Matriks Dinamika Situs | 65 |
| 4.1 Jumlah Sumberdaya Manusia Jember Taksi..... | 80 |
| 4.2 Pembagian waktu kerja Sumberdaya Manusia Jember Taksi..... | 83 |
| 4.3 Besaran Gaji Karyawan Jember Taksi | 84 |
| 4.4 Data pelaksanaan pemeliharaan Jember Taksi | 86 |
| 4.5 Matriks Konseptual Pemeliharaan SDM Jember Taksi..... | 87 |
| 4.6 Matriks Dinamika Situs atas Pemeliharaan SDM Jember Taksi | 117 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| 1.1 Grafik pertumbuhan income Jember Taksi Tahun 2015 | 12 |
| 2.1 Ilustrasi <i>level management</i> | 35 |
| 2.2 Kerangka Konsep Penelitian | 54 |
| 4.1 Struktur Organisasi Jember Taksi | 73 |
| 4.2 Alur Prosedur pelaksanaan pemeliharaan Sumberdaya Manusia Jember Taksi | 113 |
| 4.3 Piramida level keputusan Jember Taksi | 114 |

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Surat Permohonan Ijin Penelitian

Lampiran B. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

Lampiran C. Matriks Deskripsi Tertata Pemeliharaan Sumberdaya Manusia
Jember Taksi

Lampiran D. Lembar Isian Ringkas Informasi

Lampiran E. Data Sopir Jember Taksi

Lampiran F. Arsip Surat Izin Usaha Perdagangan

Lampiran G. Arsip Tanda Daftar Perusahaan

Lampiran H. Arsip Perubahan Anggaran Dasa CV. Pratama Abadi

Lampiran I. Dokumentasi Nota Dinas Dishub Kabupaten Jember

Lampiran J. Hasil Wawancara

Lampiran K. Dokumentasi Foto Kegiatan Wawancara

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Transportasi hingga saat ini masih memiliki peranan yang penting dalam aktivitas sehari-hari manusia. Bahkan, transportasi dipandang sebagai kebutuhan dasar dalam menjalankan aktivitas lintas daerah dan bahkan menjadi tulang punggung bagi perkembangan ekonomi sebuah negara. Sistem transportasi yang baik akan mendorong tumbuhnya ekonomi yang efisien dan berdaya saing. Taksi dan angkutan kota merupakan dua jenis angkutan darat di Indonesia, yang perannya sangat melekat erat dalam keseharian masyarakat perkotaan. Hal ini menjadi daya tarik tersendiri di kalangan pebisnis dalam menggeluti layanan sektor transportasi taksi maupun angkutan kota. Di Indonesia, pertumbuhan taksi meningkat signifikan sejak tahun 2009, total jumlah armada operasional taksi telah berkembang dari sekitar 52.333 kendaraan pada tahun 2009 menjadi 62,071 kendaraan pada tahun 2012 (Rijadi: 2014). Pertumbuhan pasar layanan taksi sangat didukung oleh infrastruktur transportasi umum yang masih belum berkembang di Indonesia, pembatasan atas kepemilikan mobil pribadi, dan pertumbuhan sektor pariwisata di Indonesia. Bahkan berdasarkan data dari eurmonitor, di tahun 2016 diproyeksikan jumlah armada taksi yang beroperasi di Indonesia meningkat menjadi sekitar 81,935 kendaraan. Hal ini menjadi tantangan bahkan ancaman bagi sesama perusahaan taksi di Indonesia. Pasar layanan taksi terbesar di Indonesia berada di Kota Jakarta mencapai 67,1% dari jumlah taksi berizin operasional tahun 2012. Pertumbuhan yang diperkirakan tumbuh secara signifikan mengharuskan setiap moda layanan transportasi semakin meningkatkan kinerja layanan kepada pelanggan. Hal tersebut tidak akan terlepas dengan kinerja sumberdaya manusia pada perusahaan layanan angkutan taksi. Maka setiap perusahaan akan dituntut untuk semakin memberikan perhatian kepada para sumberdaya manusianya. Perhatian terhadap sumberdaya manusia terjawab dengan sejauh mana setiap perusahaan mengelola SDM yang dimilikinya, baik mulai dari perencanaan, pemeliharaan, hingga pada proses kontrol dan evaluasi SDM itu sendiri.

Jember merupakan salah satu dari beberapa kota di Indonesia yang memiliki sarana transportasi berjenis taksi di samping berbagai sarana transportasi

darat dan udara. Namun, tingkat persaingan masih tidak begitu tinggi dibandingkan kota-kota besar di Indonesia. Hingga saat ini terdapat dua perusahaan taksi yang memiliki izin beroperasi di Kabupaten Jember. Berikut adalah data perusahaan transportasi berjenis taksi yang ada di Kabupaten Jember.

Tabel 1.1 Daftar perusahaan Taksi di Kabupaten Jember

| Nama perusahaan | Nama Taksi | Alamat | Jumlah Armada Operasi |
|---------------------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------------|
| (a) | (b) | (c) | (d) |
| CV. Pratama Abadi | Jember Taksi | Jl. Slamet Radi No. 92 Patrang | 25 |
| PT. Trengganis Perdana Argoindo | Argo Perdana Taksi | Jl. Doho No. 9 Kaliwates | 30 |

Sumber: <http://bstp.hubdat.web.id>, 2015 (data diolah)

Komisi C DPRD Kabupaten Jember yang membidangi transportasi hingga saat ini belum melakukan kajian mengenai jumlah batasan perusahaan dan jumlah armada taksi, hanya saja secara umum tetap mengacu pada keputusan menteri perhubungan Nomor KM. 35 Tahun 2003, tentang penyelenggaraan angkutan orang di jalan dengan kendaraan umum. Namun, ada satu kajian yang pernah dilakukan oleh PT. Binasianindo Kharisma di tahun 2009 yang dinyatakan dalam tabel estimasi jumlah taksi bagi kota sedang, bahwa Kabupaten Jember memiliki ideal distribusi normal jumlah taksi yaitu 82 armada dimana saat itu ada 65 armada yang beroperasi dari 3 perusahaan di tahun 2009. Perhitungan tersebut dihitung dengan melibatkan beberapa variabel bebas. Namun setelah penulis melakukan konfirmasi ulang kepada Dishub Jember melalui Bagian keuangan Jember Taksi, ternyata jumlah ideal armada taksi untuk layanan di Kabupaten Jember tahun 2016 adalah 90 armada, dengan quota distribusi 50 armada untuk Perdana Taksi dan 40 armada untuk Jember Taksi.

Perusahaan yang disebutkan pada Tabel 1.1 memiliki peluang yang sama dalam mendapatkan pelanggan atau penumpang. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk mampu memberikan layanan prima kepada pemakai jasa layanan taksi. Tingkat persaingan yang tidak begitu tinggi menjadi peluang besar kepada kedua perusahaan tersebut sebelum para pendatang baru (pesaing) berdatangan di Kabupaten Jember melakukan ekspansi bisnisnya. Situasi ini perlu

dimanfaatkan semaksimal mungkin dalam mempertahankan serta meningkatkan kualitas layanan terhadap pelanggan disamping melahirkan inovasi-inovasi layanan pada perusahaan mereka. Sumberdaya manusia (SDM) yang tangguh menjadi jawaban atas hal tersebut. SDM yang dibarengi produktivitas yang semakin meningkat dari hari ke hari, loyalitas yang tidak perlu dipertanyakan lagi bahkan tingkat *turnover* (keluar masuknya) SDM yang rendah dengan suasana kerja yang harmonis, kesejahteraan SDM yang baik merupakan hal yang diimpikan oleh setiap perusahaan dan sumberdaya manusianya.

Jember Taksi merupakan salah satu perusahaan jasa angkutan umum yang beroperasi di Kabupaten Jember, berdiri sejak tahun 2004 dengan nama perusahaan “CV Pratama Abadi” yang beralamatkan di Jl. Slamet Riadi No. 92 Jember. Perusahaan yang didirikan oleh Drs. H. Syamsul Hadi Siswoyo, M.Si. saat ini masih berstatus CV (*Commanditier Vennontship*) sehingga masih di bawah kendali penuh oleh beliau, hanya saja hingga saat ini dikendalikan dari luar Kota Jember. Jember Taksi memperkerjakan sumberdaya manusia hingga enam puluh tujuh (67) orang dari tujuh (7) unit kerja dengan waktu kerja yang cukup beragam sesuai dengan sistem masuk kerja perusahaan tersebut. Terdapat tiga (3) waktu kerja yang digunakan perusahaan, diantaranya kerja 8 jam sehari tanpa *sift*, diberlakukan pada karyawan Administrasi dan Keuangan, Mekanik, dan Petugas lapangan; kerja 8 jam sehari dengan 3 waktu *sift* yang berlaku pada operator telepon taksi; dan kerja 24 jam dengan *sift* satu hari diberlakukan pada sopir taksi. Waktu kerja yang beragam tersebut didasarkan atas kebutuhan layanan pelanggan, kemudian dijadikan patokan bagi pimpinan untuk bekerja di Jember Taksi yang semata-mata untuk mencari keuntungan finansial maupun nilai agar roda bisnis perusahaan tetap berjalan. Hal ini seperti yang telah diungkapkan oleh Roni selaku operator yang bekerja pada *sift* 3 kali, berikut yang disampaikannya:

“....Siftnya biar bisa melayani konsumen selama 24 jam mas, kebutuhan taksi bukan hanya siang dan pagi mas, kadang malam juga ada bahkan subuh.” (Wawancara 4 April 2016)

Operasional armada pada jember taksi selama 24 jam menggunakan 25 armada dari total 32 armada yang dimiliki. Armada yang digunakan selama ini

merupakan mobil bekas dari salah satu perusahaan jasa angkutan taksi nasional di samping beberapa armada juga berasal dari *showroom* mobil. Armada yang perakitan tahun 2000 terdapat 25 unit dan 7 unit tahun 2004. Semua diatas sepuluh tahun dan hal tersebut berarti telah melewati batas standar pelayanan minimal yang ditetapkan oleh dinas perhubungan. Hal tersebut hingga saat ini masih menjadi hambatan yang harus diselesaikan oleh Jember Taksi, bahkan menurut Dinas Perhubungan Kabupaten Jember keberadaan angkutan taksi dari Jember Taksi pada saat ini sudah tidak memungkinkan lagi untuk beroperasi. Hal tersebut dengan alasan sebagai berikut:

“Usia kendaraan sudah diatas 10 tahun sebanyak 28 armada dari jumlah keseluruhan 32 armada, jadi hanya tinggal 4 armada yang masih memenuhi standar pelayanan minimal.” (Nota Dinas Dishub, 2016)

Permasalahan peremajaan armada hingga saat ini masih proses pengurusan oleh Jember taksi untuk memenuhi tuntutan dari pihak dinas perhubungan. Bukan hanya itu, status badan hukum perusahaan pun juga masih menjadi hambatan hingga saat ini. Jember taksi hingga tahun 2016 masih berstatus CV, padahal dalam peraturan pemerintah nomor 74 Tahun 2014 pada pasal 79 ayat 1 dan 2 semua perusahaan angkutan wajib berbadan hukum perseroan terbatas (PT) sehingga saat ini Jember Taksi masih melanggar peraturan tersebut. Selain itu, kartu pengawasan dan uji kir pun tidak terurus dengan baik, bahkan menurut Dishub sebagai berikut:

“Standar pelayanan minimal operasional angkutan taksi masih belum terpenuhi diantaranya ijin operasional taksi sudah ada 16 armada yang tidak berlaku baik kartu pengawasan dan uji kendaraan (Kir).”

Masalah yang hingga saat ini dihadapi oleh Jember Taksi baik aspek badan hokum perusahaan, peremajaan armada, uji kir dan kartu pengawasan menjadi tantangan bagi Jember Taksi untuk diselesaikan satu persatu agar kontinuitas bisnis perusahaan tetap berjalan dengan baik. Penulis berusaha menyelidiki fenomena tersebut dari aspek sumberdaya manusia (SDM) Jember Taksi karena

pada dasarnya SDM-lah yang mampu menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh setiap entitas yang ada. Sistem kelola yang baik atas sumberdaya manusia perusahaan akan mampu mengarahkan pada kinerja yang baik pula. Perusahaan dituntut untuk memberikan layanan terbaiknya kepada sumberdaya manusianya. Jember taksi, selain memberikan layanan pada konsumennya selama 24 jam, juga memberikan layanan terhadap sumberdaya manusianya (tenaga kerja Jember Taksi). Bentuk layanan yang diberikan salah satunya adalah pemeliharaan sumberdaya manusia. Pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember Taksi menggambarkan metode yang saat ini dilaksanakan. Pelaksanaan pemeliharaan diharapkan mampu memberikan prestasi kerja sumberdaya manusia. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Intaniar putri selaku keuangan perusahaan yakni sebagai berikut,

“Pemeliharaan adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk dapat menjaga sumberdaya manusia perusahaan agar tetap loyal bekerja dengan prestasi yang baik.”

Pelaksanaan berbagai bentuk pemeliharaan pada Jember Taksi ternyata juga tidak dapat membendung berbagai hal-hal yang tidak diinginkan Jember Taksi, beberapa diantaranya adalah minimnya loyalitas SDM dan bahkan keluhan pelanggan terkait layanan sopir taksi serta keterlambatan dalam menjemput pelanggan.

Sumberdaya manusia yang loyal menjadi sebuah keunggulan tersendiri dari sebuah perusahaan. Perusahaan yang mampu mempertahankan sumberdaya manusianya akan mudah menggali pengetahuan, keahlian serta keterampilan yang mereka miliki, Namun Jember Taksi telah berusaha untuk menciptakan kondisi tersebut, tapi tetap saja berhadapan dengan kondisi ketidakloyalan sumberdaya manusia terhadap perusahaan, bukti kuat akan kondisi tersebut dengan melihat data *turnover* sumberdaya manusia pada Jember Taksi yang dirangkum dalam bentuk tabel hingga tahun 2016. Hal tersebut dapat dilihat pada data berikut:

Tabel 1.2 Data *turnover* SDM Jember Taksi

| Tahun | Jumlah Karyawan | | Total |
|-------------------|-----------------|-------|-------|
| | Keluar | Masuk | |
| (a) | (b) | (c) | (d) |
| Per Februari 2016 | 2 | 1 | 3 |
| 2015 | 7 | 3 | 10 |
| 2014 | 4 | 4 | 8 |
| 2013 | 1 | 5 | 6 |

Sumber: Jember Taksi, 2016 (Data diolah)

Data pada Tabel 1.2 menggambarkan dua kondisi yakni pemutusan hubungan kerja dari perusahaan maupun pemutusan hubungan dari sumberdaya manusia Jember Taksi, sehingga menyebabkan perusahaan harus melakukan perekrutan sumberdaya manusia. Ketidakmampuan perusahaan dalam memelihara hubungan dengan sumberdaya manusianya mengindikasikan ketidakefektifan pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia perusahaan. Indikasi tersebut dapat terbaca jika melihat salah satu tujuan dari pemeliharaan yang diungkapkan oleh Hasibuan (2003:180) adalah untuk menekan tingkat *turnover* sumberdaya manusia. *Turnover* masih menjadi permasalahan dalam banyak kajian sumberdaya manusia dan bahkan menjadi topik yang sangat penting bagi organisasi publik maupun swasta (staw dalam anvari et al:2013). Data meningkatnya *turnover* sumberdaya manusia pada Tabel 1.3 tersebut menampilkan indikasi *gap* yang cukup signifikan pada perusahaan dan ini menjadi catatan sejarah bagi Jember Taksi. Memperjelas salah satu periode kondisi *turnover* SDM per Februari 2016, Bapak Retno selaku SDM bagian penyeteran pemasangan sopir dan juga merupakan SDM yang telah berkontribusi selama tujuh tahun pada perusahaan ini, menyampaikan hal – hal berikut mengenai kondisi keluar dan masuknya karyawan pada perusahaan, berikut yang disampaikan:

“Alasan PHK memang cukup beragam, ada yang dikeluarkan karena pelayanan yang buruk terhadap penumpang, dan ada pula dikeluarkan karena tindakan tidak etis terhadap sesama karyawan. Selain itu, beberapa di antara mereka memundurkan diri untuk pindah diperusahaan taksi dan tawaran menjadi sopir angkutan umum lainnya seperti angkutan kota dan bus, hal tersebut tidak bisa kami tolak, karena tindakan tersebut merupakan hak karyawan, hal ini bagus, dibandingkan keluar tanpa pemberitahuan yang berwenang untuk memutuskan pekerjaan. Kadang ada juga

diantaranya mereka yang telah memundurkan diri kemudian beberapa bulan bahkan tahun kembali lagi melamar dan bekerja pada perusahaan ini”.

(Wawancara 24 Mei 2015)

Pemutusan hubungan kerja kepada sumberdaya manusia Jember Taksi menjadi karakter khas *involuntary turnover* perusahaan tersebut. Kondisi *involuntary turnover* bersumber dari program pendisiplinan SDM Jember Taksi dan berujung pada pemecatan yang dilakukan oleh perusahaan. Namun, beberapa SDM berperilaku tidak etis terhadap rekan kerjanya bahkan penyaluran kemampuan dalam wujud pelayanan kepada konsumen yang dapat membangun citra buruk perusahaan dilakukan oleh salah seorang dan beberapa SDM lainnya. Tahun 2015, terdiri dari dua orang yang diberhentikan seperti yang dijelaskan oleh Pak Retno, juga menjadi sebuah indikasi bahwa komunikasi (salah satu metode pemeliharaan SDM) tidak memiliki daya mempengaruhi perilaku kearah yang lebih baik, bahkan berujung pada tindakan yang tidak semestinya dilakukan oleh sumberdaya manusia Jember Taksi sehingga membuat pimpinan perusahaan untuk memberhentikan mereka. Fenomena pemberhentian SDM pada setiap perusahaan memang tidak bisa disangkal keberadaannya, bahkan hal tersebut dapat menjadi faktor risiko bagi perusahaan, tidak terkecuali perusahaan selain Jember Taksi.

Penarikan diri dari pekerjaan (*job withdrawal*) bahkan pada perusahaan sekalipun menjadi sebuah karakter khas *voluntary turnover*. Menarik diri untuk keluar dari Jember Taksi juga menggambarkan indikasi atas belum optimalnya pelayanan dalam bentuk pemeliharaan SDM yang diberikan Jember Taksi terhadap sumberdaya manusianya. Pindah dengan adanya tawaran pada perusahaan transportasi lain serta ajakan rekan kerja yang pernah kerja pada Jember Taksi menjadi alasan atas keluarnya dari perusahaan tersebut. Di samping itu, ketika penulis menggali alasan lain pada salah satu sumberdaya manusia Jember Taksi (Pak Ervan Efendi) yang pernah keluar pada Jember Taksi melalui wawancara singkat via telpon genggam pada 5 Oktober 2015 beliau mengatakan:

“Walaupun perusahaan lain setorannya lebih tinggi dari Jember Taksi, tapi perusahaan lain memiliki banyak keunggulan dibanding Jember Taksi, di samping armada perusahaan pesaing memiliki tampilan yang menarik dan sangat terawat, juga karyawannya diperhatikan dengan baik, misalkan pada program K3, mereka diberikan pelatihan, di mobil memiliki kotak obat lengkap, karyawan memakai seragam taksi setiap harinya”

Wawancara singkat yang penulis lakukan tersebut, menghasilkan sebuah kesimpulan dasar bahwa salah satu yang menjadi daya tarik calon sumberdaya manusia pada sebuah perusahaan adalah tentang bagaimana perusahaan memperhatikan SDMnya. Namun, hingga saat ini Jember taksi tidak begitu memerhatikan sumberdaya manusinya. Hal tersebut dikuatkan oleh pak Didik Haryadi selaku mekanik perusahaan dan telah bekerja cukup lama yakni hingga 9 tahun. Beliau mengatakan sebagai berikut:

“yah bukan kurang perhatian lagi, tapi tidak ada perhatian,
Semenjak peralihan wewenang dari bu Ika ke bu Fitri.”
(Wawancara 2 April 2016)

Pernyataan di atas sangat menguatkan bahwa pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia yang dilakukan oleh perusahaan Jember taksi belum dikatakan optimal. Program pemeliharaan menjadi variabel berpengaruh dalam mempertahankan sumberdaya manusia sehingga akan mengarahkan pada kestabilan kerja SDM dan *turnover* sumberdaya manusia pada perusahaan. Idealnya, SDM perusahaan bekerja dengan optimal dan menghasilkan kinerja yang baik hingga pada masa kerja mereka selesai (pensiun). Namun, hal tersebut belum terjadi pada perusahaan ini.

Kondisi lain yang ada pada Jember Taksi terkait dengan layanan konsumen adalah keluhan pelanggan atas keterlambatan dalam menjemput bahkan berujung pada order yang tidak terlayani. Hal ini memang diakui oleh Roni selaku operator Jember Taksi. Beliau mengatakan sebagai berikut:

“...Taksi penuh, dijalan macet kemudian alamat kurang jelas ini menjadi alasan kami lambat melayani konsumen bahkan berujung order tidak terlayani...”

Penyataan di atas cukup menarik bagi peneliti terkait layanan sumberdaya manusia sopir taksi serta operator dalam menjawab order konsumen. Hal tersebut menjadi titik risiko hubungan antara konsumen dengan Jember Taksi karena merekalah yang bersentuhan langsung. Kecakapan dan ketepatan menerima order dari konsumen (penumpang) dengan alamat yang jelas serta sukses memberikan informasi order tersebut kepada sopir taksi harus dimiliki oleh operator perusahaan, namun terkadang *skills* tersebut dapat terabaikan dalam implementasinya di lapangan. Hal tersebut dapat terjadi setiap saat, seperti yang diungkapkan oleh Roni selaku operator sebagai berikut:

“...paling banyak mungkin yang tidak terlayani dalam sehari sekitar 5 orderan...” (Wawancara 4 April 2016)

Sopir taksi harus mampu menerima informasi dengan tepat serta mengantarkan pada lokasi yang diinginkan pelanggan dengan ramah. Para sopir harus mampu menguasai lokasi yang di tuju saat mengantarkan pelanggan serta mampu menjaga keramatahman serta kejujuran dalam melayani pelanggan. Terdapat beberapa kasus yang semestinya tidak terjadi terhadap layanan pelanggan oleh sopir yang disebutkan oleh Roni selaku operator dalam wawancara yang dilakukan oleh penulis sebagai berikut:

“Kalau komplain biasanya taksinya lama, kadang drivernya ngebut di jalan, tapi paling banyak masalah lambat menjemput, ada juga yang terkadang tidak sopan melayani konsumen namun itu jarang terjadi.... dan tidak setiap harikalau ada barang hilang atau ketinggalan di mobil mesti dikembalikan ke pelanggan,... Kadang ada barang yang ketinggalan di mobil namun sopir tidak mengakui bahwa barang tidak ada...” (Wawancara 4 April 2016)

Kepuasan atas layanan yang diberikan oleh perusahaan terhadap sumberdaya manusianya baik dalam bentuk program insentif, kesejahteraan, komunikasi yang harmonis, program kesehatan dan keselamatan kerja yang baik, hubungan industrial yang harmonis dapat meningkatkan kualitas layanan terhadap konsumen perusahaan. Hal tersebut pernah dianalisis melalui penelitian yang

dilakukan oleh Baheshtifar dan Hasadi (2013) pada Tejaret Bank di Iran, bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan atas pemeliharaan sumberdaya manusia yang dilakukan oleh perusahaan terhadap respon sumberdaya manusia kepada konsumennya. Penulis mengaitkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Baheshtifar dan Hasadi (2013) pada perusahaan sektor jasa bahwa pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia yang kurang optimal dapat menyebabkan respon terhadap pelanggan yang buruk, artinya konteks pada Jember Taksi juga dapat disimpulkan dari beberapa kasus layanan pelanggan yang terjadi dapat mengindikasikan bahwa pelaksanaan pemeliharaan belum terlaksana dengan baik.

Perusahaan transportasi lainnya yang menjadi *alternativ* transportasi selain Jember Taksi di Kabupaten Jember sekaligus saingan dalam mendapatkan penumpang diantaranya angkutan kota (angkot), ojek, becak, perusahaan *travel*, hingga pada penyewaan mobil. Jember taksi yang dimiliki oleh Bapak Hadi Siswoyo hanya bisa mengendalikan perusahaannya dari kota yang berbeda, bahkan hampir tidak pernah memberikan arahan langsung kepada sumberdaya manusianya. Bahkan ini juga menjadi sebuah permasalahan dalam pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusianya. Saat ini, armada Jember Taksi yang beroperasi sebanyak dua puluh lima (25) armada dengan jenis mobil yang berbeda-beda. Setiap perbedaan armada tersebut, setoran yang diberikan oleh sopir kepada perusahaan berbeda pula. Berikut data tarif setoran untuk setiap jenis armada.

Tabel 1.3 Data tarif acuan setoran Jember Taksi

| Jenis Merek | Jumlah armada | Tarif setoran (dalam rupiah <i>per hari</i>) |
|-----------------|---------------|---|
| (a) | (b) | (c) |
| Toyota Limo | 3 | 150.000,- |
| Toyota new Limo | 4 | 175.000,- |
| Toyota soluna 1 | 16 | 130.000,- |
| Toyota soluna 2 | 3 | 140.000,- |

Sumber: Jember Taksi, 2015 (Data diolah)

Data setoran di atas merupakan gambaran besaran yang harus diberikan oleh SDM Sopir Jember Taksi kepada perusahaan melalui bagian keuangan yaitu

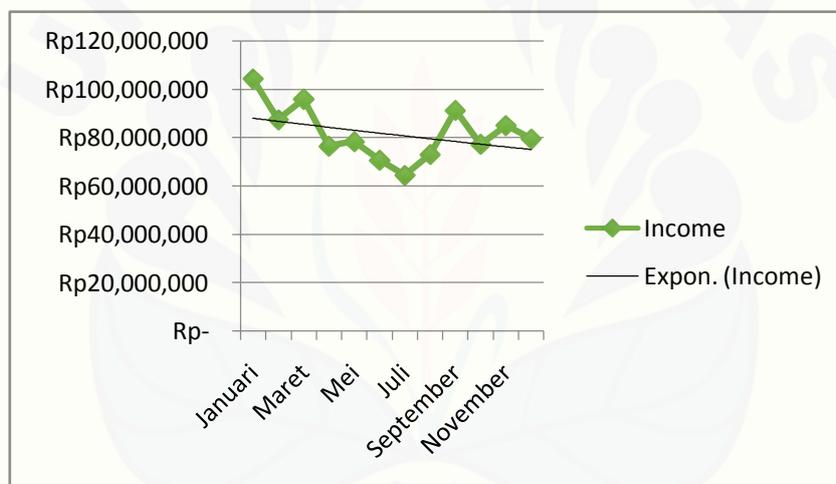
Intanir Putri setelah mereka bekerja selama 24 jam tepatnya setiap pukul 07.00. Ketika mereka tidak melakukan setoran, maka hal tersebut menjadi hutang bagi para sopir pada perusahaan dan harus melunasinya pada akhir bulan, jika tidak melunasinya maka sopir yang bersangkutan tidak akan bisa membawa armada taksi untuk melakukan aktivitas seperti biasanya. Kondisi tersebut menuntut sopir harus bekerja keras dalam mencari penumpang agar mampu memenuhi setoran harian yang dibebankannya. Sopir dan sumberdaya manusia lain memiliki peran yang begitu penting dalam menjalankan roda perusahaan, maka pemeliharaan SDM menjadi suatu hal yang penting untuk dijalankan dengan baik agar dapat menjaga kontinuitas bisnis perusahaan. Hal yang mendasar pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia pada perusahaan seperti yang diungkapkan oleh Baheshtifar dan Safarian (2013) dalam penelitiannya yaitu untuk meningkatkan komitmen organisasional, bahkan produktivitas kerja SDM sekalipun.

Jember taksi sebagai perusahaan jasa layanan transportasi yang digerakkan oleh enam puluh tujuh (67) sumberdaya manusia (SDM), semuanya dituntut memiliki komitmen yang baik terhadap organisasi agar mereka mampu memberikan kinerja yang maksimal dan optimal sehingga akan memacu kinerja perusahaan. Pelaksanaan Pemeliharaan diharapkan memberikan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja, sehingga berbagai kemampuan serta keterampilannya dapat tersalurkan pada setiap pekerjaan yang diembannya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Intanir Putri sebagai berikut:

“Pemeliharaan sebagai upaya yang dilakukan perusahaan untuk dapat menjaga sumberdaya manusia perusahaan agar tetap loyal bekerja dengan prestasi yang baik.” (Wawancara 22 Februari 2016)

Intanir putri mengungkapkan penyartanyaan di atas sebagai motif adanya aktivitas-aktivitas pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember Taksi, Tetapi kemudian ada indikasi-indikasi yang terungkap dan menjadikan alasan bahwa pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember Taksi belum tertata dengan baik. Perusahaan dihadapkan pada kondisi *turnover* sumberdaya manusia

yang cukup meningkat dari tahun ke tahun, seperti yang disajikan pada Tabel 1.2 dan hal tersebut merupakan ujung dari indikasi atas kurang maksimalnya pelaksanaan pemeliharaan pada Jember Taksi. Aspek lain adalah layanan pelanggan kurang optimal yang mengakibatkan berbagai keluhan pelanggan sehingga beberapa order dalam sehari tidak terlayani, di sisi lain hubungan komunikasi antara pimpinan dan sumberdaya manusia yang bekerja teknis serta sesama SDM terkadang mengalami kerenggangan juga menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja penghasilan perusahaan. Bahkan di tahun 2015, *income* perusahaan tidak begitu memberikan hasil yang signifikan. Berikut *trend* data *income* yang dapat diraup oleh Jember Taksi sepanjang tahun 2015.



Gambar 1.1 Grafik pertumbuhan income Jember Taksi Tahun 2015 (data diolah, 2016)

Grafik di atas menunjukkan *trend* kinerja penghasilan sepanjang tahun 2015. Hal tersebut menggambarkan kenaikan yang tidak begitu signifikan bahkan sering mengalami penurunan dari bulan ke bulan.

Permasalahan yang dihadapi oleh Jember Taksi, baik dari aspek legal operasional perusahaan, armada hingga saat ini belum diremajakan, kinerja *income* yang merosot, tingkat *turnover* sumberdaya manusia yang meningkat dari tahun ke tahun, serta keluhan pelanggan atas layanan SDM sopir mengindikasikan kurang baiknya pengelolaan sumberdaya manusia Jember Taksi. Pemeliharaan SDM merupakan salah satu bentuk pengelolaan sumberdaya manusia perusahaan

yang akan menjadi fokus kajian dalam penelitian ini. Olehnya itu, melalui penelitian ini, penulis tertarik untuk mengungkap tentang pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia yang dilakukan Jember Taksi. Penelitian studi kasus dengan paradigma kualitatif diharapkan mampu memberikan gambaran yang mendalam tentang pelaksanaan pemeliharaan SDM pada perusahaan tersebut dan selanjutnya dapat memberikan rekomendasi yang mengandung strategi maupun kebijakan atas pemeliharaan sumberdaya manusia.

1.2 Rumusan Masalah

Meningkatnya *turnover* sumberdaya manusia (SDM) pada Jember Taksi, baik karena pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh perusahaan maupun penarikan diri yang diajukan oleh SDM, Aspek legal operasional dan peremajaan armada yang tidak kunjung selesai, adanya keluhan penumpang terkait dengan layanan taksi taksi, keterlambatan dalam menjemput penumpang, serta kinerja *income* perusahaan yang tidak begitu meningkat signifikan bahkan mengalami penurunan dari bulan ke bulan merupakan kondisi faktual yang terjadi pada perusahaan tersebut. Pimpinan yang tidak berada di lokasi perusahaan dan hanya mengandalkan komunikasi via telpon dan email terhadap sumberdaya manusia, juga menjadi kendala dalam pengelolaan perusahaan. Berbagai permasalahan yang terungkap di atas mengantarkan penulis untuk menyelidiki bentuk perhatian perusahaan terhadap sumberdaya manusianya. Pemeliharaan SDM menjadi fokus kajian yang diangkat dalam penelitian ini untuk melihat kondisi faktual atas berbagai permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan hingga saat ini.

Perusahaan telah melaksanakan beberapa kegiatan yang mengandung program pemeliharaan, namun tetap saja perusahaan menghadapi permasalahan sumberdaya manusia maupun kinerja yang kurang menggambarkan produktifitas perusahaan. Pentingnya pemeliharaan menjadi sebuah tantangan bagi Jember taksi dalam membangun kinerja sumberdaya manusia perusahaan dalam menjamin kontinuitas bisnisnya. Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi fokus rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember Taksi yang telah menyebabkan kinerja perusahaan merosot?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tentang pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember Taksi.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi berbagai pihak, diantaranya sebagai berikut:

a. Jember Taksi

Sebagai referensi ilmiah yang dapat dijadikan bahan evaluasi dan acuan dalam pengambilan kebijakan maupun strategi mengenai pengelolaan sumberdaya manusia terutama terkait pemeliharaan sumberdaya manusia.

b. Penulis

Sebagai bentuk kontribusi keilmuan pengambilan kebijakan mengenai pengelolaan sumberdaya manusia khususnya pada pemeliharaan sumberdaya manusia. Selain itu, diharapkan menjadi tempat eksplorasi ilmu yang telah penulis dapatkan selama menempuh perkuliahan di Universitas Jember.

c. Akademisi

Sebagai sumbangsih kajian keilmuan tentang pemeliharaan sumberdaya manusia, sehingga menjadi acuan untuk melakukan penelitian terkait dengan pemeliharaan sumberdaya manusia sebuah perusahaan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Persoalan pemeliharaan sumberdaya manusia menjadi hal yang krusial dalam menciptakan kontinuitas bisnis perusahaan sehingga melahirkan tantangan bagi perusahaan untuk memberikan perhatian yang sungguh-sungguh atas sumberdaya manusia yang dimilikinya. Penulis melakukan penelitian tentang pemeliharaan sumberdaya manusia studi kasus pada Jember Taksi akan menggunakan beberapa kajian umum serta penelitian terdahulu terkait dengan manajemen sumberdaya manusia dan pemeliharaan sumberdaya manusia. Tamsa (dalam Yulianto, 2011) mengungkapkan bahwa melalui teori, peneliti mendapatkan masukan dalam memaknai persoalan dan juga sebagai informasi pembanding atau tambahan untuk melihat gejala yang diteliti. Olehnya itu, melihat peran teori cukup penting maka penulis sajikan konsep tentang manajemen sumberdaya manusia dan pemeliharaan sumberdaya manusia serta penelitian terdahulu.

2.1 Manajemen Sumberdaya Manusia

2.1.1 Sumberdaya manusia perusahaan

Manusia menjadi makhluk satu satunya yang memiliki keunikan dimuka bumi dan paling istimewa diantara berbagai ciptaan Allah subhanahu wata'ala. Al quran sebagai kitab suci umat islam telah menegaskan kualitas dan nilai manusia dengan menggunakan empat macam istilah yang satu sama lain saling berhubungan, yakni al-insaan, an-naas, al-basyar, dan bani Adam. Al Quran juga memandang manusia sebagai makhluk yang sangat mulia, sebagaimana fitranya adalah suci bukan kotor yang penuh dosa. Kesucian manusia berasal dari ruh yang ditiup oleh sang khalik ketika berumur 40 hari pertama dalam rahim seorang wanita. Kemulian manusia ditegaskan dalam Al Quran Surah Al-Isra (17):70 dan Surah Attin (95):4.

Sumberdaya manusia (SDM) menjadi aspek pendorong optimalisasi sumberdaya modal lainnya, sehingga SDM menjadi faktor kunci atas berkembang tidaknya suatu perusahaan. Pada hakikatnya, SDM merupakan orang-orang yang tergabung dalam tujuan yang sama dan diikat oleh aturan-aturan yang mereka buat

sendiri dalam lingkup perusahaan. Inilah juga yang menjadi alasan bahwa tidak sepantasnya manusia disamakan derajatnya dengan berbagai faktor produksi. Hal ini ditegaskan oleh Hasibuan (2003:135) dalam bukunya bahwa sumberdaya manusia tidak dapat diperlakukan seandainya seperti menggunakan faktor-faktor produksi lainnya (mesin, modal, atau bahan baku). Sumberdaya manusia juga harus selalu diikutsertakan dalam setiap kegiatan serta memberikan peran aktif untuk menggunakan alat-alat yang ada. Menurut Hasibuan (2003:135) tanpa peran aktif sumberdaya manusia, alat-alat yang canggih yang dimiliki tidak ada artinya bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tujuan tersebut hanya dapat dicapai jika para sumberdaya manusia bergairah bekerja, mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan serta berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

Kajian Sumberdaya manusia dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro (Wikipedia:2016). Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja. Secara garis besar, pengertian Sumberdaya Manusia (Wikipedia:2016) adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Disamping itu, beberapa pakar mendefinisikan sumberdaya manusia sebagai berikut:

Sumarsono (2003:4) menyatakan bahwa:

Sumberdaya Manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut

menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Selain itu, Hasibuan (2003:244) menyatakan bahwa sumberdaya manusia adalah kemampuan yang dimiliki oleh setiap manusia. SDM memiliki daya pikir maupun kekuatan fisik, sehingga menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan manusia. Sumberdaya yang berlimpah tanpa peran aktif SDM, maka tak berarti apa-apa. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sumberdaya manusia perusahaan merupakan kemampuan terpadu yang dimiliki manusia dalam menggerakkan sumberdaya – sumberdaya perusahaan untuk menjaga kontinuitas aktivitas bisnis perusahaan. Maka dibutuhkan suatu pendekatan ilmu dalam mengelolah sumberdaya manusia tersebut, saat ini pendekatan yang sering digunakan adalah melalui pendekatan ilmu manajemen yang biasa dikenal dengan manajemen sumberdaya manusia.

2.1.2 Konsep Manajemen Sumberdaya Manusia

Organisasi sebagai suatu sistem sangatlah membutuhkan manajemen, baik organisasi sektor *profit* maupun *nonprofit*. Manajemen dalam organisasi sebagai alat untuk menjalankan aktivitasnya. Aktivitas kerjanya, melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins dan Coulter, 2010:7). Keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan sangat dipengaruhi oleh proses manajemen yang dijalankannya. Suwatno dan Rasto (2003:1) menyatakan bahwa ukuran keberhasilan pelaksanaan manajemen dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam mencapai tujuan. Stoner (1986:9) mendefinisikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, Ukkas (dalam Sawatno dan Rasto, 2003:1) mengungkapkan bahwa manajemen sebagai sosok yang dipandang sebagai alat atau cara, tenaga atau kekuatan, sistem atau proses, fungsi, tugas dan kegiatan atau usaha. Kedua definisi di atas mengarahkan pada proses dan fungsi manajemen itu sendiri. Terkait dengan hal tersebut, menurut

Robbins dan Coulter (2010:9) kebanyakan para ahli sepakat bahwa ada empat fungsi dasar yang dijalankan oleh manajer yakni berupa: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*). Berdasarkan beberapa pengertian manajemen yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan dalam sebuah organisasi yang terorganisir atas suatu pekerjaan, agar yang diharapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sangkaian aktivitas tersebut yaitu mulai dari perencanaan, pengerjaan, pengevaluasian hingga pada pengendalian.

Manajemen sumberdaya manusia (MSDM) menurut Hasibuan (2003:10) merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Melihat fungsi manajemen yang diungkapkan sebelumnya, pengelolaan sumberdaya manusia memiliki fungsi tersendiri pula dan tetap penulis sadari bahwa fungsi tersebut merupakan penggabungan dari fungsi manajemen. Flippo (dalam Hasibuan, 2003: 11) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia bersamaan pada definisi manajemen personalia, berikut fungsi tersebut:

“Fungsi manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.”

Lebih ringkas lagi, French (dalam Handoko, 2000:4) menyebutkan fungsi manajemen sumberdaya manusia mulai dari penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan hingga pada penggunaan. Penarikan merupakan kegiatan yang terkait dengan analisis pekerjaan dan perencanaan sumberdaya manusia, sedangkan seleksi merupakan proses tersaringnya para pelamar (calon karyawan) melalui *test* seleksi, wawancara, referensi dan evaluasi medis. Fungsi pengembangan merupakan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat kepribadian, sedangkan fungsi pemeliharaan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk menjaga hubungan baik antara perusahaan dan karyawannya, hal ini dilakukan untuk

mempertahankan karyawannya hingga pada titik akhir perjanjian kerja. Fungsi ini meliputi pemberian kompensasi, hubungan perburuhan, pelayanan karyawan serta keamanan dan kesehatan kerja. Setelah fungsi pemerliharaan, dikenal juga fungsi penggunaan, yaitu hal-hal yang terkait dengan perencanaan karir, perluasan pekerjaan serta audit personalia.

Hasibuan (2003:10) menyebutkan ada beberapa komponen yang memiliki tujuan masing-masing atas pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM di atas tersebut, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Perusahaan tujuannya ialah mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentasi tingkat bunga bank;
- 2) Bagi karyawan, bertujuan untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya;
- 3) Bagi masyarakat bertujuan untuk memperoleh barang atau jasa dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar;
- 4) Pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak atas aktivitas bisnis yang berjalan.

Fokus kajian manajemen sumberdaya manusia dapat disimpulkan tentang sumberdaya manusia dalam menjalankan aktivitas perusahaan atau organisasi berdasarkan fungsi-fungsi SDM, agar aktivitas perusahaan berjalan efektif dan efesien dalam menggapai tujuan perusahaan, SDM, masyarakat dan pemerintah. Manusia sebagai aktor (pelaku) sangat memiliki pengaruh besar terhadap kelangsung hidup perusahaan. hidup tidaknya perusahaan bergantung dari tenaga kerja yang mereka miliki. Mereka sebagai *intangiable asset* yang tak ternilai harganya, sehingga perlu perhatian yang sangat ekstra atas keberadaan mereka.

2.1.3 Perencanaan Sumberdaya Manusia

Perencanaan sumberdaya manusia (PSDM) atau *human resource planning* merupakan fungsi pertama dan utama dari manajemen sumberdaya manusia (Hasibuan, 2003:248). Dalam rencana maka ditetapkanlah tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol. Bahkan tanpa rencana, kontrol tidak dapat dilakukan dan tanpa kontrol maka pelaksanaan yang baik ataupun salah maka tidak dapat diketahui kinerjanya. Bahkan menurut Goetz (dalam Hasibuan,

2003:249) rencana merupakan hal fundamental terhadap pembahasan masalah sehingga memunculkan berbagai alternatif penyelesaian masalah. Hasibuan (2003:250) menyatakan bahwa perencanaan sumberdaya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta membantu pencapaian tujuan perusahaan. Stone (dalam Hasibuan, 2003:249) menyatakan bahwa *human resource planning is the process of forecasting future human resource needs of an organization so that teps can be taken to ensure that these need are meet*. Perencanaan SDM menjadi sebuah peramalan kebutuhan SDM pada suatu organisasi dan bahkan atas tindakan tersebut dapat menjamin kebutuhan dimasa akan datang.

Perencanaan sumberdaya manusia perusahaan akan merangkul berbagai fungsi-fungsi SDM. Salah fungsi yang akan menjadi fokus dalam penelitian ini adalah fungsi perencanaan pemeliharaan. Pemeliharaan perlu direncanakan dengan baik supaya turnover relatif rendah (Hasibuan, 2003:258). Beberapa hal yang perlu direncanakan dalam pemeliharaan sumberdaya manusia menurut Hasibuan (2003:258) adalah sebagai berikut:

“Jenis jenis kesejahteraan ekonomis; Jenis-jenis kesejahteraan fasilitas yang diberikan; Jenis-jenis kesejahteraan pelayanan yang akan diberikan; Biaya yang akan dikeluarkan; Cara dan waktu pemberian kesejahteraan.”

Perencanaan yang baik atas berapa aspek tersebut akan memngaruhi kenyamanan kerja sumberdaya manusia pada perusahaan serta meningkatkan komitmen SDM pada tempat mereka berkerja. Hal ini juga telah jauh dibahas dalam beberapa penelitian. Salah satu penelitian yang fokus membahas pengaruh program pemeliharaan dalam peningkatan loyalitas SDM adalah penelitian yang dilakukan oleh Yusadinata (2014) dengan objek di salah satu perusahaan jasa yang berplat merah di Indonesia. Hasil penelitian tersebut positif bahwa pemeliharaan SDM berpengaruh terhadap loyalitas kerja SDM pada perusahaan.

2.1.4 Prosedur dan rencana sumberdaya manusia

Perencana adalah orang, baik individu maupun kelompok yang memproses perencanaan yang hasilnya menjadi rencana (Hasibuan, 2003:253). Beberapa syarat dalam perencanaan sumberdaya manusia menurut Hasibuan (2003:253) adalah sebagai berikut:

“Harus mengetahui jelas masalah yang akan direncanakan; Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang sumberdaya manusia; Harus mempunya pengetahuan luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM; Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang; Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan; Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.”

Selain syarat-syarat dalam perencanaan SDM di atas, perlu juga diketahui prosedur perencanaan SDM. Menurut Hasibuan (2003:254) prosedur perencanaan sumberdaya manusia diantaranya sebagai berikut:

“Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan; mengumpulkan data dan informasi tentang SDM; mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya; menetapkan beberapa alternative; memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana; menginformasikan rencana kepada para sumberdaya manusia untuk direalisasikan.”

Disamping itu, untuk mengolah prosedur tersebut menjadi rencana maka perlu pembinaan dan pengarahan sumberdaya manusia agar rencana yang telah ditetapkan efektif dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya.

2.1.5 Total Quality Control Sumberdaya Manusia

Dasar dari quality *control* adalah mentalitas, kecakapan, dan manajemen partisipatif dengan sikap mental yang mengutamakan kualitas kerja. Mentalitas menurut Hasibuan (2003:220) adalah kesedian bekerja sungguh-sungguh, jujur, dan bertanggung jawab melaksanakan pekerjaannya. Tujuan pelaksanaan *total quality control* (TQC) pada sumberdaya manusia adalah peningkatan moral, prakarsa, kerjasama sumberdaya manusia bahkan mampu memperbaiki hubungan manusia serta mutu layanan. Pelaksanaan TQC akan memberikan manfaat kepada berbagai

pihak baik dari sisi karyawan, perusahaan, dan konsumen. Hasibuan (2003) dalam bukunya menyebutkan beberapa manfaat yang atas pelaksanaan *total quality control* diantaranya sebagai berikut:

“Bagi sumberdaya manusia perusahaan akan memberikan manfaat:

- a) Meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia dalam melihat, mengenali permasalahan, dan mencari alternative pemecahan;
- b) Meningkatkan kemampuan komunikasi dan partisipasi di dalam kegiatan kelompok saja;
- c) Membiasakan berpikir secara analitis dengan menggunakan teknik-teknik *quality control*;

Selain bermanfaat bagi SDM, juga akan bermanfaat bagi perusahaan. manfaat tersebut diantaranya sebagai berikut:

- a) Pengembangan perusahaan melalui akumulasi gagasan-gagasan perbaikan;
- b) Penigkatan daya saing jasa yang dihasilkan;
- c) Memperbaiki hubungan perusahaan dengan SDM perusahaan;
- d) Partisipasi sumberdaya manusia perusahaan di dalam terwujudnya tujuan perusahaan.

Disamping itu juga, pelaksanaan *total quality control* akan memiliki manfaat kepada konsumen, diataranya sebagai berikut:

- a) Konsumen akan memperoleh barang/jasa yang bermutu baik;
- b) Konsumen akan mendapatkan kepuasan atas jasa/barang;
- c) Konsumen akan memperoleh barang/jasa yang memenuhi kesehatan dan keselamatan;
- d) Konsumen akan menerima barang sesuai dengan pesanan;
- e) Pemerintah akan mendapatkan pajak-pajak.”

Hasibuan (2003:222) dalam bukunya mendefenisikan Pengendalian mutu terpadu (*total quality control*) adalah sebagai berikut:

“Suatu sistem yang efektif untuk mengintegrasikan usaha-usaha pengembangan kualitas, pemeliharaan kualitas, dan perbaikan kualitas atau mutu dari berbagai kelompok dalam organisasi, sehingga meningkatkan produktivitas dan pelayanan ke tingkat yang paling ekonomis yang menimbulkan kepuasan semua pelanggan.”

Dapat disimpulkan bahwa implementasi *quality control* pada sumberdaya manusia akan mendorong kualitas keberhasilan pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia perusahaan. *Quality control* juga akan menjaga setiap proses

pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia sehingga akan berdampak pada kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan perusahaan.

2.1.6 Retensi dan separasi sumberdaya manusia

Setiap perusahaan sadar betul akan pentingnya kepuasan pelanggan setia. Pelanggan yang dimaksud adalah investor loyal. Pelanggan dan investor merupakan sumberdaya financial yang memungkinkan organisasi tetap bertahan. Namun, tidak semua perusahaan memahami pentingnya menciptakan kepuasan dan loyalitas di tingkat sumberdaya manusia. Bahkan penelitian menunjukkan kaitan langsung antara tingkat retensi dan pertumbuhan penjualan dengan perusahaan yang masuk dalam 100 *best company to work for* yang selalu unggul dalam beberapa indikator kinerja financial lainnya. Penelitian tersebut disajikan oleh Noe *et al* (2010:4) dalam buku manajemen sumberdaya manusia bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan di pasar modal terkait langsung dengan keberhasilan pengelolaan angkatan kerja. Noe *et al.* (2010:4) menegaskan bahwa retensi dan kepuasan kerja memiliki kaitan langsung dengan kinerja organisasi. Perusahaan yang gagal mengamankan basis pekerja loyalnya selalu menempatkan kelompok unit nonkohesif tidak berpengalaman di jajaran depan organisasi. Mereka yang kebanyakan justru merugikan perusahaan sendiri. Hal tersebut banyak terjadi pada industri jasa. Masterson dalam Noe *et al.* (2010:4) mengungkapkan bahwa mereka yang tidak puas akan memicu ketidakpuasan banyak pelanggan. Kurangnya pengalaman dan ikatan dalam unit kerja menurut Kacmer dalam Noe *et al.* (2010:4) akan merusak efisiensi yang buntutnya adalah terkikisnya posisi bersaing perusahaan lantaran biaya yang harus dikeluarkan untuk terus mengganti para pekerja tersebut. Di samping bertumpu pada personil penting, kunci lain dari keberhasilan perusahaan adalah kemampuan dan kemauan mereka untuk memberhentikan karyawan yang berperilaku kontraproduktif. Oleh karena itu, agar dapat bersaing secara efektif, organisasi harus mengambil langkah untuk memastikan bahwa pekerja unggul termotivasi untuk bertahan, sementara pekerja buruk diizinkan, didorong, atau jika perlu dipaksa untuk berkemas. Mempertahankan *top performer* ini bukanlah perkara

muda. Menurut Hanson dalam Noe *et al.* (2010:5) bahwa organisasi-organisasi yang tengah bersaing selalu mencurinya dan bakat poaching (membujuk agar meninggalkan pekerjaannya) sudah menjadi seni dalam bursa tenaga kerja yang sangat ketat seperti sekarang ini.

Usaha mempertahankan karyawan memiliki hubungan erat dengan masalah pemeliharaan sumberdaya manusia perusahaan, hal tersebut senada dengan studi yang dilakukan oleh Payne dan Weber dalam Noe *et al.* (2010:17) bahwa penyebab tingginya *turnover* adalah tentang kepuasan karyawan yang kemudian berimbas pada kepuasan pelanggan. Menurut Scheider dalam Noe *et al.* (2010:17) mengatakan kepuasan karyawan akan menghasilkan profit besar, sehingga perusahaan tidak menutup mata untuk meningkatkan gaji serta fasilitas karyawan. Bahkan dalam Rachamawati (2008:16), bila pihak manajemen tidak memberikan pemeliharaan yang baik seiring dengan peningkatan profit, maka akan terjadi kegiatan kolektif dari karyawan yang dapat memperburuk hubungan dengan pihak manajemen. Noe *et al.* (2010) dalam bukunya memaparkan tentang dua kondisi yang ada pada konsep *turnover*, yaitu sebagai berikut:

Terdapat dua kondisi yang menjadi alasan terjadinya pemutusan hubungan kerja (PHK), yang pertama adalah *involuntary turnover*, yaitu pergantian yang dilakukan perusahaan (sering kali merupakan orang-orang yang masih ingin bertahan), sedangkan yang kedua adalah *voluntary turnover*, yaitu pergantian yang diajukan oleh karyawan (sering kali merupakan orang-orang yang dipertahankan perusahaan).

Walaupun kedua hal tersebut menunjukkan separasi karyawan, namun tipe *turnover* tersebut merupakan fenomena berbeda yang perlu digali secara terpisah. Dapat disimpulkan bahwa *turnover* karyawan merupakan gambaran suatu kondisi tentang keluar masuknya karyawan pada suatu perusahaan baik diberhentikan oleh perusahaan maupun penarikan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri.

Noe *et al.* (2010:6) mengkaji kedua fenomena yang ada pada *turnover* secara berbeda dalam pengelolaannya pada organisasi. Berikut teknik pengelolaan kedua kondisi tersebut:

a. Mengelolah *involuntary turnover*

Terlepas dari usaha mati-matian perusahaan dalam seleksi *personal*, pelatihan maupun pengembangan, serta pemeliharaan, sebagian karyawan akan tetap (terkadang) gagal memenuhi syarat kinerja atau melanggar kebijakan perusahaan saat bekerja. Di samping itu, perusahaan telah menerapkan program pendisiplinan maka kondisi diatas akan berujung pada pemecatan. Namun, dengan sejumlah alasan, pemecatan karyawan dapat menjadi perkara rumit yang harus ditangani secara hati-hati. Bahkan ketika masuk ke ranah hukum, perusahaan harus siap menanggung proses gugat pemecatan dan biaya perkara yang terjadi. Namun, tingginya ongkos hukum terkait dimenangnya kasus tersebut sering kali sudah cukup buat perusahaan enggan memecat karyawannya. Olehnya itu, berikut beberapa cara dalam mengelolah *involuntary turnover*:

1) Pendisiplinan progresif dan alternatif perselisihan

Program pendisiplinan yang efektif memiliki dua komponen utama: dokumentasi (publikasi aturan dan deskripsi kerja yang harus dijalankan sebelum pemberian sanksi disiplin) dan hukuman progresif dengan berbagai tahapannya, walaupun terlihat berlarut-larut dan legal memenuhi kebutuhan emosional seseorang terhadap retribusi yang cepat dan memuaskan. Alternative resolusi perselisihan merupakan metode penyelesaian perselisihan yang tidak mengandalkan sistem hokum, metode ini sering dilakukan melalui empat tahap: kebijakan pintu terbuka, ulasan rekan, mediasi dan arbitrase.

2) Program kesehatan dan pendampingan karyawan

Program kesehatan dan pendampingan karyawan atau biasa disebut dengan istilah EAP (*Employee Assistance Program*), merupakan salah program perusahaan yang berusaha memperbaiki masalah yang dihadapi oleh pekerja yang memiliki ketergantungan obat, alcohol, atau bermasalah psikologis.

3) Konseling *outplacement*

Pemberhentian karyawan tidak saja membuat orang yang bersangkutan marah, tetapi juga menimbulkan kebingungan bagaman reaks seharusnya terhadap keputusan tersebut dan apa yang terjadi setelahnya. Konseling *outplacement*

merupakan konseling yang membantu karyawan yang sudah diberhentikan untuk mengelolah peralihannya dari satu pekerjaan ke pekerjaan berikutnya.

b. Mengelolah *voluntary turnover*

Proses penarikan diri oleh karyawan biasa disebut dengan istilah *voluntary turnover*. Menurut Shaw dalam Noe *et al.* (2010:16) kebanyakan mereka masih dibutuhkan oleh perusahaan. Akibat dari kondisi ini, pada tataran perusahaan dapat menurunnya prestasi unit kerja yang sebaliknya akan membahayakan kinerja keuangan perusahaan. Rantai sebab akibat ini sangat kuat, terutama ketika organisasi kehilangan pekerja terbaiknya. Penelitian yang diungkap oleh Sullifan dalam Noe *et al.* (2010:16) bahwa sebagian pekerja terbaik organisasi adalah 300 persen lebih produktif ketimbang pekerja rata-rata, dan mempertahankan karyawan ini adalah hal yang sangat sulit. Hal ini kemudian melirik peran sentral pemeliharaan dalam upaya mempertahankan sumberdaya manusia perusahaan sebagai salah satu sumber akibat penarikan diri oleh pekerja adalah kepuasan kerja. Olehnya itu, Noe *et al.* (2010) menyarankan untuk mengelolah *turnover* sebagai berikut:

1) Mengukur dan memantau kepuasan kerja.

Salah satu alat ukur baku dari kepuasan kerja adalah *Job Deskripsi Indeks* (JDI). Alat ukur ini menekankan beragam aspek kepuasan: gaji, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, supervisor, dan rekan kerja. Selain itu, ada juga alat ukur kepuasan kerja yakni *pay satisfaction questionnaire* (PSQ) yang memfokuskan pada dimensi yang lebih spesifik tentang gaji (level gaji, tunjangan, struktur gaji, dan kenaikan gaji). Tujuan strategis dari berbagai rancangan *pay for performance* adalah menciptakan tipe ketidakpuasan di antara pekerja berkinerja rendah agar mereka termotivasi untuk mencapai level kinerja yang lebih tinggi.

2) Intervensi dan umpan balik survei

Terlepas dari ukuran yang digunakan atau banyaknya aspek kepuasan yang dinilai, program sistematis dan berkelanjutan dari riset survei karyawan harus menjadi bagian terpenting dari strategi SDM karena beberapa alasan. Pertama, program ini memungkinkan perusahaan memantau tren seiring waktu dan

mencegah persoalan di area *voluntary turnover* sebelum benar-benar terjadi. Alasan ke dua terkait survei kepuasan adalah program tersebut menjadi sarana empiris untuk melihat dampak perubahan kebijakan ataupun perubahan personel terhadap sikap pekerja. Ke tiga, ketika survey ini menggabungkan skala-skala baku seperti JDI (*Job Deskripsi Indeks*), survey tersebut sering memungkinkan perusahaan untuk membandingkan dirinya dengan di industri yang sama dari segi dimensi-dimensi di atas.

Kebijakan retensi strategis apapun juga harus mempertimbangkan penyurveian orang yang akan menjadi mantan karyawan. Wawancara pamitan (*exit interview*) dengan pekerja yang hendak keluar dapat menjadi alat berharga untuk mengungkap masalah-masalah sistematis yang menjadi pendorong masalah retensi. Jika dilakukan secara benar, *exit interview* dapat mengungkap alasan karyawan keluar, bahkan menyiapkan tempat bagi dia (jika kembali).

2.2 Pemeliharaan Sumberdaya Manusia

2.2.1 Konsep pemeliharaan sumberdaya manusia

Pemeliharaan dalam buku thesaurus bahasa Indonesian diartikan sebagai bentuk kegiatan konservasi, penjagaan, perawatan, perlindungan, preservasi dan proteksi (Endarmoko:2007). Syedjavadin (dalam Baheshtifar dan Safarian, 2013:199) mengakatan bahwa *HR Maintenance is the process of designing safety, medical care plans and welfare action* (Pemeliharaan sumberdaya manusia adalah proses pendesainan keselamatan, kesehatan dan tindakan kesejahteraan). Lebih lengkap lagi Hasibuan (2003:179) mendefinisikan pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja secara produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Di samping itu, Bangun (2012:357) cenderung mengartikan pemeliharaan sebagai tindakan *preventif* dan *protecting* yang ditujukan pada sumberdaya manusia perusahaan, tindakan tersebut berupa komunikasi dan program keselamatan dan kesehatan kerja. Senada dengan Bangun (2012); Flippo dalam Hasibuan (2003:179) menyatakan bahwa pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental,

dan emosi karyawan. Di samping itu, Bahkan Ivancevish (2001:491) lebih memiliki kecenderungan bahwa konsep pemeliharaan sumberdaya manusia lebih condong pada *labour relations* (hubungan perburuhan) dan *collective bargaining* (daya tawar konflik perburuhan) serta kesehatan dan keselamatan kerja. Penulis melihat bahwa pemeliharaan memiliki kecenderungan defenisi ke arah yang sifatnya abstrak dan konkrit. Jika hal tersebut mengarah pada upaya mempertahankan dan mengembangkan kondisi fisik SDM maka akan mengarahkan pada defenisi pemeliharaan SDM ke arah yang sifatnya konkrit, namun jika pemeliharaan sumberdaya manusia di arahkan pada mempertahankan dan meningkatkan mentalitas kerja SDM (perilaku), menjaga hubungan baik antara sumberdaya manusia perusahaan dengan pemerintah, konsumen serta perusahaan itu sendiri, maka defenisi pemeliharaan akan mengarahkan pada sesuatu yang sifatnya abstrak. Sehingga pemeliharaan menjadi istilah penting yang sifatnya general, termasuk aspek abstrak dan konkrit yang dapat digunakan kaitannya dengan sumberdaya manusia.

Begitu pentingnya keberadaan manusia sebagai *asset* utama, bahkan lebih dari sekedar *asset* dan menjadi aktor penentu pencapaian tujuan perusahaan maka keamanan dan keselamatannya perlu mendapat perhatian yang sebaik-baiknya dari perusahaan. Manusia sebagai *asset* yang dimiliki oleh organisasi dan menjadi sebuah investasi strategis yang ditransformasi menjadi *human capital* melalui program *engagement*, *retention* karyawan, *talent management*, *learning* dan *development* (Baron dan Armstrong, 2013:30). Proses transformasi yang terkelola dengan baik dapat mendorong *return of investment* (tingkat pengembalian investasi) yang cukup baik pula atas investasi sumberdaya manusia perusahaan. Salah satu cara mentransformasi *human resource* ke *human capital* adalah dengan *employee retention* (pemeliharaan karyawan). Pemeliharaan menjadi hal yang tidak bisa di tawar-tawar lagi, jika menginginkan pengembalian investasi cukup baik pada sumberdaya manusia perusahaan. Pemeliharaan dapat dikatakan sebagai *driven return of investment* (pendorong pengembalian investasi) dan sebagai upaya yang dilakukan oleh organisasi maupun perusahaan dalam mempertahankan dan mengembangkan suatu kondisi sumberdaya manusia ke arah yang lebih baik

lagi dari sebelumnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan merupakan upaya *preventif* yang dilakukan oleh suatu organisasi baik sektor profit maupun nonprofit sebagai upaya dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas komitmen sumberdaya manusia organisasi yang akan mengarahkan pada kinerja organisasi dengan cara menjaga kondisi fisik, mental, dan hubungan yang terjalin pada sumberdaya manusia organisasi.

2.2.2 Pentingnya Pemeliharaan Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia sebagai sumber modal utama organisasi yang tidak hanya dapat meningkatkan efisiensi maupun efektivitas organisasi, tetapi juga sebagai sumber keunggulan bersaing yang tidak ada bandingannya. Bahkan tidak sekedar sebagai karyawan namun sebagai *partner* bisnis dalam konsep *human resource business partner (HRBP)*. Ivancevish (2001:491) menampilkan bagan *diagnostic model for human resource management* yang menggambarkan proses pengelolaan sumberdaya manusia (*acquiring human resources; rewarding human resources; developing human resource; maintaining and protecting human resources*) yang akan menghasilkan sebuah kondisi yaitu *socially responsible and ethical practice, competitive, high quality product and service*. Salah satu dari empat proses untuk mendapatkan hasil tersebut adalah *maintaining and protecting human resources* (pemeliharaan dan perlindungan sumberdaya manusia), hal tersebut mengisyaratkan akan pentingnya pemeliharaan untuk menghasilkan sumberdaya manusia loyal dengan kinerja yang baik. Di samping itu, memperkuat pendapat Ivancevish (2001:491), Mills, *et al.* (1991:3) juga menjelaskan bahwa:

“Fokus aktivitas sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi mencakup tiga area penting diantaranya: (1) Penciptaan sistem sumberdaya manusia yaitu aktivitas yang berupa desain organisasi, desain pekerjaan, perencanaan sumberdaya manusia, seleksi dan penempatan; (2), Meningkatkan sumberdaya manusia yaitu aktivitas yang berupa pengembangan organisasi, pengembangan individu, dan pengembangan karir; (3) Pemeliharaan sumberdaya manusia yaitu aktivitas yang berupa pemeliharaan sistem komunikasi, kompensasi, hubungan industrial, dan keselamatan karyawan.”

Sumberdaya manusia (SDM) Perusahaan agar memiliki motivasi kerja sehingga bersemangat, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi pengeliharanaan mutlak mendapat perhatian oleh perusahaan. Bahkan pemeliharaan menjadi sebuah kekuatan besar dalam mengefektifikan impact atas pelaksanaan rangkaian fungsi manajemen sumberdaya manusia lainnya. Pemeliharaan sumberdaya manusia akan melindungi para pekerja dari kecelakaan kerja serta menjaga komunikasi agar tetap harmonis antara sumberdaya manusia.

2.2.3 Tujuan Pemeliharaan Sumberdaya Manusia

Pemeliharaan SDM dalam sebuah perusahaan memiliki beberapa tujuan. Hasibuan (2003:180) dalam bukunya menulis delapan tujuan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- b) Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan;
- c) Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan;
- d) Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan;
- e) Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya;
- f) Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan;
- g) Mengurangi konflik serta menciptakan suasana harmonis;
- h) Mengefektifkan pengadaan karyawan.

Tujuan pemeliharaan yang ditampilkan di atas merupakan kondisi optimal dalam menggunakan sumberdaya perusahaan dampaknya terhadap kondisi karyawan yang mereka miliki. Selain kepentingan perusahaan, tujuan tersebut merupakan harapan karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Inilah yang kemudian dikatakan hubungan resiprokal antara sumberdaya manusia (SDM) dan perusahaan, hubungan tersebut memang sarat dengan berbagai kepentingan. SDM sebagai “penjual jasa” dan perusahaan sebagai pemakai jasa, keduanya harus mampu mengatur hubungan baik satu sama lain, sehingga tercipta simbiosis mutualisme di antara keduanya. Perusahaan diwakili oleh pimpinan sebagai poros pengambil keputusan harus mampu menciptakan keharmonisan tersebut. Bahkan kecendruangan pemeliharaan sumberdaya manusia tujuannya adalah mengurangi

konflik dalam menciptakan harmonisasi hubungan antara tiga sektor (perusahaan, masyarakat, dan buruh). Beberapa buku manajemen sumberdaya manusia yang berasal dari wilayah eropa dan amerika menjadikan pemeliharaan menjadi ujung tombak utama dalam tujuan tersebut. Ivancevic (2001) dengan bukunya *Human resource management* menggambarkan kefokusannya membahas pemeliharaan sumberdaya manusia pada aspek perburuhan, kesehatan dan keselamatan kerja (K3). Kedua hal ini yang memiliki kerentanan akan keharmonisan hubungan pada tiga sektor tersebut. Hal ini wajar saja karena tipikal masyarakat eropa dan amerika yang memiliki pendidikan tinggi dan *collective bargainingnya* lebih tinggi di bandingkan masyarakat asia khususnya di Indonesia. Sehingga beberapa kajian tentang pemeliharaan akan memiliki kecendrungan dengan fokus kajian pada masalah perburuhan (hubungan industrial) dan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) yang tujuannya adalah mengurangi konflik antara sumberdaya manusia yang berkepentingan (*stakeholder*). Melihat pentingnya pemeliharaan sumberdaya manusia, maka menjadi suatu keharusan bagi perusahaan dalam mengarahkan perusahaanya pada produktivitas kerja yang baik dari sumberdaya manusianya. Perusahaan, selain menjalankan fungsi mencari keuntungan tetapi juga perlu melihat tanggung jawab internal perusahaan yang berbasis sumberdaya manusia (SDM). SDM sebagai *human capital* yang didapatkan oleh organisasi melalui hubungan kerja dengan karyawan. *Human capital* ini kemudian akan dikembangkan melalui berbagai program-program pemeliharaan karyawan. Baron dan Armstrong (2013:13) perusahaan akan mendapatkan pengembalian investasi atas pemeliharaan karyawan berupa peningkatan kinerja, produktifitas, keluwesan dan kapasitas untuk inovasi yang diperoleh dari meningkatnya keterampilan dan kompetensi.

2.2.4 Asas Pemeliharaan Sumberdaya Manusia

Pemeliharaan menjadi sebuah keharusan dalam perusahaan untuk pencapaian tujuan. Ada beberapa hal yang melandasi pelaksanaan pemeliharaan SDM menurut Hasibuan (2003:180), diantaranya 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. Asas ini harus diprogram dengan baik supaya tidak sia-sia.
- 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. Dengan asa sini diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai.
- 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.
Pemeliharaan sumberdaya manusia terlaksana dengan pertimbangan dari asas-asas di atas, sehingga setiap perusahaan melakukan pemeliharaan SDM semata-mata dalam upaya mencapai tujuannya masing-masing yang lebih optimal.

2.2.5 Perencanaan pemeliharaan sumberdaya manusia

Aktivitas perencanaan pemeliharaan sumberdaya manusia, idealnya akan melibatkan beberapa aspek yang memiliki kepentingan masing-masing. Aspek perencanaan menurut Hasibuan (2003:253) aspek tersebut diantaranya sebagai berikut:

- 1) perencana (palnner) orang, baik individu maupun kelompok;
- 2) Proses perencanaan (planning);
- 3) Hasil yang menjadi rencana (plan).

Pemeliharaan perlu direncanakan dengan baik supaya *labour turnover* rendah (Hasibuan, 2003:258). Beberapa hal yang perlu direncanakan menurut Hasibuan (2003:258) adalah sebagai berikut:

- 1) Jenis-jenis kesejahteraan ekonomis yang akan diberikan.
- 2) Jenis-jenis kesejahteraan fasilitas yang akan diberikan.
- 3) Jenis-jenis kesejahteraan pelayanan yang akan diberikan.
- 4) Biaya yang akan dikeluarkan.
- 5) Cara dan waktu pemberian kesejahteraan.

Adapun syarat atas pelaksanaan perencanaan sumberdaya manusia menurut Hasibuan (2003:253) sebagai berikut:

1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakan;
2. Harus mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang sumberdaya manusia;
3. Harus mempunyai pengetahuan luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM;
4. Harus mampu membaca situasi sumberdaya manusia masa kini dan masa mendatang;
5. Mampu memperkirakan peningkatan sumberdaya manusia dan teknologi masa depan;
6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

Rencana sumberdaya manusia juga memiliki keberlanjutan kaitan dengan rencana pemeliharaan SDM. Rencana tersebut harus baik dan benar, supaya pembinaan dan pengarahan sumberdaya manusia efektif dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya. Ciri-ciri rencana SDM yang baik dan benar menurut Hasibuan (2003:254) adalah sebagai berikut:

- 1) Rencana harus menyeluruh, jelas, dan mudah dipahami para sumberdaya manusia;
- 2) Job description setiap personel jelas dan tidak terdapat tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja;
- 3) Kualitas dan kuantitas serta penempatan sumberdaya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan;
- 4) Rencana harus jelas menetapkan hubungan kerja, saluran perintah, dan tanggung jawab;
- 5) Rencana harus fleksibel dalam pelaksanaannya, tetapi tetapi tujuan, pedoman, dan pola dasarnya tetap;
- 6) Rencana harus mengatur tentang memutasi (vertical dan horizontal), peraturan dan sanksi hukuman, pengembangan, cara penilaian dan yang dinilai, dan lain-lain.

- 7) Dalam rencana harus dapat terdapat secara jelas hak dan kewajiban para SDM;
- 8) Rencana harus menjadi pedoman, kejelasan tugas pendorong semangat kerja SDM;
- 9) Rencana harus dapat digunakan menjadi kontrol yang baik.

Pentingnya rencana pemeliharaan sumberdaya manusia agar fungsi dan tujuannya tetap berjalan sesuai harapan organisasi bahkan rencana ditetapkan agar tujuan yang diharapkan oleh organisasi berjalan efektif dan efisien.

2.2.6 Prosedur Pelaksanaan Pemeliharaan sumberdaya manusia

Prosedur menurut Widjanarka (2010) adalah suatu mekanisme, tahapan, atau proses kerja tentang suatu aktivitas. Hal ini menggambarkan tahapan-tahapan dalam menyelesaikan suatu aktivitas. Prosedur sangat bermanfaat sebagai media perencanaan, koordinasi lintas fungsi, konsistensi proses kerja, penilaian kinerja, dan penyempurnaan berkelanjutan (Widjanarka:2010). Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam membuat prosedur perencanaan sumberdaya manusia yang juga erat kaitannya dengan pemeliharaan SDM, menurut Hasibuan (2003:254) sebagai berikut:

- 1) Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan;
- 2) Mengumpulkan data dan informasi tentang sumberdaya manusia;
- 3) Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya;
- 4) Menetapkan beberapa *alternative*;
- 5) Memilih yang terbaik dari *alternative* yang ada menjadi rencana;
- 6) Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Prosedur akan melibatkan perencana (individu atau kelompok) yang akan memproses perencanaan dan hasilnya akan dilaksanakan oleh sumberdaya manusia perusahaan. Sehingga prosedur atau mekanisme ini akan mengetahui siapa perencana program dan siapa pelaksana program. Hal ini akan melibatkan *management level* berdasarkan level pengambil keputusan. Level ini akan menggambarkan tipikal masing-masing sesuai dengan kapasitas SDM setiap perusahaan. Setiap level memiliki kewenangan dalam pengambilan kebijakan. Biasanya level pengambil kebijakan tersebut secara sederhana akan ditampilkan pada struktur organisasi perusahaan. Istilah tingkat manajemen mengacu pada

garis pembatas antara berbagai posisi manajerial dalam suatu organisasi. Jumlah tingkat di manajemen meningkat ketika ukuran bisnis dan tenaga kerja meningkat dan sebaliknya. Tingkat manajemen menentukan rantai komando, jumlah otoritas dan status oleh setiap posisi manajerial. Gambaran *level management* tersebut ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Ilustasi *level management*

Ilustasi *level management* di atas diadaptasi dari buku *organization design and job analysis* oleh santoso, dkk (2013;26), juga akan memberikan gambaran tentang prosedur pelaksanaan suatu program, dalam hal ini adalah pemeliharaan sumberdaya manusia. Mulai dari level bawah hingga pada level atas akan mendapatkan dampak pelaksanaan atas program pemeliharaan sumberdaya manusia perusahaan. Sehingga berbagai level akan memiliki kepentingan atas pelaksanaan program tersebut.

Top *level management* akan menentukan tujuan-tujuan objektif perusahaan yang akan menjadi target dan sasaran perusahaan. Selanjutnya akan diturunkan dalam bentuk rencana program dan strategi berdasarkan hasil *scan environment* (analisis lingkungan perusahaan). Selanjutnya middle management akan melaksanakan program serta strategi tersebut dalam bentuk aktivitas perusahaan dengan mengalokasi berbagai sumberdaya yang dimilikinya namun tetap memberikan konfirmasi atas aktivitas yang akan dilaksanakan dan laporan atas implementasi program dari pelaksana teknis (*first line management*). *First line*

management inilah yang akan mengkoordinir langsung tenaga kerja perusahaan, serta melibatkan diri dalam operasional perusahaan dan selanjutnya melaporkan aktivitas kerja kepada *middle management*. Model komunikasi ini juga dikenal dengan model structural atau berdasarkan tingkatan. Hal tersebut diturunkan dalam bentuk struktur keorganisasian yang akan membedakan tugas dan tanggung jawab setiap sumberdaya manusia. Model pelaksanaannya pun akan mengikuti prosedur berdasarkan struktur pada setiap perusahaan.

2.2.7 Metode Pemeliharaan Sumberdaya Manusia

Pemilihan metode dalam pemeliharaan sumberdaya manusia menjadi hal yang sangat penting dan perlu direncanakan dengan baik agar pelaksanaan pemeliharaan berjalan efektif. Maka, dibutuhkan kecakapan seorang pimpinan atau pun manajer dalam memilih metode pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia. Ivancevic (2001:491) memiliki metode tersendiri dalam pemeliharaan dan proteksi sumberdaya manusia, metode tersebut dikemas dalam diagnostic model for human resource management diantaranya melahirkan metode *labour relations and collective bargaining; safety, health, and wellness; and evaluation*. Pada dasarnya metode tersebut lebih pada peran perusahaan dalam hubungan industrial dan program kesehatan keselamatan kerja (K3). Penyajian metode lebih lengkap lagi disajikan oleh Hasibuan (2003:181) dalam bukunya menyebutkan, ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia. Diantaranya sebagai berikut:

a. Komunikasi

Komunikasi berfungsi sebagai *instructive, informative, influencing* dan *evaluative*. Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Simbol-simbol komunikasi adalah suara, tulisan, gambar, warna, mimik, kedipan mata, dan lain-lain. Pada dasarnya komunikasi lebih efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas dipahami, dipersepsi atau ditafsirkan dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Melalui komunikasi yang baik maka berbagai persoalan-persoalan yang terjadi di perusahaan dapat diselesaikan dengan baik. Jadi,

manajemen terbuka akan mendukung terciptanya pemeliharaan keamanan dan kesehatan, loyalitas yang baik dari para karyawan. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui musyawarah dan mufakat. Bahkan tidak jarang perusahaan membuat program layanan konsultasi dan pengaduan untuk karyawan mereka. Di sinilah pentingnya komunikasi dalam menciptakan pemeliharaan karyawan dalam perusahaan.

Fungsi komunikasi dalam perusahaan sebagai sarana untuk memadukan tugas-tugas yang terorganisasi. Ada empat fungsi dalam organisasi antara lain sebagai pengawasan, memotivasi, pengungkapan emosi, dan informasi. Setiap organisasi mempunyai struktur dan garis komando. Berdasarkan garis komando tersebut, bila karyawan mengomunikasikan keluhannya kepada atasannya berkaitan dengan pekerjaannya, sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kebijakan perusahaan, maka komunikasi tersebut telah menjalankan fungsi pengawasan. Melalui komunikasi berarti telah memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus mereka lakukan, bagaimana prestasi kerja karyawan dan bagaimana cara bekerja agar dapat meningkatkan kerja. Menyusun sasaran yang lebih spesifik dan mendorong karyawan agar mau melaksanakan tugasnya dengan baik akan merangsang untuk lebih giat bekerja, memotivasi dan menuntuk komunikasi lebih efektif.

Individu dan kelompok dalam organisasi merupakan sumberdaya pertama yang berinteraksi secara sosial. Komunikasi yang terjadi dalam organisasi tersebut merupakan mekanisme yang mendasar pada masing-masing individu atau kelompok dalam organisasi tersebut yang menunjukkan rasa kecewa dan kepuasannya. Dengan demikian, komunikasi merupakan sarana dalam melepaskan rasa emosi sebagai pemenuhan kebutuhan sosial. Komunikasi juga berkaitan dengan pengambilan keputusan. Hal ini terkait dengan fungsi komunikasi sebagai informasi. Melalui kegiatan komunikasi dapat memberikan informasi kepada individu atau kelompok dalam pengambilan keputusan.

b. Insentif

Insentif merupakan daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan

produktivitas kerjanya. Terry (dalam Hasibuan, 2003:184) mengemukakan bahwa secara harfiah, insentif berarti sesuatu yang merangsang atau mempunyai kecenderungan merangsang minat untuk bekerja. Hal tersebut menuntut manajer dengan tepat dalam menciptakan pemeliharaan karyawan dengan menerapkan metode insentif yang paling tepat.

1) Metode insentif

Metode insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan karena dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapatkan perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik. Karyawan yang berprestasi baik, maka diberikan insentif positif, sedangkan bagi karyawan yang kurang berprestasi diberikan insentif relatif.

2) Jenis-jenis insentif

- a) Insentif positif, merupakan daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau non material kepada karyawan yang prestasi kerjanya di atas standar.
- b) Insentif relatif merupakan daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya di bawah standar.

3) Bentuk insentif

- a) Nonmaterial insentif, merupakan daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan berdasarkan prestasinya berupa piagam, piala, atau medali.
- b) Sosial insentif, merupakan daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan, atau naik haji.
- c) Material insentif, merupakan daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya dalam bentuk uang atau barang. Material insentif ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

4) Mengembangkan rencana insentif yang efektif

Dalam perkembangannya, perusahaan juga dituntut untuk inovatif dalam memberikan insentif kepada sumberdaya manusianya. Lambirie (2010:213) menawarkan syarat pengembangan system insentif yang efektif sebagai berikut:

- (a) Bila unit-unit keluaran dapat diukur
- (b) Karyawan dapat mengontrol keluaran
- (c) Hubungan imbalan dan usaha telah jelas
- (d) Dapat mengontrol apa kualitas dan kuantitas yang penting
- (e) Kondisi kompetitif menuntut biaya tenaga kerja harus diketahui.

Syarat tersebut perlu bagi pimpinan untuk diketahui guna mengembangkan sistem insentif pada perusahaan yang mereka miliki. Adapun yang menjadi sasaran menurut Lambirie (2010:212) dalam penyaluran insentif pada proses rencana pengembangan adalah sebagai berikut:

- (a) Insentif untuk SDM operasi;
- (b) Insentif untuk kelompok atau tim;
- (c) Insentif untuk para manajer dan eksekutif;
- (d) Insentif untuk pada penjual;
- (e) Insentif untuk professional lain.

Sasaran insentif tersebut di atas, juga dapat acuan pengembangan sistem insentif yang selama ini dimiliki oleh perusahaan cenderung statis.

c. Kesejahteraan sumberdaya manusia

Mempertahankan sumberdaya manusia merupakan sebuah tantangan bagi perusahaan, sehingga diperlukan pemberian kesejahteraan/kompensasi pelengkap. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermfaat 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. Begitu besarnya arti dan manfaat kesejahteraan sumberdaya manusia sehingga mendorong manajer

menetapkan program kesejahteraan sumberdaya manusia. Perusahaan menyediakan kesejahteraan menurut Limbirie (2010:213) sebagai fasilitas penunjang yang merupakan bentuk pelayanan dalam memikat dan mempertahankan pekerja yang cakap karena mereka percaya bahwa kompensasi tidak langsung akan membantu hal-hal berikut:

- 1) Memikat pekerja yang baik;
- 2) Meningkatkan moral pekerja;
- 3) Mengurangi tingkat keluar masuknya pekerja;
- 4) Meningkatkan kepuasan kerja;
- 5) Memeotivasi pekerja.
- 6) Meningkatkan citra organisasi dimata pekerja dan usaha.

Program kesejahteraan sumberdaya manusia menurut Hasibuan (2003:185) harus disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan (internal dan eksternal konsistensi) dan berpedoman kepada kemampuan perusahaan. Kesejahteraan sumberdaya manusia adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental sumberdaya manusia agar produktivitas kerjanya meningkat.

Kesejahteraan sumberdaya manusia yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, sumberdaya manusia, dan masyarakat serta pemerintah. Menurut Hasibuan (2003:187) tujuan pemberian kesejahteraan sumberdaya manusia diantaranya sebagai berikut:

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

Asas kesejahteraan sumberdaya manusia tersebut adalah keadilan dan kelayakan serta tidak melanggar aturan pemerintah. Adapun jenis-jenis kesejahteraan sumberdaya manusia adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Jenis -jenis kesejahteraan sumberdaya manusia

| No | Ekonomis | Fasilitas | Pelayanan |
|-----|--------------------|--------------------|--------------------|
| (a) | (b) | (c) | (d) |
| 1 | Uang pensiun | Musholah/masjid | Puskesmas/dokter |
| 2 | Uang makan | Kafetaria | Jemputan karyawan |
| 3 | Uang transport | Olahraga | Penitipan bayi |
| 4 | Uang lebaran/THR | Kesenian | Bantuan huku |
| 5 | Bonus | Pendidikan/seminar | Penasihat keuangan |
| 6 | Gratifikasi | Cuti/cuti hamil | Asuransi/astek |
| 7 | Uang duka kematian | Koperasi dan took | Kredit rumah |
| 8 | Uang pengobatan | Izin | |

Sumber: Hasibuan (2003:188)

Jenis kesejahteraan yang akan diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan perusahaan, sumberdaya manusia beserta keluarganya. Jadi, penentuan jenis kesejahteraan bukan karena kasihan tapi menggunakan konsep kehati-hatian. Dalam rangka pemberian fasilitas kesejahteraan tersebut Lambire (2010:215) menyarankan perlu adanya pengukuran kontribusi yang tepat. Sedangkan untuk mengadakan pengukuran tersebut dapat dilakukan dengan tiga cara sebagai berikut:

- 1) Kelayakan karyawan (*job worth*)
Kelayakan kerja merupakan sebuah criteria yang menyangkut bagaimana kondisi karyawan, apakah karyawan tersebut layak atau tidak untuk dilakukan sesuai dengan kapasitasnya.
- 2) Karakteristik perseorangan (*personal characteristics*)
Karakteristik perseorangan akan menyangkut masalah senioritas dan junioritas. Asumsi yang sering berlaku yang diyakini adalah bahwa karyawan yang cukup senior dipandang telah memiliki kinerja yang tinggi, sedangkan junior masih perlu dikembangkan dan dibina lagi.

3) Kualitas kerja karyawan

Kinerja sebagai kriteria penting dalam penentuan struktur gaji. Melalui kinerja karyawan ini dapat diketahui bahwa sesungguhnya analisis dan penilaian tidak sekedar berdasarkan senioritas dan yunioritas.

Pemberian fasilitas kesejahteraan perlu mempertimbangkan teori keadilan karena penting bagi manusia. Ketidakadilan dapat menciptakan ketidakpuasan karyawan. Sistem pemberian yang adil jika karyawan merasakan bahwa sistem tersebut benar-benar adil.

d. Kesehatan dan keselamatan kerja

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan sumberdaya manusia (SDM) yang baik. K3 ini harus ditanamkan pada diri masing-masing individu SDM, dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan. Apabila banyak terjadi kecelakaan, sumberdaya manusia banyak yang menderita, absensi meningkat, produksi menurun, dan biaya pengobatan semakin besar. Ini semua akan menimbulkan kerugian bagi sumberdaya manusia maupun perusahaan bersangkutan, karena mungkin sumberdaya manusia terpaksa berhenti bekerja sebab cacat dan perusahaan kehilangan SDMnya. Hal inilah yang mendorong pentingnya K3 ditanamkan pada diri pada sumberdaya manusia, bahkan perlu diberikan hukuman bagi sumberdaya manusia yang tidak memakai alat-alat pengaman (seperti masker, sarung tangan, tutup mulut, dan hidung) saat bekerja. K3 merupakan tindakan kontrol *preventif* yang mendorong terwujudnya pemeliharaan sumberdaya manusia yang baik. Berikut bentuk-bentuk program K3 menurut Bangun (2012:396).

1) Program kesehatan kerja

Upaya pencegahan kecelakaan kerja adalah suatu bagian dari fungsi pemeliharaan yang merupakan tanggung jawab pemberi kerja. Kondisi fisik karyawan dapat terganggu akibat penyakit, ketegangan, dan tekanan seperti halnya ketidaknyamanan kerja. Menjadi hal penting dan sebagai salah satu kewajiban perusahaan untuk menaruh perhatian atas kesehatan karyawan, baik kesehatan fisik maupun mental untuk alasan ekonomi dan kemanusiaan.

Kepentingan ekonomi terletak pada menurunnya hasil kerja karyawan jika terjadi gangguan kesehatan karyawan. Absen kerja karyawan karena sakit akan berakibat terhambatnya kegiatan produksi yang berdampak pada tidak tercapainya hasil produksi yang diharapkan. Di samping itu, kepentingan kemanusiaan pada kesehatan karyawan merupakan tanggungan setiap pemberi kerja. Tenaga kerja yang sehat fisik dan mental akan dapat bekerja dengan baik dan meningkatkan produktivitas kerja.

Pada awalnya, program kesehatan dibentuk karena tingginya masalah-masalah kesehatan karyawan baik fisik maupun mental, disamping itu jumlah hari kerja yang hilang relatif tinggi karena alasan penyakit yang diderita karyawan sehingga mereka tidak dapat bekerja. Sebagai akibat dari masalah kesehatan, tingginya tingkat absensi dan perputaran kerja, dan produktivitas yang rendah menyebabkan kerugian yang dialami perusahaan. Berikut masalah kesehatan kerja dan penanggulangannya:

a) Kesehatan Fisik

Masalah kesehatan yang paling banyak ditangani oleh perusahaan adalah kesehatan jasmani atau fisik akibat kecelakaan kerja. Perusahaan menyediakan tenaga medis dan obat-obatan untuk keperluan penyembuhan penyakit yang dialami karyawan, selain memiliki klinik serta rumah sakit, tidak jarang perusahaan melimpahkannya ke perusahaan asuransi untuk menangani kesehatan kerja karyawan.

b) Kesehatan mental

Program ini sama halnya dengan penanganan pada pemeliharaan kesehatan fisik. Kebanyakan perusahaan telah menaruh perhatian pada penanganan ketegangan dan tekanan kehidupan modern, yang pada gilirannya berakibat pada gangguan-gangguan mental yang dihadapi banyak karyawan. Penyebab penyebab lain, mendesaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu singkat, terbatasnya kemampuan pekerja, dan dituntutnya karyawan untuk mencapai target yang melampaui batas kemampuan karyawan. Bahkan ada sebagian di antara karyawan yang menggunakan alkohol dan obat-obat yang melebihi dosis untuk mengatasi masalah-masalah yang dialami. Sebagai

rekomendasi atas tindakan yang demikian, pimpinan perusahaan melakukan pengembangan agar pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan dapat diatasi.

2) Program keselamatan kerja

Suatu keharusan bagi setiap perusahaan untuk pencegahan atas kecelakaan kerja dalam menjamin keamanan dan kenyamanan kerja. Tentu tindakan tersebut dilakukan dengan menjalankan program perencanaan keselamatan kerja. Perencanaan tersebut merupakan suatu proses kegiatan dalam upaya untuk perlindungan karyawan dari risiko kecelakaan kerja. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mencegah kecelakaan kerja diantaranya sebagai berikut:

a) Pendidikan karyawan

Para pekerja perlu diberikan pendidikan untuk memahami prosedur kerja yang benar dan memahami peraturan-peraturan tentang keselamatan kerja;

b) Mengurangi kondisi yang tidak aman

Kebanyakan timbulnya kecelakaan kerja diakibatkan situasi di lingkungan kerja, seperti menggunakan peralatan yang tidak layak pakai, kondisi gudang yang tidak aman, kurangnya penerangan, dan lain sebagainya.

c) Seleksi dan penempatan tenaga kerja

Seleksi karyawan merupakan proses mencari pekerja yang sesuai dengan sifat-sifat pekerjaan. Karyawan akan berhasil mengerjakan pekerjaannya jika memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai dengan persyaratan kerja. Kesalahan dalam memilih orang pada suatu pekerjaan akan dapat menimbulkan kecelakaan kerja yang dapat menyebabkan kerugian bukan hanya sepihak.

d) Pelatihan karyawan

Pengalaman kerja merupakan salah satu faktor penentu kemandirian kerja bagi karyawan. Karena itu, pelatihan dapat sebagai pengganti pengalaman kerja. Kurangnya keterampilan karyawan merupakan salah satu penyebab timbulnya kecelakaan kerja.

e) Kualitas supervisor

Pengawasan atas pekerjaan karyawan dalam perusahaan sangat menentukan hasil kerja dan keamanan kerja karyawan. Namun, tidak sedikit terjadi bahwa kurangnya kualitas supervisor dapat menyebabkan timbulnya kecelakaan kerja.

f) Ergonomik

Berbagai jenis peralatan yang digunakan untuk memperoleh hasil kerja yang diinginkan, kesalahan dalam menggunakan peralatan dan lingkungan lain yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menyebabkan kecelakaan kerja. Tindakan untuk mengatasi permasalahan itu melalui ergonomik yaitu menyesuaikan mesin dan lingkungan dengan keahlian yang dimiliki pekerja, tujuannya untuk mengatur kondisi kerja agar karyawan dapat memaksimalkan konservasi energi, memperbaiki posisi tubuh, dan memungkinkan mereka untuk dapat berkerja secara nyaman dan aman.

3) Aspek legal Kesehatan dan keselamatan kerja

Undang-undang Dasar 1945 menyatakan bahwa setiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan (pasal 27 ayat 2). Pekerjaan yang layak bagi kemanusiaan adalah pekerjaan yang bersifat manusiawi sesuai dengan harkat dan martabat manusia, sehingga pekerja berada dalam kondisi selamat dan sehat, terhindar dari kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Berdasarkan ketentuan tersebut, telah diterbitkan Undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. UU tersebut mengatur hal hal sebagai berikut:

“UU No. 13 Tahun 2003 mengatur tentang perlindungan tenaga kerja yaitu bahwa setiap tenaga kerja berhak mendapat perlindungan atas keselamatan, kesehatan, kesusilaan, pemeliharaan moral kerja serta perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia dan nilai agama.

Kedudukan Sumberdaya manusia harusnya dipandang sangat penting dalam mengoperasionalkan perusahaan atau lembaga. UU No. 13 Thn. 2003 Mengamanatkan untuk memberikan perlakuan yang sesuai dengan harkat dan

martabat manusia dan nilai agama. Hal ini mengandung perlindungan sumberdaya manusia berhak mendapat perlindungan atas keselamatan, kesehatan.

UU No. 1 tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, sebagai pengganti Undang-undang Keselamatan yang diterbitkan di zaman Hindia Belanda pada tahun 1910 yang dikenal dengan singkatan VR yaitu “Veiligheids Reglement” (Tarwaka:2008). Undang-undang No. 1 tahun 1970 lebih bersifat preventif dibanding dengan VR yang bersifat represif. Ruang lingkup keselamatan kerja yang diatur dalam UU No. 1 tahun 1970 mencakup keselamatan kerja di semua tempat kerja baik di darat, di dalam tanah, di permukaan air, di dalam air, maupun di udara di wilayah negara Republik Indonesia. Sumber bahaya yang dapat menimbulkan kecelakaan dan penyakit akibat kerja yang berada di tempat kerja harus dikendalikan melalui penerapan syarat keselamatan dan kesehatan kerja sejak tahap perencanaan, proses produksi, pemeliharaan, pengangkutan, peredaran, perdagangan, pemasaran, pemakaian, penyimpanan, pembongkaran dan pemusnahan bahan, barang produk teknis dan alat produksi yang mendukung dan dapat menimbulkan bahaya dan kecelakaan.

e. 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. Adapun ciri khas hubungan industrial pancasila (HIP) adalah sebagai berikut:

- 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.

Konsep di atas dapat digunakan sebagai indikator guna melakukan pengukuran secara kualitatif tentang pemeliharaan karyawan pada Jember Taksi. Indikator di atas terdiri dari beberapa item yang secara mendetail menjadi sebuah ketentuan dalam pemeliharaan karyawan yang baik. Namun, peneliti akan menggunakan yang sesuai implementasi pada Jember Taksi.

Kerangka kerja hubungan buruh sedikit banyak disinggung oleh Jhon Dunlop dalam Noe *et al.* (2010:205) bahwa sistem hubungan industrial yang berhasil setidaknya terdiri atas empat elemen, yakni sebagai berikut:

“(1) konteks lingkungan (teknologi, tekanan pasar, dan kerangka kerja hukum, terutama karena ini berpengaruh terhadap kekuatan perundingan); (2) peserta, meliputi karyawan dan serikatnya, manajemen, dan pemerintah; (3) jejaringan aturan (aturan main) yang menjelaskan proses interaksi antara manajemen dan buruh berikut penyelesaian perselisihan (seperti langkah-langkah yang diikuti dalam penyelesaian keluhan kontrak); dan (4) ideologi.”

Agar sistem hubungan industri berjalan baik, maka ketiga peserta harus memiliki kesamaan ideologi (seperti penerimaan sistem kapitalis) dan harus menerima peran-peran peserta lainnya. Noe *et al.* (2010:206) menyebutkan dalam bukunya yang dikutip oleh penulis sebagai berikut:

“bahwa penerimaan tidak harus diwujudkan dalam pemusatan atau kesamaan kepentingan. Sebaliknya, konflik antar pekerja dan pihak manajemen adalah sesuatu yang mustahik sepenuhnya dihindari karena meski kepentingan kedua pihak tersebut bersebrangan, namun tetap memiliki kesamaan aspek-aspek penting (misalnya bagaimana membagi keuntungan ekonomi).”

Oleh karena itu, Dunlop dan peneliti dari amerika serikat lainnya menyebutkan dalam Noe *et al.* (2010:206) bahwa:

“Sistem hubungan industry yang efektif tidak boleh menghapus konflik melainkan dengan menyediakan institusi (dan jejaringan aturan) yang menyelesaikan konflik, dengan cara yang meminimalkan biaya di pihak manajemen, karyawan, dan masyarakat.”

Bahkan jawaban atas institusi tersebut berupa mekanime seperti mediasi, arbitrase, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Di sisi lain, Harry Katz dan Thomas Kochan dalam Noe *et al.* (2010:206) melakukan pengembangan sebuah model hubungan *industry* terbaru yang sangat bermanfaat dalam penataan letak tipe-tipe keputusan yang diambil oleh pihak manajemen dan serikat dalam interaksinya. Konsekuensi keputusan akan berpengaruh terhadap interaksi pencapaian tujuan di area-area seperti upah dan tunjangan, jaminan kerja, dan hak serta tanggung jawab serikat dan manajemen. Level yang digambarkan tersebut mulai dari level strategi yang menggambarkan bahwa pilihan buruh dan manajemen akan mempengaruhi interaksi buruh dan manajemen, level fungsional sebagai level yang akan melakukan negoisasi kontrak dan organisasi serikat pekerja (pihak damai) serta level terakhir adalah tempat kerja, dimana kontrak tersebut dijalankan.

2.2.8 Hambatan pemeliharaan sumberdaya manusia

Ketidaksesuaian atas hasil yang akan dicapai dengan kondisi aktual yang terjadi pada objek tertentu dinamakan sebagai permasalahan, namun ketika hal tersebut masih dapat ditangani dengan pendekatan-pendekatan maka hanya sekedar sebagai hambatan atas kondisi yang ada. Hambatan ini akan menjadi kendala-kendala yang perlu diperbaiki secara berkelanjutan sebagai proses penyempurnaan. Hal tersebut tidak akan terlepas pada setiap organisasi, baik sektor *profit* maupun *non profit*. Domain atas hambatan bukan hanya pada domain keuangan, produksi, pemasaran, namun sumberdaya manusia sekalipun dapat menjadi hambatan utama atas lambannya kinerja perusahaan. SDM menjadi unsur penting penggerak suatu perusahaan sehingga perlu diberikan perhatian lebih agar

terlindungi dari berbagai masalah-masalah yang berlebihan. Berikut berbagai kendala-kendala dalam memberikan pemeliharaan sumberdaya manusia yang dirangkum dalam berbagai permasalahan perencanaan sumberdaya manusia oleh Hasibuan (2003:255):

1. Hambatan standar kemampuan SDM
Standar kemampuan SDM yang pasti dan akurat belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam merencanakan sumberdaya manusia untuk menghitung potensi SDM secara pasti, seperti informasi energi mesin.
2. Hakikat manusia sebagai makhluk hidup
Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala pemeliharaan sumberdaya manusia. Karena sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya ia mampu tetapi kurang mau melepaskan kemampuannya.
3. Situasi sumberdaya manusia
Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM Perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses pengelolaan pemeliharaan sumberdaya manusia dengan kapasitas yang beragam.
4. Kebijkasanaan perburuhan pemerintah
Kebijakan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam pemeliharaan untuk membuat rencana yang baik atas program pemeliharaan sumberdaya manusia. Sehingga pihak perusahaan harus mampu menyesuaikan antara kemampuan perusahaan dan keinginan pemerintah serta tuntutan elemen perburuhan.

Kendala-kendala tersebut di atas akan melahirkan berbagai tantangan yang harus dapat dilalui oleh setiap perusahaan. Tantang telah dirangkum oleh Hasibuan (2003:256) dalam bukunya sebagai berikut:

1. Tantangan eksternal meliputi bidang ekonomi, sosial politik, perundang-undangan, teknologi, dan persaingan.
2. Tantangan internal meliputi anggaran, estimasi produk dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan sebagainya.

Keberhasilan perusahaan dalam menghadapi berbagai kendala dan tantang akan mengantarkan perusahaan tersebut menjadi perusahaan yang tangguh.

Ketangguhan perusahaan akan terlihat atas kinerja yang dimilikinya. Kinerja tersebut bersumber pada kinerja individu perusahaan yang memiliki loyalitas dan dedikasi yang baik pada perusahaan untuk bekerja sungguh-sungguh, jujur, dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diembannya.

2.2.9 Mutu pemeliharaan sumberdaya manusia

Kemajuan pendidikan, teknologi, informasi, dan peradaban mendorong masyarakat konsumen semakin selektif dan cenderung untuk mengkonsumsi barang dan jasa yang bermutu baik (Hasibuan, 2003:219). Maka setiap perusahaan akan berlomba-lomba untuk menampilkan kualitas layanan maupun produknya masing-masing dalam meraup loyalitas konsumen. Hal ini kemudian akan mendorong perbaikan secara internal bagi perusahaan. Perbaikan tersebut biasanya terangkum lama tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Sistem tata kelola ini akan dipertanggung, termasuk sumberdaya manusia. Pengelolaan sumberdaya manusia harus bekerja secara efektif dan efisien sehingga hasil kerja sumberdaya manusia tersebut akan bermutu tinggi maka akan berdampak pada daya saing yang besar di pasaran.

Mutu menurut Hasibuan (2003:221) adalah sebagai berikut:

- a) Disesuaikan dengan permintaan;
- b) Sistemnya adalah pencegahan sejak awal dikerjakan dengan benar;
- c) Standarnya adalah tidak cacata dan harus tidak ada kesalahan;
- d) Ukurannya adalah biaya untuk mencapai kualitas.

Hasibuan (2003:221) dalam bukunya melanjutnya, ada beberapa prinsip-prinsip yang harus dimiliki atas mutu, sebagai berikut:

- a) Kepuasan pemakai, jadi berorientasi pada pemakai, bukan pada standar;
- b) Mencakup kualitas dari semua jeni pekerjaan;
- c) Merupakan tanggung jawab setiap orang sehingga sejak awal harus dilaksanakan dengan benar.

Mutu dapat yang dimaksud di atas menurut Hasibuan (2003:221) adalah mencakup produk, orang, aktivitas, biaya, pengiriman, keselamatan, dan moral. Mutu tersebut harus mampu dikendalikan atau di control oleh perusahaan.

Biasanya teori yang mendasar tentang ini adalah total quality control (TQC). Dasar dari TQC ini adalah mentalitas, kecakapan, dan manajemen partisipatif dengan sikap mental yang mengutamakan kualitas kerja (Hasibuan, 2003:220). Mentalitas yang dimaksud adalah kesediaan bekerja sungguh-sungguh, jujur, dan bertanggung jawab melaksanakan pekerjaannya. Tujuan pelaksanaan pengendalian mutu pemeliharaan adalah tidak lain untuk pencapaian tujuan pemeliharaan yang telah dijelaskan sebelumnya. Namun secara umum, tujuan pengendalian mutu menurut Hasibuan (2003:222) adalah sebagai berikut:

- a) Pencapaian kebijaksanaan dan target perusahaan secara efisien;
- b) Perbaikan hubungan manusia serta hubungan barang atau jasa;
- c) Peningkatan moral, prakarsa, dan kerja sama sumberdaya manusia perusahaan;
- d) Pengembangan kemampuan tenaga kerja;
- e) Peningkatan produktivitas dan profitabilitas usaha.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan pengendalian mutu tersebut memiliki kesamaan atas tujuan pemeliharaan sumberdaya manusia, beberapa diantaranya adalah dalam meningkatkan produktivitas kerja sumberdaya manusia perusahaan, menjaga hubungan antar sumberdaya manusia, serta memperbaiki dan meningkatkan sikap dan mentalitas SDM dengan baik.

2.3 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian menyajikan tinjauan pada penelitian terdahulu yang dianggap memiliki relevansi terhadap topik penelitian yang dilakukan oleh penulis tentang pemeliharaan sumberdaya manusia (SDM) sehingga penulis nantinya akan mampu memahami terkait pemeliharaan SDM yang ada pada kondisi aktual lapangan. Tabel 2.2 menyajikan tinjauan penelitian terdahulu yang menurut penulis memiliki relevansi topik yang dibahas pada penelitian yang saat ini dilakukan.

Tabel 2.2 Relevansi topik penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang

| No | Keterangan | Penelitian terdahulu | Penelitian terdahulu | Penelitian terdahulu | Penelitian terdahulu | Penelitian sekarang |
|-----|------------|---|--|---|--|--|
| (a) | (b) | (c) | (d) | (e) | (f) | (g) |
| 1 | Peneliti | Rr. Desi Wardiana | Malikeh Baheshtifar dan Hasan Hasadi | Malikeh Baheshtifar dan Mojtajaba Safarian | Agia Seriana Yusadinata | Deki Zulkarnain |
| 2 | Judul | Analisis Pelaksanaan Program Pemeliharaan Karyawan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Karyawan Pada PT. (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Jember. | <i>A Study of Maintaining Human Resources System and Employees Respond to Costumers: A Case of Tejarat Bank in Kerman, Iran</i> | <i>HR Maintenance: A Vital Factor to Promote Job Commitment</i> | Pengaruh Pemeliharaan Sumberdaya Manusia Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Cabang Unit Perguruan Tinggi Bandung. | Pemeliharaan sumberdaya manusia (Studi Kasus pada Jember Taksi). |
| 3 | Tahun | 2012 | 2013 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 4 | Metode | Kuantitatif | Kuantitatif | Kualitatif | Kuantitatif | Kualitatif |
| 5 | Hasil | Pelaksanaan program pemeliharaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan kinerja karyawan PT. (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Jember | <i>The result show that there is a direct relations between maintaining human resource system and employees respond to costumers</i> | <i>The HR Maintenance system as the dependent variable consist on preventive action, medical care actions, welfare service, retirement action, and insurance action. The study show HR Maintenance have vital role developing committed employees</i> | Pemeliharaan sumberdaya manusia mempengaruhi loyalitas kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Cabang Unit Perguruan Tinggi Bandung sebesar 16% dan memiliki nilai korelasi (hubungan) sebesar 0,403 yang termasuk ke dalam kategori kuat/tinggi. | - |

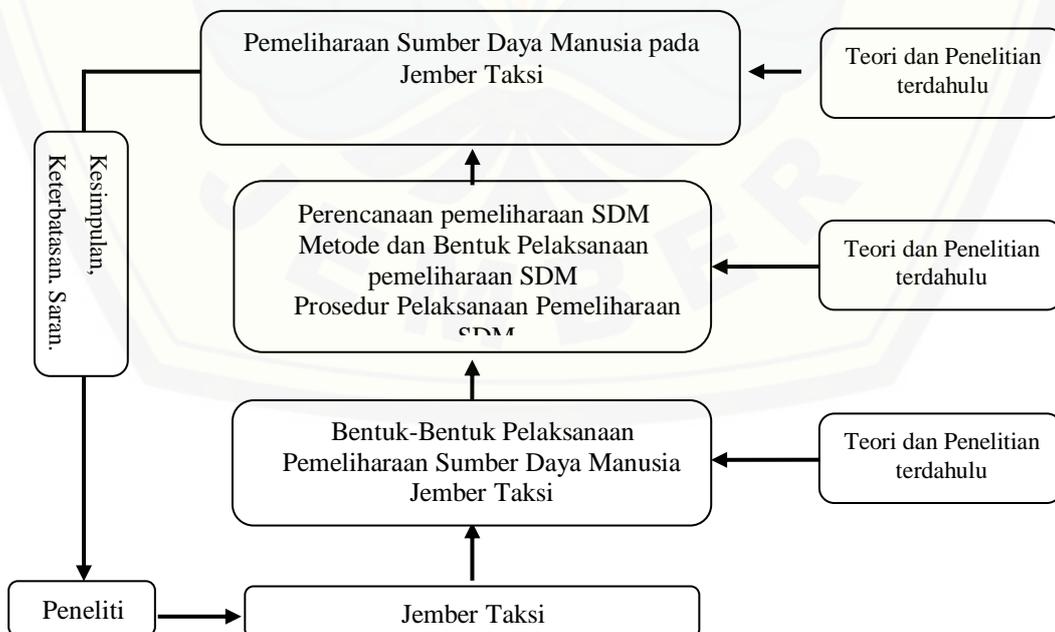
Sumber: Wardiana (2012), Baheshtifar dan Hasan, (2013), Beheshtifar dan Safarian (2013), Yusadinata (2014), dan Zulkarnain (2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Wardiana (2012) yang melihat pengaruh program pemeliharaan terhadap komitmen yang mempengaruhi kinerja perusahaan, dan ditemukan bahwa program pemeliharaan positif berpengaruh atas komitmen dan kinerja perusahaan. Penelitian tersebut mengisyaratkan kepada praktisi maupun akademisi akan pentingnya pemeliharaan pada sumberdaya manusia terhadap kinerja perusahaan, sehingga hal tersebut menjadi persoalan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Namun penelitian tersebut hanya menyoroti hasil dari pelaksanaan program sehingga hasilnya objektif, namun tidak pada proses pelaksanaannya baik tentang strategi maupun kebijakan yang dilakukan perusahaan ataupun bagaimana perusahaan menjalankan program pemeliharaan. Sama halnya yang dilakukan oleh Baheshtifar dan Asadi (2013) yang melakukan studi kasus terhadap hubungan sistem pemeliharaan sumberdaya manusia dan respon karyawan terhadap pelanggan pada Bank Tejarat di Provinsi Kerman Negara Iran, menemukan adanya hubungan langsung antara pemeliharaan sumberdaya manusia dengan respon karyawan terhadap pelanggannya, penelitian tersebut menyarankan agar sebuah organisasi harus mampu memberikan pemeliharaan terhadap karyawan yang mereka miliki untuk memacu efektivitas respon pelayanan karyawan terhadap pelanggannya. Baheshtifar dan Safarian (2013) mengkaji pemeliharaan sumberdaya manusia sebagai faktor vital untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya, dan hasil dari studi tersebut menyatakan bahwa pemeliharaan sumberdaya manusia memiliki peran penting terhadap peningkatan komitmen karyawan. Penelitian tersebut sama halnya mengungkap kembali peran pemeliharaan terhadap komitmen pekerjaan. Penelitian ini hanya berusaha membenarkan konsep-konsep pemeliharaan karyawan, terutama pada tujuan pemeliharaan. Hal yang sama dilakukan oleh Yusadinata (2014) dalam penelitiannya menghitung pengaruh pemeliharaan SDM terhadap loyalitas karyawan, dan hasilnya pun ditemukan bahwa pemeliharaan berpengaruh positif atas loyalitas karyawan. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Baheshtifar dan Safarian (2013), yang menyimpulkan bahwa pemeliharaan merupakan faktor penting dalam peningkatan komitmen karyawan. Penelitian terdahulu dengan topik yang sama namun fokus

tujuan penelitian yang berbeda akan memandu peneliti untuk memahami pemeliharaan karyawan pada Jember Taksi. Keseluruhan penelitian yang di atas fokusnya adalah hasil dan dampak dari pemeliharaan tersebut, sedangkan penulis akan lebih lebih mendalami kondisi pelaksanaan pemeliharaan, mulai dari arahan kebijakan pilihan program atau metode hingga pada prosedur pelaksanaan serta hambatan pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusianya.

2.4 Kerangka konsep penelitian

Penelitian ini menyajikan kerangka konsep yang terlihat pada Gambar 2.1 agar peneliti dapat menemukan pola atau konfigurasi dari kondisi faktual di lapangan dan akhirnya kondisi tersebut mengarahkan penelitian pada konteks pemeliharaan sumberdaya manusia yang dilakukan Jember Taksi. Sistem Pemeliharaan yang dijalankan oleh perusahaan tersebut menjadi sebuah fokus pembahasan dalam penelitian ini. Berbagai praktik pelaksanaan pemeliharaan menjadi domain yang akan digali melalui kondisi faktual yang ada di lapangan, Sehingga menghasilkan beberapa konfigurasi aktivitas pemeliharaan sumberdaya manusia yang dilakukan pada Jember Taksi. Berikut merupakan kerangka konsep penelitian ini:



Gambar 2.2 Kerangka konsep penelitian

Penelitian ini dibangun atas informasi dan data kondisi sumberdaya manusia Jember Taksi yang terjadi pada tiga tahun terakhir serta gambaran program pemeliharaan sumberdaya manusia. Penulis menyoroti data *turnover* sebagai indikasi awal kurang optimalnya program pemeliharaan karyawan ada Jember Taksi, yang diperkuat dengan konsep pemeliharaan sumberdaya manusia. Terdapat beberapa program pemeliharaan yang dilakukan oleh Jember Taksi meliputi program komunikasi, insentif, kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja serta hubungan industrial. Analisis teori dan penelitian terdahulu dengan pendekatan *interactive model analysis* akan mendampingi proses penyimpulan pelaksanaan pemeliharaan yang dilakukan oleh perusahaan ini, sehingga penulis akan mampu menyimpulkan kondisi pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia yang ada pada Jember Taksi.

BAB 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan elemen penting untuk menjaga *reabilitas* dan *validitas* hasil penelitian (Bungin, 2012:76). Oleh karena itu, persoalan penting yang patut dikedepankan dalam metode penelitian adalah dengan cara apa dan bagaimana data diperlukan dapat dikumpulkan sehingga hasil akhir penelitian mampu menyajikan informasi yang *valid* dan *reliable*. Metode penelitian menunjukkan prosedur dan proses suatu penelitian dikerjakan untuk dapat memperoleh suatu hasil yang objektif dan menuntun penelitian ini bekerja secara sistematis dan teratur sehingga dengan menggunakan metode yang tepat, diharapkan dapat menjawab tujuan dan permasalahan penelitian ini. Metode dalam penelitian ini terdiri dari tipe penelitian, tahap persiapan, tahap pengumpulan data, tahap analisis data, tahap pemeriksaan keabsahan data dan tahap penarikan kesimpulan.

3.1 Tipe penelitian

Berdasarkan fokus kajian dan tujuan penelitian yang telah dibahas sebelumnya, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif melalui strategi studi kasus dalam mendeskripsikan hasil penelitian. Menurut Creswell (2010:4) mengungkapkan bahwa:

“Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan data.”

Penggunaan metode penelitian tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam terhadap pelaksanaan pemeliharaan Jember Taksi secara holistik dan mendalam berdasarkan informasi dan data yang diperoleh dari para sumber informasi. Dasar penelitian ini adalah pengamatan kualitatif kemudian dipertentangkan dengan pengamatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan strategi studi kasus sehingga diharapkan dapat menjawab tujuan

dari penelitian ini lebih mendalam seperti yang diharapkan pada penelitian kualitatif pada umumnya. Maka penulis bertindak sebagai pengamat yang menganalisis tentang bagaimana pelaksanaan pemeliharaan pada Jember Taksi serta mencari masalah-masalah mendasar atas kondisi pemeliharaannya. Menurut Creswell (2010:20) bahwa penelitian studi kasus adalah strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Olehnya itu, dalam penggalian data dan informasi pada penelitian ini melibatkan beberapa informan yang berada pada fungsi yang berbeda namun fokus pada pemeliharaan sumber daya manusia Jember Taksi.

3.2 Tahap Persiapan

Tahapan persiapan merupakan langkah awal dalam melakukan penelitian, sehingga peneliti perlu mempersiapkan atas segala sesuatu yang kemudian dibutuhkan dalam proses penelitian dari awal hingga akhir. Olehnya itu, peneliti harus memikirkan banyak hal atas penelitian yang akan dilakukan, termasuk hal-hal yang mendasar terkait waktu, tempat dan biaya penelitian. Penulis melakukan hal-hal berikut sebagai tahap persiapan penelitian ini:

a. Studi kepustakaan

Penelusuran literatur teori tentang pengelolaan sumber daya manusia dan pemeliharaannya serta menelaah hasil penelitian dari berbagai jurnal serta hasil penelitian yang ada pada perpustakaan Universitas Jember menjadi sebagai langkah awal yang peneliti lakukan untuk menambah ilmu dan pengetahuan serta memperluas wawasan, agar lebih fokus terhadap bidang konsentrasi keilmuan dan menemukan berbagai jawaban atas kondisi faktual sesuai dengan fokus penelitian.

b. Lokasi dan waktu penelitian

1) Lokasi

Penulis memiliki konsentrasi kajian keilmuan pada pengelolaan sumber daya manusia baik sektor produk maupun jasa. Pada penelitian ini, peneliti tertarik mendalami kajian pemeliharaan sumber daya manusia pada perusahaan jasa. Hal itu mengarahkan peneliti untuk mengambil objek penelitian pada perusahaan jasa

c. Penentuan informan

Informan merupakan orang yang memberikan informasi tentang situasi dan latar belakang penelitian. Dalam penelitian ini, untuk menentukan informan kunci (*key informan*) tertentu yang sarat informasi sesuai dengan fokus penelitian maka peneliti menentukan dan menunjuk informan sebagai sumber informasi. Penentuan Informan sebagai sumber data dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2014:366). Informan dalam penelitian ini merujuk pada pendapat Spradley (dalam Sugiyono, 2014:370) yakni:

- 1) Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi dihayati;
- 2) Mereka tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti;
- 3) Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi;
- 4) Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya” sendiri.
- 5) Mereka yang pada mulanya tergolong “cukup asing” dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

Berdasarkan arahan dari penjelasan di atas, maka penulis memilih *key informan* (informan kunci) dalam penelitian ini adalah Samsul Hadi Siswoyo selaku pemilik perusahaan. Namun karena pada saat penulis melakukan penelitian pada perusahaannya kondisi beliau tidak memungkinkan untuk ditemui (sakit), selain itu Ibu Fitri selaku manajer perusahaan juga sangat sulit untuk ditemui. Maka pihak perusahaan mengarahkan Intaniar putri menjadi supervisor penelitian ini sekaligus sebagai informan kunci dalam penelitian ini. Berikut data informan tersebut:

| | |
|-----------------|---|
| Nama | : Intaniar Putri |
| Jabatan | : Bagian Keuangan |
| Lama kerja | : 2 Tahun |
| Topik Wawancara | : Gambaran umum perusahaan dan pemeliharaan |

Intaniar putri merupakan informan kunci dalam menggali data yang ada pada Jember Taksi dan beliau mengetahui gambaran tentang perusahaan termasuk pengelolaan sumber daya manusia. Intaniar putri yang juga merupakan salah satu

sumber daya manusia perusahaan yang bertanggung jawab atas pengeluaran dan pemasukan terkait keuangan perusahaan serta segala aspek legalitas perusahaan maka penulis memutuskan untuk menjadikan beliau sebagai informan kunci.

Pengumpulan informasi dan data pada perjalanan penelitian ini ternyata belum mencukupi untuk mendeskripsikan tentang pemeliharaan sumber daya manusia. Maka penulis melakukan teknik *snowball* untuk menggali informasi dan data pada objek penelitian. Teknik tersebut merupakan teknik penambahan informan akibat data yang dibutuhkan masih kurang sedangkan informasinya berada pada orang lain di objek penelitian. Olehnya itu, penulis menjadikan Ema Setyo sebagai informan *snowball*. Berikut data informan tersebut:

Nama : Ema Setyo
Jabatan/Posisi : Penanggung Jawab Bagian Administrasi
Topik : Perencanaan dan prosedur pemeliharaan SDM serta program komunikasi.

Data dan informasi dari informan kunci agar lebih valid maka penulis berupaya untuk memeriksa terhadap akurasi hasil penelitian dengan menggunakan informan triangulasi untuk pemeriksaan keabsahan data. Informan tersebut merupakan orang yang merasakan pelaksanaan pemeliharaan SDM yang dijalankan perusahaan. Berikut informan triangulasi tersebut:

Nama : Didik Haryadi
Jabatan/Posisi : Mekanik
Topik : Pemeliharaan SDM Jember Taksi.

Nama : Wandik
Jabatan/Posisi : Sopir LBG-21
Topik : Pemeliharaan SDM Jember Taksi.

Nama : Roni
Jabatan/Posisi : Operator
Topik : Keluhan pelanggan dan Komunikasi

Nama : M. Yusuf Kurniawan
Posisi : Pelanggan
Topik : Layanan sopir taksi dan perusahaan

Informan triangulasi tersebut sangat membantu penulis dalam mengkonfirmasi data dan informasi atas pemeliharaan yang dilakukan oleh Jember

Taksi. Didik Haryadi selaku sumber daya manusia yang berkontribusi selama Sembilan tahun di Jember Taksi menjadi informan triangulasi untuk memberikan informasi kondisi awal hingga saat ini terkait dengan SDM dan pemeliharannya. Wandik selaku sopir diharapkan memberikan informasi tentang layanan perusahaan dalam hal pemeliharaan SDM selama berkontribusi di Jember Taksi. Di sisi lain, penulis membutuhkan Roni selaku SDM yang bersentuhan dengan konsumen atas keluhan dan layanan yang diberikan oleh sopir taksi serta menjadi informan atas berbagai permasalahan sopir dan operator yang sering terjadi. Pelanggan sebagai penerima dampak program pada penelitian ini juga menjadi informan triangulasi yang akan menjawab layanan sopir dari Jember Taksi kepada pelanggan. Penelitian ini hanya melibatkan enam informan dalam menggali data dan informasi yang dibutuhkan. Ke enam informan tersebut telah representative untuk mendeskripsikan hasil penelitian ini dan data yang dibutuhkan tidak menyebar lagi.

3.3 Tahap Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif berupaya untuk memenuhi kebutuhan data dengan menggunakan berbagai metode pengumpulan data, seperti wawancara *individual*, wawancara kelompok, penelitian dokumen dan arsip serta penelitian lapangan (Gunawan, 2014:142). Metode tersebut saling berkaitan dan saling mendukung untuk menghasilkan data yang sesuai dengan kebutuhan. Penulis sebagai instrumen pada penelitian ini dalam mengumpulkan data dan informasi untuk menyusun deskripsi hasil penelitian menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Observasi Langsung

Kunjungan pada Jember Taksi sebagai bentuk observasi langsung di samping sebagai silaturahmi awal untuk mengetahui kondisi umum Jember Taksi. Menurut Kartono (dalam Gunawan, 2014:13) observasi ialah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala psikis dengan jalan pengamatan dan pencatatan. Yin (2000:113) menyatakan bahwa bukti observasi seringkali bermanfaat untuk memberikan informasi tambahan tentang topik yang akan

diteliti, sehingga informasi yang didapatkan akan berharga untuk mendukung penelitian yang berlangsung.

b. Wawancara mendalam

Dalam upaya mengumpulkan data, peneliti melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) kepada Intaniar Putri selaku bagian keuangan serta orang yang mengetahui aspek legalitas Jember Taksi. Di samping itu, wawancara mendalam juga dilakukan pada Ema Setyo selaku informan berlanjut. Wawancara mendalam (*In-depth interview*) menurut Gunawan (2014:164) merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan informan dengan menggunakan pertanyaan terbuka.

c. Rekaman Arsip

Penelitian ini juga membutuhkan beberapa rekaman keorganisasian hal tersebut untuk melihat dan mencocokkan informasi dari *key* informan akan kebenaran informasi yang disampaikan.

Rekaman arsip menurut Yin (2000:106) pada banyak studi kasus seringkali berbentuk komputersasi terhadap hal yang relevan, meliputi:

- 1) Rekaman layanan, seperti jumlah klien yang dilayani dalam satu periode waktu tertentu;
- 2) Rekaman keorganisasian, seperti bagan dan anggaran organisasi pada periode waktu tertentu;
- 3) Peta dan bagan karakteristik geografis suatu tempat;
- 4) Daftar nama dan komoditi lain yang relevan;
- 5) Data survai, seperti rekaman atau data sensus yang terkumpul sebelumnya di sekitar “situs”; dan
- 6) Rekaman-rekaman pribadi, seperti buku harian, kalender, dan daftar nomor telpon.

Rekaman arsip dalam penelitian ini berupa akta notaris perusahaan, daftar dan struktur SDM, struktur organisasi Jember Taksi, jumlah klien yang menghubungi Jember Taksi di waktu tertentu. Data-data tersebut sangat menunjang dalam mendeskripsikan perusahaan serta proses analisis data.

d. Dokumentasi

Informasi dalam bentuk dokumen menjadi cukup penting dalam penelitian ini untuk menunjang proses deskripsi hasil penelitian. Dokumentasi yang didapatkan berupa surat izin operasional, surat keterangan domisili Jember Taksi, serta dokumen pajak menjadi sumber data pada penelitian ini.

Tipe informasi di atas dapat digunakan menjadi menjadi sumber data, hal tersebut dikuatkan oleh pernyataan Yin (2000:104) bahwa tipe informasi yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Surat, memorandum dan pengumuman resmi;
- 2) Agenda, kesimpulan-kesimpulan pertemuan dan laporan-laporan peristiwa tertulis lainnya;
- 3) Dokumen-dokumen administratif baik berupa proposal, laporan kemajuan dan dokumen interen lainnya;
- 4) Penelitian-penelitian atau evaluasi resi pada lokasi yang sama;
- 5) Kliping-kliping baru dan artikel lainnya yang muncul di media massa.

Dokumen tersebut juga menjadi data pelengkap terhadap informasi yang disampaikan oleh intanjar putri serta beberapa informan lainnya.

3.4 Tahap Analisis Data

Kegiatan untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi tanda/kode dan mengkategorikannya sehingga diperoleh suatu temuan berdasarkan fokus permasalahan penelitian yang akan dijawab dikatakan sebagai analisis data (Gunawan, 2014:209). Penelitian ini menggunakan pendekatan *Interactive Model Data Analysis* yang ditulis oleh Milles, *et al* (2014:12). Mereka menganalisis data dengan melalui beberapa aktivitas, diantaranya sebagai berikut:.

a. *Data Condensation* (Kondensasi data)

Kondensasi data mengacu pada proses pemilihan, fokus, menyederhanakan, abstrak, dan mengubah data dalam bentuk tulisan penuh dari transkrip wawancara, dokumen, dan bahan-bahan lain yang empiris. Penggunaan kondensasi data akan menghasilkan data yang lebih kuat dibandingkan dalam proses reduksi data, yang dapat melemahkan data karena kehilangan sesuatu dalam proses yang ada. Mengkondensasi data berarti menyatukan ide-ide atau data dan informasi yang

didapatkan dengan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Tahapan selanjutnya dalam aktivitas analisis data adalah penyajian data. Secara umum penyajian data adalah mengorganisasi data, menyederhanakan informasi dalam rangka untuk menggambarkan kesimpulan dan tindakan yang akan dilakukan. Penyajian data pada penelitian kualitatif bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan yang telah dipahami. Selanjutnya disarankan dalam melakukan display data, selain dengan teks yang naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, *network* (jejaring kerja) dan *chart*.

Data gambaran umum tentang pemeliharaan SDM yang dijalankan oleh Jember Taksi yang menggambarkan pola dasar penggunaan metode dan motif serta tujuan pelaksanaan metode akan disajikan dalam matriks konseptual yang mendeskripsikan motif dan tujuan dari pemeliharaan SDM pada Jember Taksi, seperti yang terlihat pada Tabel 3.2, Selain itu pelaksanaan berupa bentuk program, sasaran dan luaran serta dampak sampingan akan disajikan dalam bentuk matriks deskriptif tertata dapat dilihat pada Tabel 3.3. Adapun berbagai faktor kendala dalam pemeliharaan SDM serta cara mengatasinya dapat dianalisis menggunakan matriks dinamika situs sehingga nantinya akan didapatkan solusinya, hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.4.

Tabel 0.2 Matriks Konseptual Pemeliharaan SDM

| Metode | Motif | Tujuan |
|--|--|---|
| (a) | (b) | (c) |
| Metode pemeliharaan sumber daya manusia Jember Taksi | Alasan yang mendorong adanya pemeliharaan sumber daya manusia. | Tujuan yang ingin dicapai dengan adanya pemeliharaan sumber daya manusia. |

Sumber: Diadaptasi dari matriks gerombol konseptual (Miles & Huberman, 1992:196)

Selanjutnya, bentuk matriks deskripsi tertata yang akan ditampilkan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Tabel 0.3 Matriks deskriptif tertata

| Program | Sasaran | Hasil Langsung | | Pengaruh Sampingan |
|--|--|---|--|-----------------------------------|
| | | Positif | Negatif | |
| (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| Bentuk kegiatan atas pelaksanaan metode pemeliharaan | Aspek yang dituju dalam pelaksanaan pemeliharaan sumber daya manusia perusahaan Jember Taksi | Kondisi objektif bersifat dilapangan pelaksanaan pemeliharaan SDM Taksi | Kondisi objektif bersifat negatip dilapangan pelaksanaan pemeliharaan SDM Jember Taksi | Dampak atas implementasi program. |

Sumber: Diadaptasi dari meta matriks situs tertata versi 2 (Miles & Huberman, 1992:299)

Penelitian ini juga akan menampilkan kondisi dinamika pemeliharaan sumber daya manusia yang dihadapi oleh Jember Taksi. Dinamika tersebut akan ditampilkan pada matriks dinamika situs sebagai bentuk tampilan permasalahan pemeliharaan SDM pada Jember Taksi, yaitu sebagai berikut:

Tabel.4 Matriks dinamika situs

| Kesulitan | Masalah yang mendasar | Solusi saat itu | Pemecahaan berkelanjutan |
|---|------------------------|--|---|
| (a) | (b) | (c) | (d) |
| Kesulitan yang terjadi dalam pelaksanaan pemeliharaan SDM pada Jember Taksi | Pencarian permasalahan | akar Cara mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi saat itu. | Cara mengatasi masalah agar tidak terjadi lagi dikemudian hari (sifatnya strategis) |

Sumber: Diadaptasi dari matriks dinamika situs (Miles & Huberman, 1992:220)

Pemakaian matriks-matriks, grafik, *network*, dan *chart* dalam mendisplay data, menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2014: 408) untuk memudahkan peneliti dalam memahami stukturanya sehingga mampu menemukan

pola, konfigurasi dan menghindari peneliti dari kecerobohan dalam mengambil kesimpulan yang memihak tersekat-sekat dan tak mendasar.

c. *Conclusion Drawing/verification* (Gambaran kesimpulan dan verifikasi)

Tahapan selanjutnya dalam aktivitas analisis data adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Sejak data dikumpulkan, interpretasi analisis kualitatif mengenai hal-hal apa maksud dengan pola, penjelasan, arus kausal dan proposisi. Peneliti yang kompeten memegang kesimpulan ringan, menjaga keterbukaan dan skeptisisme, tetapi kesimpulan masih ada, tidak jelas pada awalnya semakin eksplisit dan mendalam. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Jika kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

3.5 Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya selain digunakan untuk menyanggah balik apa yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif tidak ilmiah juga merupakan unsur yang tak terpisahkan dari setiap penelitian kualitatif (Moleong, 2012: 320) sehingga penting dalam penelitian ini untuk melakukan pemeriksaan keabsahan data. Berdasarkan konsep pemeriksaan keabsahan data, terdapat sejumlah kriteria tertentu yang kemudian dapat dijadikan acuan untuk memilih teknik pemeriksaan keabsahan data. (Moleong, 2012: 320) menyatakan ada empat kriteria yang digunakan yaitu derajat kepercayaan, keteralihan, kebergantungan dan kepastian. Melihat kriteria tersebut, penulis menggunakan teknik pemeriksaan sebagai berikut:

- 1) Ketekunan pengamatan yaitu dengan memperpanjang masa penelitian dalam proses pengumpulan data di lapangan. Hal tersebut perlu karena mengingat bahwa yang tahu persis permasalahan yang diteliti adalah peneliti itu sendiri, bukan orang lain. Dalam penelitian ini, penulis juga dibatasi waktu yakni mulai 18 Januari 2016 hingga 18 maret 2016, akan tetapi informasi dan data belum cukup untuk menjawab tujuan penelitian maka penulis melakukan

wawancara berlanjut pada informan triangulasi hingga pada 2 april 2016. Hal inilah yang mendasari penulis melakukan teknik ketekunan pengamatan untuk memeriksa keabsahan data.

- 2) Melakukan triangulasi sumber, yakni mendapatkan data dari sumber yang berbeda dengan teknik yang sama yaitu wawancara memungkinkan diperoleh variasi informasi selengkap-lengkapnya. Hal tersebut penulis lakukan karena kesulitan peneliti untuk melakukan wawancara dengan pimpinan (pemilik perusahaan) dalam hal ini Drs. Samsul Hadi Siswoyo maupun manajer Jember Taksi Ibu Dian Safitri Kumala Sari, sehingga informasi dapat digali sedalam dalamnya dari berbagai sumber melalui wawancara dengan Intaniar putri selaku bagian keuangan dan legal, Ema Setyo selaku bagian administrasi, Didik Haryadi selaku mekanik, dan Wandik selaku sopir taksi serta penerima dampak akhir atas pelaksanaan pemeliharaan sumber daya manusia yaitu pelanggan jember taksi yang bernama M. Yusuf Kurniawan. Hal ini dilakukan karena kebutuhan data dan informasi dianggap belum mampu menjawab tujuan penelitian sehingga triangulasi sumber sangat dibutuhkan dalam penelitian ini.

3.6 Tahap Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan langkah yang dilakukan oleh penulis untuk menarik kesimpulan dari informasi dan data yang diperoleh serta telah dianalisis sehingga dan telah ditemukan jawaban atas permasalahan penelitian. Penulis dalam menarik kesimpulan akan menggunakan paradigma induktif. Paradigma ini akan melakukan penarikan kesimpulan berdasarkan keadaan yang khusus untuk diperlakukan secara umum dalam memaparkan kondisi pemeliharaan sumber daya manusia pada Jember Taksi. Perlu diketahui, bahwa menurut Suseno (dalam Kaelan 2012:200) bahwa proses analisis induktif bukan merupakan proses generalisasi, melainkan bentuk suatu “konstruksi teoritis” melalui suatu intuisi berdasarkan struktur logika. Proses induktif ini harus juga didasarkan atas sistem pengetahuan yang filosofis yang mendasari penelitian.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan intepretasi data yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Perencanaan pemeliharaan sumberdaya manusia Jember Taksi belum sepenuhnya tertata baik. Program pemeliharaan dilaksanakan tanpa adanya kontrol maupun evaluasi. Indikasi buruknya perencanaan pemeliharaan adalah semakin tingginya *turnover* sumberdaya manusia pada Jember taksi.
- b. Jember taksi telah melaksanakan pemeliharaan sumberdaya manusia perusahaan. Pelaksanaan atas metode pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember Taksi yang berupa komunikasi, pemberian insentif, kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja, serta hubungan industrial hingga saat ini masih berlandaskan pada motif kemampuan perusahaan yang rendah tanpa mengikuti berbagai standar baik yang ditetapkan oleh pemerintah maupun yang berlaku secara umum di berbagai perusahaan taksi. Pemeliharaan belum dilaksanakan dengan baik oleh Jember taksi, sistem komunikasi yang buruk dengan berbagai keterbatasan, kelayakan insentif dan kesejahteraan yang tidak mampu menekan *turnover* SDM, Sistem K3 dan hubungan industrial yang kurang memberikan perhatian terhadap kenyamanan kerja sumberdaya manusia menjadi indikasi buruknya pemeliharaan SDM pada Jember taksi.
- c. Prosedur pelaksanaan program pemeliharaan hingga saat ini masih tetap komitmen atas jalur pengambilan keputusan pada Jember Taksi. Model prosedur tersebut merupakan cerminan dari *level management*. Pemilik atau pimpinan Jember taksi selaku pengambil kebijakan terhadap segala persoalan yang kemudian diinstruksikan kepada bawahannya untuk dilaksanakan.
- d. Kontrol mutu pemeliharaan sumberdaya manusia Jember Taksi sama sekali tidak dikelola, Akibatnya pelaksanaan metode pemeliharaan tidak dapat dikendalikan serta diukur kinerjanya. Bahkan indikasi buruknya akibat tidak adanya kontrol mutu pelaksanaan pemeliharaan SDM adalah semakin

tingginya *turnover* sumberdaya manusia yang berujung pada *income* perusahaan sepanjang tahun 2015 trakhir semakin merosot.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan yaitu sebagai berikut:

- a. Informan yang dijadikan sumber informasi utama bukan pemilik (pimpinan) Jember taksi sehingga penelitian ini menggunakan informan berlanjut.
- b. Data kinerja *income* pada Jember taksi hanya menggunakan data tahun 2015 sebagai acuan indikasi buruknya kinerja sumberdaya manusia Jember Taksi, sehingga terdapat gap data antara data *turnover* yang disajikan untuk tahun 2013-2016.
- c. Perusahaan tidak memiliki dokumen tentang pemeliharaan sumberdaya manusia maupun pengelolaan SDM Jember taksi sehingga beberapa data harus ditracking satu persatu pada informan dalam penelitian ini dan itupun berdasarkan ingatan informan sehingga cenderung kurang akurat.

5.3 Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan tersebut, maka terdapat saran yang diberikan oleh peneliti antara lain:

- a. Pelaksanaan program pemeliharaan sumberdaya manusia Jember Taksi perlu ditingkatkan lagi. Komunikasi antar sumberdaya manusia perlu dikuatkan antara pimpinan dengan jajaran SDM agar tidak cenderung menakutkan sehingga hasilnya pun efektif terhadap kinerja. Program insentif juga harus memiliki perhatian yang serius yang didukung dengan standar kelayakan insentif, karena selama ini program ini hanya diberikan kepada sopir dan waktunya punya hanya sekali dalam setahun. Bukan hanya itu, program lain seperti pemberian kesejahteraan dan sistem keselamatan dan kesehatan kerja sumberdaya manusia perlu didesain ulang sesuai dengan standarisasi kelayakan yang belaku di Kabupaten Jember sehingga hal ini diharapkan dapat menghasilkan program yang lebih baik lagi dalam memacu kinerja perusahaan.

- b. Aktivitas pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember taksi sebaiknya memiliki perencanaan setiap metode dan program yang akan dijalankan sehingga dapat lebih terkontrol dan terukur kinerjanya. Perencanaan tersebut juga merangkum berbagai aktivitas kontrol dan evaluasi program pada metode yang digunakan oleh pihak perusahaan guna melakukan perbaikan berkelanjutan.
- c. Potensi yang dimiliki Jember Taksi cukup besar untuk perusahaan layanan transportasi taksi di Kabupaten Jember. Olehnya itu perlu dikelola dengan baik, dari semua fungsi bisnis perusahaan. Perlu penanggung jawab operasional (Manajer operasional) yang mampu berpikir dan bertindak strategis dalam memajukan perusahaan. Bahkan, jika perusahaan tersebut dikelola dengan baik maka SDM Jember taksi akan terpantau kesejahteraannya, sehingga juga dapat menekan tingkat keluar masuknya SDM, meningkatkan kinerja *income* perusahaan serta berbagai permasalahan-permasalahan perusahaan dapat di atasi secara cepat dan strategis berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Quran, 2007. Cordova AL Quran & Terjemahan. Bandung: Syaamil Quran.
- Anvari, R., JianFu, Z., Chermahini, Siavash H. 2013. Effective Strategy For Solving Voluntary Turnover Problem Among Employees. *Procedia-social and behavioral science*. Vol. 129 (2014):186-190.
- Bahestifar, M. dan Asadi, H. 2013. A Study of Maintaining Human Resource System and Employees Respond to Customers: A Case of Tejarat Bank in Kerman, Iran. *Asian Jurnal of Research in Banking and Finance*. Vol. 3 (12): 124-137.
- Bahestifar, M. dan Safarian, Mojtaba. 2013. HR Maintenance: A Vital Factor to Promote Job Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 3 (2): 197-202.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Baron, Angela dan Armstrong, Michael. *Human Capital Management: konsep dan implementasi*: Terjemahan oleh Lilian Juwono. 2013. Jakarta: PPM.
- Binasiamindo Kharisma. 2009. Perencanaan teknis penyusunan kebutuhan armada dan wilayah operasi angkutan taxi di wilayah perkotaan. Jakarta: PT Binasiamindo Kharisma.
- Creswell, J.W. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. Alih bahasa oleh Ahmad Fawaid. 2010. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daniel, M. 2005. *Metode Penelitian Sosial Ekonomi: dilengkapi beberapa alat analisa dan penuntun penggunaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dinas Pehubungan Provinsi Jawa Timur. 2014. Total Taxi per Provinsi. [online]. <http://bstp.hubdat.web.id/data/menu/REKAP%20TAKSI%20PROPINSI.xls>. [27 Desember 2015].
- Endarmoko, E. 2007. *Tesaurus Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gunawan, I. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, H.T. 2000. *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia, edisi 2*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

- Hasibuan, M.S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, J.H. 2001. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kurniawan. 2009. Membuat perusahaan: cara dan tips pendirian perseroan terbatas. [online]. <http://perusahaan.web.id/definisi/pengertian-dasar-cv/>. [16 September 2015].
- Lambrie, I. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo.
- Miles, M.B. 1994 dan Huberman, A.M. 1994. *Analisis Data Kualitatif: buku sumber tentang metode-metode baru*. Diterjemahkan: Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Miles M.B., Huberman, A.M. dan Saldina, J. 2014. *Qualitative data analysis: a method sourcebook (3thEd.)* Thousand Oaks, CA. Sage Publication.
- Mills, G.E., Smith, P.C., dan Pace, R.W. 1991. *Human Resource Development: The Field*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Moghadam, Mahmood, N., Baheshtifar, M., Ghatavi, S. 2013. Relationship between Human Resource Maintenance System and Organization Commitment in Executive Organization. *Jurnal of Basic and Applied Scientific Research*. Vol. 3(2): 53-59.
- Moleong, L.J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhtadi, Muhammad Zaki Zaim. 2009. Manajemen pemeliharaan untuk optimalisasi laba perusahaan. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*. Vol. 7 (1): 35-43.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry., dan Wright, Patrick M. 2010. *Manajemen sumber daya manusia mencapai keunggulan bersaing. Buku 2 edisi 6*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rachmawati, I. Kusdyah. 2008. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Robbins, P.Stephen. 2010. *Manajemen*. Edisi kesepuluh. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Rijadi, S. 2014. *OSO Focus PT Blue Bird Tbk*. Jakarta: PT OSO Securities.

- Santoso, Y., Setiyadi, I., Rasman, R.R. 2013. *Organization Design and Job Analysis: For Those Concern With Organization Development*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Stoner, A.F. James. 1986. *Manajemen*. Edisi kedua. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2014. *Metode penelitian manajemen: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, penelitian tindakan, penelitian evaluasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, S. 2003. *Ekonomi manajemen sumber daya manusia dan ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tarwaka, 2008. Peraturan perundang-undangan tentang K3. [Online]. <http://safelindo.blogspot.co.id/2008/12/peraturan-perundang-undangan-dibidang.html>. [27 Mei 2016].
- Universitas Jember. 2011. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.
- Wardiana, Rr Desi. 2012. *Analisis Pelaksanaan Program Pemeliharaan Karyawan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Jember*. Jember: Perpustakaan Universitas Jember.
- Widjarnarka, Aladin. 2010. *Penyusunan SOP Standar Operating Prosedures*. Jakarta Pusat: PPM Manajemen.
- Wikipedia. 2015. *Daftar Kabupaten dan Kota Di Jawa Timur*. [online]. https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_kabupaten_dan_kota_di_Jawa_Timur. [27 Desember 2015].
- Wikipedia. 2016. *Sumber Daya Manusia*. [online]. https://id.wikipedia.org/wiki/Sumber_daya_manusia. [15 Maret 2016].
- Yusadinata, Agia S. 2014. *Pengaruh Pemeliharaan Sumber Daya Manusia Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Di PT Bank Negara Indonesia (Persero) TBK., Kantor Cabang Unit Perguruan Tinggi Bandung*. Bandung; *Repository* Universitas Pendidikan Indonesia.
- Yin, Robert K. 2000. *Studi Kasus (Desain Dan Metode)*. Diterjemahkan: Mudzakir, M.Jauzi. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Yulianto, J. 2011. *Peran teori dalam penelitian kualitatif*. [online]. <http://pascaunesa2011.blogspot.com/2011/11/peran-teori-dalam-penelitian-kualitatif.html>. [3 Mei 2015].

LAMPIRAN A



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Jember Telp. 0331-337818, 339385 Fax. 0331-337818
e-Mail : penelitian.jemlit@unej.ac.id

Nomor : 64 /UN25.3.1/LT/2016
Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan
Penelitian

18 Januari 2016

Yth. Pimpinan
Jember Taxi Jember
di -

JEMBER

Memperhatikan surat pengantar dari Pembantu Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember Nomor : 122/UN25.1.2/LT/2016 tanggal 14 Januari 2016, perihal permohonan ijin penelitian mahasiswa :

| | |
|--------------------|---|
| Nama / NIM | : Deki Zulkarnain/130910202062 |
| Fakultas / Jurusan | : FISIP/Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Jember |
| Alamat / HP | : Jl. MT Haryono No. 151 Jember/Hp. |
| Judul Penelitian | : Pemeliharaan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Jember Taxi) |
| Lokasi Penelitian | : Jember Taxi Jember |
| Lama Penelitian | : Dua bulan (18 Januari 2016 – 18 Maret 2016) |

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk mencari data sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.



Dr. Zamri, M.Si
NIP. 196403251989021001

Tembusan Kepada Yth. :

1. Dekan FISIP
Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs
3. Arsip



CERTIFICATE NO : QMS/173

LAMPIRAN B



CV. PRATAMA ABADI

Jl. Slamet Riyadi 92 Patrang - Jember
Telp. 0331-411411 Fax. 0331-488067

SURAT KETERANGAN

Nomor : 24/JT/III/2016

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Intanjar Putri Januari, SE**
Alamat : Jl. Samet Riyadi 92 Patrang Jember
Jabatan : Keuangan Jember Taksi

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : **Deki Zulkarnain**
Tempat & Tanggal Lahir : Wonorejo, 24 Agustus 1991
NIM : 130910202062
Fakultas : Ilmu Sosial dan Politik
Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Adalah benar-benar telah melaksanakan penelitian di CV. Prata Abadi (Jember Taksi) terhitung sejak 18 Januari 2016 s/d 18 Maret 2016 dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul: "*Pemeliharaan Sumber Daya Manusia (Studi kasus pada Jember Taksi).*"

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya, dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 24 Maret 2016
CV. Pratama Abadi (Jember Taksi)

JEMBER TAKSI
Intanjar Putri Januari, SE

Tabel 4.5 Matriks Deskriptif Tertata Program pada Metode Pemeliharaan SDM Jember Taksi

| Program pada Metode (a) | Sasaran (b) | Hasil Langsung | | Pengaruh Sampingan (e) |
|-----------------------------------|---|---|--|--|
| | | Positif (c) | Negatif (d) | |
| Komunikasi | | | | |
| a. Pengawasan | a. Perilaku dan kinerja SDM | a. SDM Bekerja sesuai dengan tanggung jawab | a. Kurang kontrol langsung oleh pimpinan | a. Pendampingan dan pengawasan atas sikap serta perilaku SDM berjalan terus; |
| b. Penyampaian informasi dan data | b. Kinerja Keuangan perusahaan; | b. SDM terpantau langsung oleh bagian administrasi | b. Pengambilan keputusan terkesan lamban | b. Komunikasi antar SDM terbangun; |
| c. Pengungkapan emosi. | c. SDM yang bertengkar serta perilaku curang . | c. Pimpinan mengetahui sebagian kondisi aktual perusahaan; | | a. Perusahaan kurang berpikir strategis |
| | | d. Pimpinan menerima laporan keuangan sederhana perusahaan | | b. Pertumbuhan agak lambat |
| | | e. SDM yang bertengkar dapat berdamai sehingga membangun kenyamanan kerja | | c. Komunikasi pimpinan dengan SDM terkesan menakutkan |
| | | f. Dikeluarkannya SDM yang berperilaku curang | | |
| Pemberian insentif berupa: | | | | |
| a. Material insentif | a. SDM yang memiliki loyalitas kerja, perilaku sopan dan rapi serta tidak pernah kurang setor | a. Diikutkan pada lomba sopir teladan yang diadakan oleh Dinas Perhubungan sehingga Mendapatkan insentif Rp 500.000,- serta biaya akomodasi selama kegiatan tersebut; | a. Hanya diberikan kepada SDM Sopir dan pemberiannya hanya pada saat itu saja; | a. Tidak begitu mempengaruhi para sopir |
| b. Insentif negatif | b. SDM Sopir yang kurang setor akan mendapat teguran | b. Insentif negatif berusaha mendidik para sopir untuk selalu tidak kurang setor. | b. Tidak boleh mengemudi jika yang kurang setor belum melunasi hutangnya | b. Beberapa sopir sering kurang setor, bahkan jatuh pada group "A" terus. |
| (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
| Pemberian kesejahteraan | | | | |
| a. Pemberian Tunjangan hari | a. Seluruh SDM Jember Taksi. b. SDM pada kondisi | a. SDM selain sopir menerima THR sebesar 1 x gaji saat menjelang hari raya sedangkan SDM sopir menerima THR | a. Pemberian santunan duka kematian belum terstandarisasi, | a. Timbul rasa senang ketika pimpinan juga memberikan perhatian |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| <p>raya (THR)</p> <p>b. Pakaian dinas</p> <p>c. Uang pengobatan</p> <p>d. Uang duka kematian</p> <p>e. Mushollah</p> <p>f. Cuti/cuti hamil</p> <p>g. Izin</p> | <p>tertentu, misalkan sakit ataupun salah satu keluarga (istri, anak, kepala keluarga) meninggal dunia.</p> | <p>berupa tanpa setoran selama 3 hari menjelang atau pasca hari raya.</p> <p>b. Sopir dan mekanik mendapatkan pakaian kerja yang berlabel Jember Taksi.</p> <p>c. Seluruh SDM mendapat santunan kesehatan 25% dari total biaya perobatan ketika sakit.</p> <p>d. Seluruh SDM mendapat santunan uang duka kematian antara Rp 100.000,- sampai Rp 200.000,-</p> <p>e. Seluruh SDM mendapat fasilitas Izin, Tempat sholat, kesempatan cuti selama 2 kali selama setahun dan 3 bulan untuk cuti hamil.</p> | <p>terkadang penerima diluar jalur keluarga utama (istri, suami, anak);</p> <p>b. Pemakaian baju kerja kurang kontrol, sehingga nilai <i>branding</i> lembaga ke pelanggan sangat kurang.</p> <p>c. Pemberian kesejahteraan tidak begitu inovatif, jenis kesejahteraan tidak pernah mengalami perubahan.</p> | <p>berupa santunan diluar jalur keluarga utama;</p> <p>b. THR membuat SDM merasa senang ketika menerimanya, namun masih terbilang kecil karena selaras dengan besarnya gaji yang belum pernah berubah sejak 2 tahun terakhir;</p> <p>c. Timbul wacana untuk mendapatkan pakaian kerja bagi SDM kantor;</p> <p>d. SDM merasa biasa-biasa saja dalam bekerja dan belum ada perubahan sistem kerja yang mendasar.</p> |
| <p>Keselamatan dan kesehatan kerja (K3)</p> <p>a. Kotak P3K dan Rambu hati-hati</p> <p>b. Baju bengkel.</p> | <p>Keselamatan dan kesehatan kerja SDM Jember Taksi.</p> | <p>a. Beberapa armada dilengkapi dengan kota P3K serta rambu-rambu segi tiga;</p> <p>b. Mekanik mendapatkan baju bengkel untuk menjalankan pekerjaannya.</p> | <p>a. Kurang mengontrol kondisi kotak P3K serta rambu keselamatan pada setiap armada</p> <p>b. Baju bengkel hanya satu, sehingga tidak mencukupi untuk kerja harian selama 6 hari kerja.</p> | <p>a. Beberapa mobil tidak memiliki kotak P3K maupun rambu</p> <p>b. keselamatan</p> <p>c. Perusahaan cenderung kurang memerhatikan aspek keselamatan dan kesehatan kerja.</p> |

| (a) | (b) | (c) | (d) | (e) |
|--|---|---|---|--|
| <p>Hubungan industrial (perusahaan, paguyuban dan pemerintah)</p> <p>a. Pelibatan penyelesaian masalah bersama</p> <p>b. Sinergi dengan pemerintah dalam pengembangan layanan transportasi Kabupaten Jember.</p> | <p>Hubungan harmonis antara SDM perusahaan yang tergabung dalam paguyuban serta pemerintah sebagai sumber legalitas eksternal</p> | <p>a. Paguyuban dan SDM lainnya dilibatkan dalam penyelesaian terhadap masalah-masalah antar SDM</p> <p>b. Acara arisan bersama dalam membangun harmonisasi hubungan antar SDM</p> <p>c. Terlibat dalam sosialisasi peraturan maupun keputusan menteri terkait</p> <p>d. Terlibat dalam peningkatan kualitas layanan transportasi di kabupaten jember sesuai standarisasi yang ditetapkan pemerintah.</p> | <p>a. Pimpinan tidak terlibat langsung dalam menjali hubungan antara SDM</p> <p>b. Beberapa peraturan pemerintah lamban ditanggapi oleh pihak perusahaan.</p> | <p>a. Pimpinan perusahaan terkesan kurang mengawal isu-isu peraturan pemerintah terkait dunia transportasi</p> <p>b. Perubahan cenderung sangat lamban atas aturan-aturan baru dari pemerintah</p> |

Sumber: Jember Taksi, 2016 (data diolah)

LAMPIRAN D.

LEMBAR ISIAN RINGKAS INFORMASI

Informan : Intaniar Putri
 Jabatan : Penanggung jawab Bagian keuangan Jember *Taxi*
 Lama Bekerja : 2 Tahun
 Telepon : 081336559800
 Tempat : Jember *Taxi*
 Tanggal kontak : 22 Februari 2016

Berikut informasi ringkas berdasarkan objek penelitian yang didapatkan saat setelah proses wawancara pada 22 Februari 2016 Bertempat di ruang kerja administrasi dan keuangan Jember *Taxi*:

| Pertanyaan (a) | Informasi (b) |
|----------------------------|--|
| Nama Perusahaan | CV. Pratama Abadi |
| Nama Branding (Label) | Jember Taxi (JT) |
| Status perusahaan | <i>Comanditaire Venootschap</i> / Perseroan komanditer |
| Pendiri | Drs. Samsul Hadi Siswoyo, Abas aries dharmaputra, Pramono Hadi, Hajjah Imah Sulaimah |
| Direktur saat ini | Drs. Samsul Hadi Siswoyo, M.Si. |
| Tahun Berdiri | 2004 |
| Tahun beroperasi | September 2004 |
| Kantor | |
| - Lama | Jl. Majapahit U-12 Sempursari, sedangkan Garasi <i>Taxi</i> di Batu Raden. |
| - Baru | Jl. Slamet Riadi No. 92 Jember, berfungsi sebagai garasi dan kantor. |
| Telpon | 0331 411411. |
| Sumber Modal | Modal gabungan antara beberapa komanditer para pendiri Jember <i>Taxi</i> . |
| Jumlah armada saat berdiri | 25 <i>Taxi</i> yang baru semua, dan selanjutnya terjadi penambahan armada sebanyak 7 armada. |
| Jumlah saat ini | 32 armada, terdiri dari 22 kondisi baik dan 10 armada tidak dapat beroperasi karena rusak. |
| Warna branding | <i>Silver</i> |
| Layanan perusahaan | Cendrawasi Hotel, Hotel merdeka, Hotel aston, E-biz |

| | Hotel |
|---|---|
| (a) | (b) |
| Infomasi lain terhadap perusahaan saingan | Jumlah armada cukup berbeda jauh dengan Argo Perdana <i>Taxi</i> . |
| Titik layanan | Rumah Sakit DKT, Telisa/Stasiun, GNI, Rumah Sakit Daerah Soebandi, Kaliwates Gor, Balung, Jenggawah dan Tawang Alun. |
| Visi | Menjadi perusahaan <i>taxi</i> yang menjamin kualitas mutu layanan terhadap segala stakeholders. |
| Misi | Memberikan layanan yang sigap dan ramah dalam menggapai kepuasan pelanggan, dan untuk membangun serta mempertahankan sumber daya manusia perusahaan secara optimal. |
| Struktur organisasi | Tanggung jawab direktur membawahi beberapa fungsi diantaranya manager, keuangan, administrasi, sopir, mekanik, operator, satpam dan waker. Sesuai dengan tanggung jawab masing-masing |
| Jumlah SDM Perusahaan | 67 Orang |

Lembar isian ringkas informasi ini dinyatakan telah sesuai terhadap data-data perusahaan oleh bagian keuangan yang sekaligus menangani legalitas perusahaan dan disetujui untuk dimuat dalam hasil penelitian ini.

Jember, 26 Maret 2016

Intaniar Putri
Penanggung Jawab Keuangan

LAMPIRAN E.

JEMBER TAKSI DATA SOPIR GROUP A DAN B

| NO | LBG | NAMA | NO. HP | KET. |
|----|-------|--------------|--------------|------|
| 1 | J-01 | IMAM | 081336232XXX | A |
| | | PRAYIT | 082141697XXX | B |
| 2 | J-02 | HERU | 085233314XXX | A |
| | | SATRIO | 085225602XXX | B |
| 3 | J-03 | DARMAJI | 085234563XXX | A |
| | | WANDI | 085236401XXX | B |
| 4 | J-04 | SULI | 081249805XXX | A |
| | | RETNO | 081217295XXX | B |
| 5 | J-05 | SUYONO | 081358508XXX | A |
| | | YONO | 085259771XXX | B |
| 6 | J-27 | DAYAT | 081336855XXX | A |
| | | ADIL | 081234849XXX | B |
| 7 | J-08 | DORIK | 082143381XXX | A |
| | | BAMBANG YUK | 081559275XXX | B |
| 8 | J-06 | M. SAIFUL | 085230744XXX | A |
| | | YUDI | 081336408XXX | B |
| 9 | J-12 | EKO | 081234669XXX | A |
| | | MUKIT | 085235587XXX | B |
| 10 | J-21A | SAI | 082335424XXX | A |
| | | ANSORI | 085257107XXX | B |
| 11 | J-14 | YASIN | 081330926XXX | A |
| | | BAMBANG CIEP | 082141066XXX | B |
| 12 | J-15 | SURYADI | 081336444XXX | A |
| | | SUTOMO | 081359255XXX | B |
| 13 | J-18 | JOKO | 081234554XXX | A |
| | | KAREEM | 085203016XXX | B |
| 14 | J-20 | RIKO | 082244991XXX | A |
| | | EENG | 085236405XXX | B |
| 15 | J-21 | ERVAN | 082331348XXX | A |
| | | WANDIK | 085330681XXX | B |
| 16 | J-28 | FARID | 085334355XXX | A |
| | | AHYAR | 085232732XXX | B |
| 17 | J-24 | ADI | 085235561XXX | A |
| | | PRAPTO | 082310239XXX | B |
| 18 | J-25 | BAKRI | 085236724XXX | A |
| | | BUDI | 081234729XXX | B |
| 19 | J-31 | SURYADI | 085257780XXX | A |
| | | IDRIS | 081234511XXX | B |
| 20 | J-32 | BAMBANG | 081336793XXX | A |
| | | KUSNOTO | 081336603XXX | B |

| NO | NAMA | NO. HP | KET. |
|----|-------------|--------------|------|
| 21 | AGUS DWI | 085228031XXX | A |
| | GATOT | 081336902XXX | B |
| 22 | SAHERI | 082316958XXX | A |
| | RAHMAN | 085233233XXX | B |
| 23 | WAKIL | 085236366XXX | A |
| | AGUS PETUNG | 081336383XXX | B |
| 24 | HASAN | 081234944XXX | A |
| | ADI SUCIPTO | 081249155XXX | B |
| 25 | WAHYUDI | 081336206XXX | A |
| | HARTONO | 082332514XXX | B |

JEMBER TAXI SOPIR CADANGAN

| NO | NAMA | NO. HP |
|----|----------|--------------|
| 1 | Bambang | 085230213XXX |
| 2 | Bebun | 085204981XXX |
| 3 | Suyanto | 081233797XXX |
| 4 | Asbun | 082332475XXX |
| 5 | Agus Lin | 085203994XXX |
| 6 | Pur | 082318389XXX |
| 7 | Adi Org | 085336991XXX |

LAMPIRAN F.



Asli



PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER
DINAS PERINDUSTRIAN, PERDAGANGAN
DAN ENERGI SUMBERDAYA MINERAL

TANDA DAFTAR PERUSAHAAN
PERSEKUTUAN KOMANDITER (CV)

BERDASARKAN
UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 1 TAHUN 1982
TENTANG WAJIB DAFTAR PERUSAHAAN

| | | |
|--|--|-------------------------------------|
| NOMOR TDP 13.07.3.49.03859 | BERLAKU S/D TANGGAL 4 NOP 2016 | PENDAFTARAN : BARU PEMBAHARUAN : |
| NAMA PERUSAHAAN : PRATAMA ABADI, CV | | STATUS : KANTOR TUNGGAL |
| PENGURUS UTAMA / PENGURUS CABANG : Drs. H. SAMSUL HADI SISWOYO, M.Si | | |
| ALAMAT : JALAN SLAMET RIYADI NO. 92, RT. 004 RW. 005, KEL. PATRANG, KEC. PATRANG, KAB. JEMBER | | |
| NPWP : | 36.611.892.5.626.000 | |
| NOMOR TELEPON : | 0331 - 411411 | FAX : - |
| KEGIATAN USAHA POKOK : ANGKUTAN TAKSI | KBLI : 49421 | |

JEMBER, 04 NOPEMBER 2011

a.n. BUPATI JEMBER

PR. KEPALA DINAS PERINDAG DAN ESDM KAB. JEMBER
SELAKU KEPALA KANTOR PENDAFTARAN PERUSAHAAN

Ir. WIDODO JULIANTO
Pembina

NIP. 13660721 199203 1 007

LAMPIRAN G.



PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER
 DINAS PERINDUSTRIAN PERDAGANGAN
 DAN ENERGI SUMBER DAYA MINERAL
 Jalan Kalimantan No. 82, Telp. / Fax. 0331-334497 Jember

SURAT IZIN USAHA PERDAGANGAN

NOMOR : 503/1052/411/2011

| | |
|--|--|
| NAMA PERUSAHAAN | CV. PRATAMA ABADI |
| NAMA PENANGGUNG JAWAB & JABATAN | Drs. H. SAMSUL HADI SISWOYO, M.Si DIREKTUR |
| ALAMAT PERUSAHAAN | JALAN SLAMET RIYADI NO. 92, RT. 004, RW. 005 KEL. PATRANG, KEC. PATRANG - KAB. JEMBER |
| NOMOR TELEPON | 0331-411411 FAX : - |
| MODAL DAN KEKAYAAN BERSIH PERUSAHAAN (TIDAK TERMASUK TANAH DAN BANGUNAN) | Rp. 3.000.000.000,- TIGA MILYAR RUPIAH |
| KELEMBAGAAN | J A S A |
| KEGIATAN USAHA (KBLI) | 49421 |
| BARANG/JASA DAGANGAN UTAMA | ANGKUTAN TAKSI ✓ |

IZIN INI BERLAKU UNTUK MELAKUKAN KEGIATAN USAHA PERDAGANGAN DISELURUH WILAYAH REPUBLIK INDONESIA, SELAMA PERUSAHAAN MASIH MENJALANKAN USAHANYA, DAN WAJIB DIDAFTAR ULANG SETIAP 5 (LIMA) TAHUN SEKALI. 04 NOV 2016

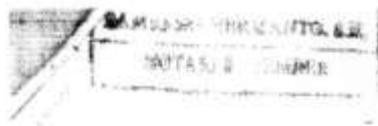


Jember, 04 NOPEMBER 2011

A.N BUPATI JEMBER
 Ptl. KEPALA DINAS
 PERINDUSTRIAN PERDAGANGAN
 DAN ENERGI SUMBER DAYA MINERAL
 KABUPATEN JEMBER



LAMPIRAN H.



MASUK, KELUAR, DAN PERUBAHAN ANGGARAN DASAR

C.V. FRATAMA ABADI

Nomor : 5.

— Pada hari ini, Sabtu, tanggal enam Agustus dua —
ratus sebelas (06 - 08 - 2011),

— Pukul 10:30 WIB (sepuluh lewat tiga puluh menit —
Makto Indonesia Bagian Barat).

— Tersebutkan kepada saya, **BAMBANG HERMANTO, Sarjana**
Hukum, Notaris di Jember, dengan dihadiri oleh para
saksi yang telah dikenal oleh saya, Notaris dan nama
namanya akan disebutkan pada babagian akhir akta

— Saya, Doktorandus Haji **SAMSUL HADI SISWYO,**

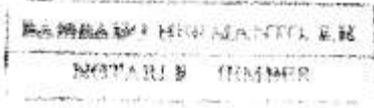
Magister Sains lahir di Bojonegara, pada tanggal
lima belas Maret seribu sembilan ratus empat puluh
tujuh (15 - 03 - 1947), Pensiunan, bertempat
tinggal di Jalan Slamet Riyadi Nomor : 92, Rukun
Tetangga 004, Rukun Warga 005, Kelurahan Patrang
Desa Patrang, Kecamatan Jember, Kabupaten
Jember, Provinsi Jawa Timur, Kabupaten Jember, dengan
Nomor induk Kependudukan : 3509201503470004, Man
Negara Indonesia.

— Menurut ketetangannya dalam hal ini bertindak
a. untuk diri sendiri :

b. selaku ahli waris (suami) dari almarhumah **Hyon**

Hajjah IMAH SULAIMAH, lahir di Banyuwangi, pada
tanggal sembilan September seribu sembilan
ratus lima puluh dua (09 - 09 - 1952),
bertempat tinggal terakhir di Jalan Mojopahit
Desa Patrang, Rukun Tetangga 005, Rukun Warga 00

LANJUTAN.



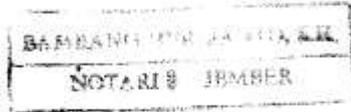
Kabupaten Jember, yang telah meninggal di Rumah Sakit Heum Dr. SUETOMO, Surabaya, berdasarkan Surat Keamatan yang dikeluarkan oleh Rumah Sakit Dokter SUETOMO, Surabaya tertanggal tiga belas Oktober dua ribu delapan (13 - 10 - 2008).

Setelah itu, tidak dapat dihindari karena di bertanggung jawab sepenuhnya untuk dan atas nama Dokter dan keponakan yaitu :

Myonya DIANA SAFITRI KUMALASARI, lahir Banuwangi, pada tanggal dua puluh sembilan September seribu sembilan ratus tujuh puluh enam (25 - 09 - 1976) Warga Negara Swasta, bertempat tinggal di Jember, No. 12-0079, Rukun Tetangga 003, Rukun Warga Kelurahan Dukuh PAKIS, Kecamatan Dukuh PAKIS, Kota Surabaya, pemegang Nomor Induk Kependudukan : 1215621-650976-0008, War. Hkn. - Indonesia.

Tan **FRAMOND HADI**, lahir di Bojonegara, tanggal delapan Desember seribu sembilan ratus delapan puluh satu (08 - 12 - 1981) Swasta, bertempat tinggal di Jalan Motor U-12, Rukun Tetangga 002, Rukun Warga 01 Kelurahan Sempusari, Kecamatan Kaliwates Kabupaten Jember, pemegang Nomor Induk Kependudukan : 3509100010010003, War. Hkn. -

LANJUTAN.



saya, notaris, telah dibelajarkan di Kantor Panitera Pengadilan Negeri Jember, tanggal delapan September dua ribu empat (08 - 09 - 2004) Nomor : 129/CV/2004 dan selubungannya dengan akta **MASUK, KELUAR, DAN**

PERUBAHAN ANGGARAN DASAR C.V. PRATAMA ABADI, tanggal delapan belas Maret dua ribu lima (18 - 03 - 2005).

Nomor : 12, dibuat dihadapan saya, Notaris di Jember telah ditandatangani di Kantor Panitera Pengadilan Negeri Jember, tanggal dua puluh satu Maret dua ribu lima (21 - 03 - 2005) Nomor : 12/CV/PAD/2005.

Terdapat para peserta dari perseroan tersebut terdiri dari :

1. Tuan Doctorandus **ABAS ARIES DHARMAPUTRA** sebagai **MANAJER**;
2. Nyonya **DIANA SAFITRI KUMALASARI** sebagai **MAKIL**;
3. Nyonya Hajjah **IMAH SULAIMAH** sebagai **KOMANDITER**;
4. Tuan **PRAMONO HADI** sebagai **KOMANDITER**;

Selaku penggladur Tuan Doctorandus Haji **SAMSUL HA SISMOYO** dan Tuan **MOE'IN** sejak ditandatangani akta tersebut telah hadir dalam perseroan komanditer

C.V. PRATAMA ABADI tersebut diatas, kemudian **Nyonya Hajjah IMAH SULAIMAH** tersebut diatas dinyatakan

keluar dari perseroan karena telah meninggal dunia, sedangkan Tuan **ABAS ARIES DHARMAPUTRA** dan Tuan

PRAMONO HADI menyatakan keluar dari perseroan dan terhadap masing-masing telah dilakukan penyelesaian

LANJUTAN.

BAMBANG HERMANTO, S.H.
NOTARIUS JEMBER

— Setelah akta ini selesai dibacakan oleh saya,
Notaris, kepada para penhadap dan para saksi, maka
seluruh akta ini ditandatangani oleh para penhadap
para saksi tersebut dan saya, Notaris. —

— Dilakukan dengan tanpa memakai perubahan apapun. —

— Diikuti akta ini telah ditandatangani dengan —

—

DISERIKAN SEBAGAI SALINAN KEDUA YANG SAMA —

BKNYINYA ATAS PERMINTAAN TUAN DOCTORANDUS HAJI

SANGUL HADI SISWOYO, MAGISTER SAINS, SELAKU —

JABATANNYA DIREKTUR, PADA TANGGAL DELAPAN BELA

JUMBI DUA RIBU DUA BELAS (18 - 06 - 2012). —

Notaris



BAMBANG HERMANTO, SH.

Pada hari ini : Tanggal
Akta Notaris ini telah didaftarkan didalam Buku
untuk itu di Kepaniteraan Pengadilan Negeri Jember
dibawah Nomor :

Panitera Pengadilan Negeri Jember

H. SUHARIS, SH, MM.
NIP. 1964112219850031005.

LAMPIRAN I

Da : Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Jember
ri : Plh. Kepala Bidang Angkutan
Nomor : 551/ 19 /412/2016
Tanggal : Februari 2016
Sifat : -
Lampiran : -
Perihal : Peremajaan Armada Taksi

Menindaklanjuti surat dari Manager CV. Pratama Abadi (Jember Taksi) Nomor : 26/JT/I/2016 tanggal 26 Januari 2016 tentang Peremajaan Angkutan Taksi, bersa ini dilaporkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Dasar Hukum
 - a. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2014 pada Pasal 79 ayat 1 dan 2 bahwa semua perusahaan angkutan wajib berbadan hukum baik Perseroan Terbatas (PT) ataupun Koperasi;
 - b. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 28 tahun 2015 pada lampiran 1 tentang Standar Pelayanan Minimal huruf f, tentang Batas Usia Kendaraan Taksi Maksimal 10 Tahun.
2. Mengingat keberadaan angkutan taksi dari Jember Taksi pada saat ini sudah tidak memungkinkan lagi untuk beroperasi diantaranya :
 - a. Usia kendaraan sudah diatas 10 (sepuluh) tahun sebanyak 28 armada dari jumlah keseluruhan 32 armada, jadi hanya tinggal 4 armada yang masih memenuhi Standar Pelayanan Minimal;
 - b. Perubahan status berbadan hukum dari CV ke PT masih belum sampai dengan saat ini;
 - c. Standar pelayanan minimal operasional angkutan taksi masih belum terpenuhi diantaranya ijin operasional taksi sudah ada 16 armada yang tidak berlaku baik kartu pengawasan dan uji kendaraan (Kir).
3. Sesuai dengan KM 35 Tahun 2003 Pasal 101 ayat 1 sampai 5 maka sanksi administrasi yang dapat diberlakukan dapat berupa: pencabutan izin, penarikan izin, dan penundaan perijinan atau peringatan.
4. Sehubungan dengan kondisi dan ketentuan tersebut diatas, maka untuk CV. Pratama Abadi (Jember Taksi) telah diberikan surat peringatan sebanyak 4 kali yakni surat pertama pada tanggal 07 Januari 2015 Nomor: 551/0009/412/2015, surat kedua tanggal 22 Januari 2015 Nomor: 551/0062/412/2015, surat ketiga tanggal 24 April 2015 Nomor: 551/302/412/2015, dan surat keempat tanggal 14 Januari 2016 Nomor: 551/20/412/2016, dengan memperhatikan hal tersebut disampaikan usulan sanksi pembatalan / pembekuan ijin operasional dan untuk beberapa armada yang akan habis masa berlaku ijin operasionalnya pada Februari 2016.

Demikian untuk menjadikan periksa dan mohon petunjuk

Handwritten signature and stamp:
Kepala Bidang Angkutan
Dinas Perhubungan Kabupaten Jember

Plh. KEPALA BIDANG ANGKUTAN

Handwritten signature and stamp:
19 Januari

Handwritten notes and stamp:
No. 551/19/412/2016
19/1/2016

LANJUTAN

PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER
DINAS PERHUBUNGAN
UPT PENGUJIAN KENDARAAN BERMOTOR
Jl. Gajah Mada No. 210 Telepon (0331 - 428529
JEMBER

LEMBAR DISPOSISI

| | |
|-------------------------------|--|
| Surat dari : Kabid Angkutan | Diterima tanggal : 2-2-2016 |
| Tanggal Surat : 2-2-2016 | Nomor Agenda : 13 |
| Nomor Surat : 551/19/912/2016 | Sifat : { Sangat Segera. { Segera, { Rahasia, { Biasa. |

Perihal : Nota Dinas Peremajaan Armada Taksi

Diteruskan kepada Sdr. :

Bendahara Penerimaan Pembantu

ISI DISPOSISI

ked th. Bend Penerimaan Pbt

dipetunjuk utt pelaksanaan di lapangan sbg panduan pada proses verifikasi Customer Service ! 2/2/16 Dm



LAMPIRAN J.

HASIL WAWANCARA

Informan : Intaniar Putri
Jabatan : Penanggung Jawab Bagian Keuangan Jember *Taxi*
Lama Bekerja : 2 Tahun
Telepon : 081336559800
Tempat : Ruang Kerja Karyawan Jember *Taxi*
Tanggal : 22 – 23 Februari 2016
Tema Wawancara : Pemeliharaan Sumber Daya Manusia:
Insentif, Kesejahteraan SDM dan Hubungan Industrial.

1. Apa yang Mbak Intan ketahui tentang pemeliharaan sumber daya manusia?

Jawab:

“pemeliharaan adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk dapat menjaga sumber daya manusia perusahaan agar tetap loyal bekerja dengan prestasi yang baik.”

2. Apakah Jember *Taxi* melakukan pemeliharaan sumber daya manusianya?

Jawab:

“Ya, Jember *Taxi* melakukan pemeliharaan karyawan”

Bentuk pemeliharaannya seperti apa ?

Jawab:

“selama ini kami memberikan insentif bagi sopir yang berprestasi untuk mengikuti pelatihan dan lomba yang diadakan oleh Dishub jember maupun provinsi. Pemberian insentif dimaksudkan sebagai bentuk apresiasi kepada sopir agar lebih baik lagi dalam melayani penumpang baik. Setiap setahun, satu diantara mereka akan diikutkan lomba yang diadakan oleh Dishub. Segala biaya transportasi ditanggung oleh pihak perusahaan untuk mengikuti kegiatan yang diselenggarakan oleh dishub, disamping menerima insentif sebesar Rp 500.000,- dan ditambah oleh pihak dishub Rp 750.000,-. Perusahaan juga

memberikan kesejahteraan khusus, seperti THR dengan besaran 1 kali gaji, namun bagi sopir diberikan THR yang berupa tanpa setoran selama 3 hari dengan memilih diantara H-3 atau H+3 dimasa lebaran. Jika salah satu SDM dan keluarga (istri atau suami, dan anak) sedang sakit maka akan mendapat santunan Rp 100.000,- jika meninggal dunia santunannya sebesar Rp 200.000,., Fasilitas lain, karyawan juga bisa cuti hamil dengan durasi waktu 3 bulan sedangkan cuti biasa 2 kali selama setahun. Untuk setiap perjalanan dinas, biaya yang timbul dapat diklaim di perusahaan, namun terkadang saya lebih suka diantar taxi untuk perjalanan dinas dan selanjutnya struk argonya akan diklaim di perusahaan.”

Selain itu, apakah masih ada mbak ?

Jawab:

“Selain itu, kami juga tetap memerhatikan kesehatan dan keselamatan sumber daya manusia kami, hanya saja khusus dikantor, tidak ada kotak P3K. Namun di sisi lain, selama ini kami hanya memberikan pakaian bengkel bagi mekanik yang hari-harinya bergelut dengan armada yang bermasalah, kami juga menyediakan obat P3K di dalam mobil, namun tidak terkontrol habis tidaknya kotak obat tersebut, ada juga simbol segitiga hati-hati untuk disetiap armada sebagai tanda hati-hati ketika mengalami keceleakaan atau kondisi rusak saat berkendara, dan juga penyediaan ban serep untuk setiap armada tetap ada untuk mengantisipasi bocor ban dijalan.”

Bagaimana Jember Taxi memelihara hubungan karyawan yang tergabung dalam serikat pekerja maupun pemerintah?

Jawab:

“Kalau di jember taxi memiliki paguyuban sendiri, yah sama halnya dengan serikat pekerja, hanya saja tergabung dalam paguyuban sopir taxi dari jember taxi sendiri. Selama ini, mereka terbagi menjadi dua group. Hal tersebut terbagi sejak lama, yakni group A dan B. Sekaligus perpanjangan tangan dari para sopir taxi. Mereka kita berikan kewenangan untuk merekomendasi calon

sumber daya manusia pengemudi baru, disamping itu juga mereka terlibat dalam kegiatan santunan ketika ada diantara mereka yang jatuh sakit atau ataupun terkena bencana. Selain itu, para ketua group, kita libatkan dalam penyelesaian masalah-masalah yang terjadi antara sopir dan karyawan lainnya, seperti antara operator dan sopi yang sering bermasalah.

Bagaimana menjaga hubungan dengan pemerintah agar tetap baik ?

Jawab:

“Di Jember, masih terdapat 2 perusahaan taxi, sehingga hubungan kami sangat akrab dan lebih mudah untuk berkomunikasi. Setiap ada kebijakan baru dari pemerintah, kami selalu diikutkan di acara sosialisasi kebijakan tersebut, rapat-rapat tentang masalah transportasi, namun sebatas terkait jasa angkutan umum dan pengusaha-pengusaha taxi di Jember. Saat ini, keberpihakan pemerintah masih baik untuk perusahaan lokal menjadi sebuah kekuatan buat JT, pasalnya beberapa perusahaan *taxi* telah menawarkan untuk masuk di kabupaten jember, namun pemerintah akan berusaha melindungi perusahaan lokal untuk terus berkembang.

3. Kembali pada insentif... mbak, Sumber daya manusia apa saja yang mendapatkan insentif oleh Jember *Taxi* ?

Jawab:

“Selama ini, perusahaan hanya memberikan insetif bagi sopir, hal ini dimaksudkan untuk memacu kinerja layanan bagi sopir terhadap pelanggan, walaupun sebenarnya insentif tersebut masih terbilang kecil.

Menurut Mbak Intan, Apa alasan mendasar pemberian insentif oleh perusahaan terhadap SDM Sopir *Taxi* ?

Jawab:

“Selama ini karena hubungan sama Dishub, sehingga bertepatan dengan kegiatan yang diadakan oleh dishubu, maka kami mengutus salah seorang sopir yang selama ini berdasarkan pengamatan kami cukup representative, baik

dilihat dari kerapian berpakaian, cara berbicara dengan orang lain, tidak pernah kurang setor (KS), tidak pernah bermasalah, maka kita mengutus beliau untuk ikut dikegiatan tersebut. Indikator tersebut kita informasikan ke paguyuban untuk bersama dirembukkan mengenai orang yang akan kita utus.

Nah, Menurut Mbak intan tujuan dari pemberian insentif tersebut?

Jawab:

“kami berharap, mereka berpikir bahwa ternyata SDM Sopir juga diperhatikan selama ini sehingga bisa menstimulus para sopir lainnya untuk bekerja yang lebih baik lagi serta mereka merasakan nyaman di Jember *Taxi*.”

Apakah ada program insentif terencana dari perusahaan ?

Jawab:

“Tidak ada, selama ini belum ada, mungkin kalau sudah jadi PT lebih memberikan perhatian yang banyak kepada SDM.”

Apakah ada kendala dalam menjalankan insentif tersebut ?

“selama ini tidak ada kendala.”

Apakah selama ini insentif yang diberikan cukup berhasil dalam pemeliharaan sumber daya manusia Jember *Taxi* ?

“yah, Alhamdulillah. Jember *Taxi* kalau di dishub masih dikenal dengan sopirnya yang ramah-ramah dibandingkan dengan perusahaan saingan yang ada di jember. Hanya saja memang kami masih kalah dari sisi jumlah dan performance armada. Namun disisi lain, masih banyak juga sopir yang masuk keluar dari perusahaan, disamping alasan diberhentikan juga alasan menarik diri dari perusahaan.”

Apakah ada rencana pemberian insentif bagi karyawan lain ?

“Hingga saat ini kami belum merencanakan, saat ini masih fokus pada rencana peremajaan armada dan perubahan status perusahaan dari persekutuan komanditer menuju ke perseroan terbatas.”

Apakah ada insentif bagi sopir taxi yang berprestasi dari sisi penyetoran yang selalu mencukupi dalam waktu tertentu?

Jawab:

“Kami selama ini tidak ada target bagi sopir, sehingga tidak ada insentif bagi mereka yang selalu mencukupi setoran disaat melakukan penyetoran, Namun bagi sopir yang tidak mencukupi (kurang setor), setoran kami beri waktu maksimal tanggal 25 atau akhir bulan. Kalau melebihi dari itu, mereka tidak kami beri izin untuk mengemudi armada hingga mereka melunasi kurang setor tersebut.”

4. Oh iya mbak, terkait dengan kesejahteraan karyawan Jember Taxi, Mengapa perusahaan memberikan program kesejahteraan karyawan?

Jawab:

“Harapan yang mendasar dari program kesejahteraan ini adalah untuk memberikan kenyamanan bekerja bagi sumber daya manusia perusahaan, namun hingga saat ini kemampuan perusahaan hanya bisa memberikan beberapa fasilitas kesejahteraan seperti santunan uang pengobatan Rp 100.000,- hingga Rp 200.000,-, THR sebesar 1 kali gaji, pemberian izin bagi karyawan yang sakit atau keperluan mendesak, cuti selama 12 kali dalam jangka 1 tahun, cuti hamil selama 3 bulan, pesangon bagi karyawan yang telah kerja selama 2 tahun sebesar 3 kali gaji serta biaya operasional rapat dan keperluan kantor lainnya, disamping itu, ada juga fasilitas ruang kantor yang memiliki musholah, serta kamar tinggal bagi karyawan.”

Apa motif perusahaan memberikan program kesejahteraan?

Jawab:

“atas kebijaksanaan pimpinan dan perusahaan mampu hanya seperti itu amas, serta memang karena aturan pemerintah. Semua itu bertujuan agar karyawan loyal dengan perusahaan kami, apalagi kalau mereka berpikir bahwa perusahaan sangat memperhatikan kami.”

Apa saja kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam memberikan kesejahteraan tersebut?

Jawab:

“Selama ini tidak ada.”

5. Bagaimana perusahaan menjalankan program kesejahteraan, apakah ada prosedur khusus?

Jawab:

“Untuk pelaksanaan program kesejahteraan, sesuai dengan pengambilan keputusan, jadi segala sesuatu yang direncanakan (akan dilaksanakan) oleh SDM (keuangan maupun administrasi) tentang program pemeliharaan harus lapor dulu untuk mendapatkan persetujuan kepada atasan, setelah itu akan mendapatkan konfirmasi untuk persetujuan pelaksanaan dan akan langsung dilaksanakan.”

6. Apakah ada evaluasi atas pemberian kesejahteraan pada karyawan ?

Jawab:

“Tidak ada, selama ini hanya diberikan dan difasilitasi saja.”

7. Hubungan industrial pada Jember Taxi yang saat ini terbangun, seperti apa mbak ?

Jawab:

“Jember taxi memiliki paguyuban sendiri, seperti group A dan Group B, inilah yang mewakili para supir taxi, kalau sumber daya manusia secara umum tidak ada.”

Apakah pernah terjadi hubungan tidak sehat dengan paguyuban tersebut?

Jawab:

“Sebelumnya sering mas, waktu paguyuban tersebut merupakan gabungan para supir taxi se jember, namun setelah terbentuknya paguyuban internal sudah tidak pernah lagi, bahkan mereka juga membantu kami ketika ada

permasalahan yang timbul diantara sumber daya manusia sopir dengan SDM lainnya.”

Seperti apa permasalahan yang timbul antara sumber daya manusia sopir dan SDM Lainnya?

Jawab:

“Terkadang miskomunikasi saat melakukan order dan berakibat pada lambatnya layanan kepada calon penumpang. Bahkan lebih parahnya terkadang operator memberikan kata-kata yang memancing kemarahan sopir melalui Radio HT.”

Bagaimana menyelesaikan permasalahan tersebut?

Jawab:

“Biasanya ada sopir yang langsung memarahi operator, tapi lebih sering melapor ke mbak ema, selanjutnya mereka dipertemukan. Kalau sopir yang bermasalah ngotot, yah kami minta bantuan ke paguyubannya.”

8. Kalau dengan pemerintah, bagaimana hubungan selama ini?

Jawab:

“Baik, kami selalu dilibatkan saat acara rapat bersama dengan perusahaan taxi di Jember, saat sosialisasi aturan baru, bahkan diacara-acara pelatihan bagi sopir taxi maupun pengusaha taxi.”

Siapa yang selalu berhubungan dengan pemerintah mbak?

Jawab:

“kalau hubungannya keluar, saya yang diberikan tugas sama Abah, termasuk urus legalitas, KIR, Pajak, Argo.

Apakah pernah ada *crash* dengan pemerintah selama ini, mbak ?

Jawab:

Untuk saat ini tidak mas, bahkan kami melihat keberpihakan pemerintah masih baik dengan perusahaan lokal, karena saat ini ada beberapa perusahaan taxi

yang mengirimkan proposal untuk menempatkan armadanya di kabupaten jember.

Perusahaan apa saja itu, mbak?

Jawab:

“Kemarin waktu rapat itu, Dishub bilang ada dari Cipaganti, Blue Bird Group, Bosowa, Orange *Taxi*.”

Alasan pemerintah tidak meng-acc permohonan mereka, seperti apa mbak?

Jawab:

“Pemerintah masih mengutamakan perusahaan lokal dan yang sudah ada, disamping itu, dua perusahaan sudah ideal untuk layanan transportasi, hanya saja Saat ini jember taxi dituntut untuk melakukan peremajaan, bahan kata dishub akan dibekukan kalau tidak ada peremajaan, belum lagi perusahanaan kami masih berbentuk CV.”

Trus, bagaimana menanggapi peremajaan dan status perubahan perusahaan, mbak ?

Jawab:

“Saat ini masih nunggu keputusan dari abah dan bu fitri untuk rencana peremajaan dan perubahan status tersebut.”

Bagaimana tanggapan direktur ?

Jawab:

“Belum ada, karna masih sakit juga.”

9. Motif perusahaan menjalin hubungan dengan paguyuban yang merupakan perwakilan SDM perusahaan?

Jawab:

“Memudahkan koordinasi antara SDM sopir, disamping itu membantu ketika ada masalah dengan sopir dengan SDM lainnya serta yang paling penting

adalah untuk antisipasi terjadinya konflik, kalau hubungan itu baik maka potensi konflik antara keduanya lebih kecil.”

Bagaimana dengan motif berhubungan dengan pemerintah?

Jawab:

“kalau pemerintah memang kita terika UU serta Peraturan dengan mereka, sehingga kita harus taat juga dengan mereka”

10. Hambatan apa saja yang didapatkan perusahaan atas terjalannya hubungan industrial tersebut?

Jawab:

“Pemerintah memberikan kami tugas yang belum bisa dipenuhi oleh Jember *Taxi*, misalkan mengenai jumlah armada serta status perusahaan yang saat ini masih CV harus segera menjadi PT. Memang butuh proses pengambilan keputusan untuk memenuhi tuntutan pemerintah.”

Kalau dengan paguyuban, apa hambatan selama ini?

Jawab:

“Selama ini tidak ada hambatan, apalagi mereka internal kita semua.”

Hasil wawancara ini dinyatakan telah sesuai terhadap data-data perusahaan oleh bagian keuangan yang sekaligus menangani legalitas perusahaan dan disetujui untuk dimuat dalam hasil penelitian ini.

Jember, 26 Maret 2016

Intaniar Putri

Penanggung Jawab Keuangan

LAMPIRAN J.1

HASIL WAWANCARA

Informan : Ema Setyo
Jabatan : Penanggung Jawab Bagian Administrasi Jember *Taxi*
Lama Bekerja : 7 Bulan
Telepon : 085791304717
Tempat : Ruang Kerja Karyawan Jember *Taxi*
Tanggal : 23 Februari 2016
Tema Wawancara : Pemeliharaan Sumber Daya Manusia:
Perencanaan, Prosedur pelaksanaan, Metode Pemeliharaan
serta Komunikasi.

1. Apa yang yang mbak Ema ketahui tentang pemeliharaan sumber daya manusia?

Jawab:

“Pemeliharaan sumber daya manusia adalah menjaga sumber daya manusia agar tetap nyaman bekerja di perusahaan.”

Apakah di Jember Taxi terdapat pemeliharaan SDM, biasanya pemeliharaan dalam bentuk membangun komunikasi yang baik, pemberian insentif, perusahaan memberikan kesejahteraan, serta upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga keberlanjutan SDM?

Jawab:

“Iya, disini tetap melakukan hal-hal tersebut.”

2. Bagaimana perusahaan merencanakan program tersebut?

Jawab:

“program langsung dari abah, tapi melalui bu fitri. Jadi, kita semua untuk melakukan pemeliharaan SDM harus mendapat persetujuan dari direktur, Namun ada juga yang sifatnya instruksi atau yang sudah lama berjalan berdasarkan budaya, sehingga tanpa konfirmasi terlebih dahulu. Selama ini,

tidak ada hal yang baru mengenai rencana-rencana program dan berjalan seperti biasanya.”

Kalau dokumen program, apakah ada mbak?

Jawab:

“Dalam aktivitas pemeliharaan SDM, kami tidak memiliki dokumen tentang rencana pemeliharaan, bahkan perencanaan sumber daya manusia sekalipun. Hanya saja selama ini, berbagai permasalahan-permasalahan yang terjadi pada SDM kami selesaikan dengan baik, sehingga mereka tetap bisa merasa nyaman disamping itu, jauh-jauh sebelumnya sudah ditentukan besaran kesejahteraan ekonomis, cara dan waktu pemberiannya. Tidak terjadi perubahan mengenai pemberian kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan kepada SDM selama ini”.

3. Bagaimana prosedur pelaksanaan program-program pemeliharaan yang selama ini berjalan pada Jember Taxi?

Jawab:

“Kami melakukan aktivitas pemeliharaan SDM berdasarkan instruksi langsung dari pimpinan (direktur) namun disampaikan melalui ibu Fitri (manager). Kalau program pemeliharaan berkaitan dengan SDM, maka akan berhubungan saya (Mbak Ima), namun kalau sifatnya berhubungan dengan pemerintah maka ditangani langsung oleh bagian keuangan (Mbak Intan). Selanjutnya ketika instruksi tersebut sampai ke kami, maka langsung kami jalankan.”

Apakah ada hambatan atas prosedur pelaksanaan program-program pemeliharaan selama ini ?

Jawab:

“Hanya komunikasi, pimpinan perusahaan yang tidak berada dilokasi operasi perusahaan, sehingga berdampak pada lambannya kemajuan perusahaan”.

Apa pimpinan perusahaan pernah mengontrol langsung?

Jawab:

“Sudah sangat lama tidak pernah ke sini untuk mengontrol langsung, terkadang kita yang kerumah beliau, itupun kalau dipanggil oleh beliau.

Kenapa perusahaan menjalankan kegiatan-kegiatan pemeliharaan SDM?

Jawab:

“karna langsung dari pimpinan, yah...sifatnya kebijaksanaan pimpinan, disamping ada juga karena peraturan pemerintah yang berlaku, seperti pemberian THR, K3. Ada juga berdasarkan pengamatan dilapangan setelah kita usul ke atasan (bu fitri) dan kemudian bu fitri bersama abah menyetujui, langsung kita eksekusi, contohnya ketika ada pelatihan atau lomba yang dilakukan oleh pemerintah untuk para sopir *taxi*. Semua itu tujuannya adalah membangun loyalitas SDM, biar semangat kerja dan tidak sering bermasalah.

Selama ini komunikasi dengan pimpinan siapa aja?

Jawab:

“Kalau yang biasa komunikasi saya dan mbak intan.”

Melalui apa komunikasinya, mbak?

Jawab:

“Kalau saya biasanya komunikasi via Short message service (SMS), Atau telpon. Tapi kalau mbak intan, komunikasinya selalu lewat email, karna mengirim data keuangan perusahaan, berupa laporan pemasukan maupun pengeluaran.”

4. Metode-metode apa saja yang dijalankan untuk memelihara sumber daya manusia perusahaan?

Jawab:

“selama ini, yang sangat urgen ketika SDM telah masuk ke perusahaan, maka yang menjadi langkah selanjutnya adalah menjalin komunikasi yang baik. Fungsi komunikasi memiliki peran penting untuk mampu menyelesaikan berbagai permasalahan yang terjadi pada SDM Jember *Taxi*. Disamping itu ada

juga pemberian insentif bagi sopir, pemberian fasilitas kesejahteraan-kesejahteraan, serta menjaga hubungan baik dengan paguyuban serta pemerintah.”

Dalam menjalankan fungsi komunikasi, apa saja yang dilakukan oleh mbak Ema?

Jawab:

“sering menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi antar sumber daya manusia, dan itu sering bahkan tiap hari, jadi kerjanya ngoceh terus..., disamping itu juga mengawasi SDM bekerja sesuai dengan tugasnya serta SDM-SDM yang baru masuk perlu juga untuk diawasi terus.

Kenapa mereka perlu diawasi?

Jawab:

“SDM baru paling sering bermasalah, makanya perlu diawasi dan dikawal. Sopir yang baru direkrut, selain itu operator baru, walaupun sebenarnya SDM lama juga ada yang sering bermasalah. Memang yang rentan kedua posisi tersebut, karena mereka yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Olehnya itu, mereka juga harus mendapatkan perhatian yang baik.

Seperti apa masalahnya antar SDM?

Jawab:

“Kasus-kasus pertengkaran sopir dengan operator, bahkan ada juga sesama sopir. Hal tersebut harus diselesaikan dengan baik, dengan menghadirkan kedua belah pihak untuk mencari jalan damai”

Hasil wawancara ini dinyatakan telah sesuai terhadap data-data perusahaan oleh bagian keuangan yang sekaligus menangani legalitas perusahaan dan disetujui untuk dimuat dalam hasil penelitian ini.

Jember, 26 Maret 2016

Ema Setyo

Penanggung Jawab Administrasi

LAMPIRAN J.2

TRANSKRIP WAWANCARA TRIANGULASI

Informan : Wandik
Jabatan : Sopir
Lama Bekerja : 1 Tahun
Tempat : Garasi Mobil
Tanggal : 2 April 2016
Tema Wawancara : Pemeliharaan Sumber Daya Manusia Jember Taksi
Durasi : 7 menit 45 detik

Deki : Saya deki...Pak, disini cari informasi data..jnengan udah berapa tahun disini pak..?

Wandik: satu tahun

Deki : oh satu tahun, pak siapa nggeh?

Wandik: Masnya dari mana?

Deki : saya dari UNEJ, mahasiswa. Saya disini penelitian pak... udah 2 bulan.

Wandik: dijember disini.

Deki : saya di Jember udah 3 tahun.

Wandik: oh maksudnya tugas penelitian ini, pindah pindah gitu yah mas?

Deki : nggak pak, disini aja pak.... Satu kali narik jnengan itu biasa dapat berapa pak?

Wandik: satu kali kerja gitu maksudnya... kalau pokoknya kurang setor nggak, tapi kalau mau di bawa pulang ndak ada, yak terpaksa kurang stor:

Deki : KS, yah pak ?

Wandik: mending KS daripada ndak ada dibawa pulang.

Deki : jnengan satu keluarga berapa orang pak.

Wandik: 3 anak, udah 9 tahun di jember, asli Solo, boyolali mas...

Deki : Bagaimana kerja di jember taksi pak?

Wandik: maksudnya enak atau nggak gitu?

Deki : nggeh pak

Wandik: yah enak mas, karena belum ada yang lain, se enak

Deki : kalau di jember taksi, insentif-insentifnya apa yang menarik untuk sopir pak?

Wandik: itu yang gak ada perhatian mas, prinsipnya sini, yah kalau mau kerja yah monggo, kalau nggak yah silahkan wes...

Deki : yah, saya juga melihat seperti itu, dan karna mungkin pimpinannya tidak disini, sehingga tidak ada perhatian, baik mobilnya, karyawannya....

Wandik: karna belum ada pilihan, yah masih bertahan, kalau ada pasti di tinggal.

Deki : bapak punya teman di argo perdana pak?

Wandik: yah, banyak yang kenal.

Deki : disana bagaimana pak, lebih perhatian di sana atau disini?

Wandik: menurut cerita loh, memang lebih enak disana, tapi disini memang menang setoran.

Deki : oh iya pak, ringan yah pak...

Wandik: kalau masalah KS lebih ketat disana, dan disana lebih perhatian
Deki : hmmm, jnengan punya baju dinas berapa pak ?
Wandik: saya pas masuk kebetulan nggak ada,
Deki : trus...?
Wandik: yah pakai baju biasa aja mas...tapi rata-rata yang punya pun jarang di pakai?
Deki : ndak pernah ditegur pak?
Wandik: yah nggak, yang penting rapi
Deki : apa insentif yang paling bagus diberikan kepada sopir pak, yang tunjangan tanpa setoran itu yah pak?
Wandik: 2 kali tanpa setoran.
Deki : biasanya waktu hari raya dapat berapa pak?
Wandik: yah itu bebas setoran 2 kali
Deki : Kira-kira, kisarannya berapaan itu pak?
Wandik: setorannya saya itu 140.000,- yah itu, jadi selama dua hari tidak nyetor
Deki : tapi kan, ada penghasilan lebih yah pak...
Wandik: yah mesti kalau hari raya dapat penghasilan baik
Deki : dapat satu juta lebih yah pak?
Wandik: hasilnya?
Deki : iya hasilnya, selama satu hari, sudah kurang bensin?
Wandik: nggak nyampe pak, yah kisaran 800an-700an
Deki : Jnengan pernah sakit, maksudnya ada perhatian sopir taksi yang ...?
Wandik: ada kalau sakit, ada kwitansi dari rumah sakit?
Deki : dibayar semua pak?
Wandik: iya, bayar semua mas?
Deki : katanya ada yang ditanggung paguyuban, dan perusahaan gitu..?
Wandik: oh iya, mas 25% ..
Deki : bapak kadang nggak masuk, maksudnya nggak narik ?
Wandik: iya sering mas,
Deki : Nggak pernah ditegur pak?
Wandik: ndak mas
Deki : kenapa alasannya waktu itu nggak masuk pak?
Wandik: yah karna pas males, ada kerjaan lain..
Deki : enaknye gak ditegur yah pak
Wandik: iya dijember seperti itu mas, termasuk diperdana, kalau nggak masuk nggak ditegur
Deki : jnengan narik mobil jenis apa pak?
Wandik: itu tadi yang diperbaiki, soluna
Deki : itu setorannya 175 yah pak... oh 140 ?
Wandik: iya mas, 140 setorannya
Deki : kalau dimobil bapak ada peralatan K3 pak, seperti kotak P3K, Ban serep, atau lain lain?
Wandik: ndak pernah ada mas...
Deki : tapikan mestinya satu mobil dilengkapi seperti itu yah pak?
Wandik: iya mas?

Deki : yang setuju bapak.., perlengkapan-perengkapan yang seperti itu untuk keselamatan kerja apa aja yang dimobil, yang semestinya ada tapi tidak disediakan oleh perusahaan?

Wandik: semua mas, bahkan sopir kadang menyediakan sendiri, kayak segitiga, kadang sopir beli sendiri peralatan seperti itu, cuman dongkrak aja dari sini

Deki : atau memang aturan perusahaannya seperti itu pak?

Wandik: memang perusahaannya yang nggak mampu, seandainya udah ada pilihan pasti saya tinggal.

Deki : yang dapat insentif sopir teladan kemaren, ada pengarunya yah pak...

Wandik: nggak ada mas, insentifnya hanya satu kali, itupun kecil.

Deki : oh seperti itu yah pak.



LAMPIRAN J.3

TRANSKRIP WAWANCARA TRIANGULASI

Informan : Roni
Jabatan : Operator
Tempat : Ruang Operator
Tanggal : 4 April 2016
Tema Wawancara : Pemeliharaan dan layanan pelanggan
Durasi : 17 menit 32 detik

- Deki : kalau order yang tak terlayani, salah satu penuh taksinya...trus. Kalau lambat melayani?
- Roni : kebanyakan penuh
- Deki : banyak yang tak terlayani sehari mas?
- Roni : tidak juga mas, sekitar 5 yang tidak terlayani sehari
- Deki : kalau komplainnya, biasanya penumpang yang lapor ke oprator?
- Roni : kalau complain yah ...kadang taksinya lama gitu mas, di jalan kan kadang macet, trus kadang masalah drivernya gitu mas...ngebut di jalan. Tapi kebanyakan sih lambat gitu mas.
- Deki : kalau misalkan tidak sopan layani konsumen, ada juga?
- Roni : ada, jarang tapi kalau itu.
- Deki : jarang yah... sehari biasanya ada kalau gitu mas?
- Roni : gak setiap hari
- Deki : kalau barang hilang atau ketinggalan di armada?
- Roni : ketinggalan mesti dikembalikan, kalau misalkan barangnya ada ditaksi, akan dihubungi.
- Deki : pernah ada sesuatu yang hilang tapi sopir taksi tidak mengaku, tapi penumpang merasa ada di taksi?
- Roni : ya kadang ada. Sopirnya bilang ndak ada, tapi konstumernya bilang ada ditaksinya, disini masa tau mas kalau ada di taksinya ada atau nggak.
- Deki : iya yah mas. Kalau yang cash antara sopir dan operator, apa biasanya mas?
- Roni : kalau ada sopir-sopir mau melapor dipanggkalan, lama nggak dijawab sama operator gitu..., trus masalah alamat kurang jelas, tapi sebagai kalau alamat tidak jelas trus crash gitu.
- Deki : kalau yang alain, biasanya sampai bertengkar antara operator dengan sopir?
- Roni : wah nggak ada mas, cuman masalah cekcok dilewat radio.
- Deki : tapikan terdengar konsumen?
- Roni : iya mas, kalau sopirnya bengo bengo' sudah, masa operatornya mau bengo'bengo' juga mas, jadi dijawab dengan sopan. Walaupun terkadang agak mangkel, yah dijawab sopanlah, nanti terdengar sama konsumen.
- Deki : iya yah mas.

- Roni : kalau sopirnya bengo'bengo', yah cuman saya yang denger, tapi kalau operatornya bengo'bengo' yah semua denger termasuk konsumen.
- Deki : bengo'nya apa biasanya mas?
- Roni : yah... kadang "kamuuuuu ngggak jelas negomong" nggakk gennah...ngono wes...
- Deki : emosi ?
- Roni : iya emosinya iya, tapi cuman bilang maaf.
Kayak gini mas, J- 20 BRM....Trus biasanya lama nggak jawab, kadang sopir taksi marah... kemana kok lama nggak jawab.
- Deki : oh...., apa maksudnya J-20 BRM
- Roni : kalau gini lagi free, gak bawa penumpang
- Deki : itu posisinya dimana mas?
- Roni : ini lagi mangkal di Carrefour mas
- Deki : oh gitu yah mas
- Roni : nah ini daftar [angkalan jember taksi mas, kalau nggak ada di sini, berarti dia bawa penumpang.
- Deki : berapa titik mas
- Roni : ada 10 pangkalang
- Deki : Bisa saya foto mas yah..?
- Roni : bias mas...
- Deki : ini memang tempatnya mangkal, tidak ada taksi lain yah mas?
- Roni : kalau yang sama itu di Soebandi, Tawang alun, kalau yang lain nggak.
- Deki : tercover untuk wilayah jember yah mas.
- Roni : iya mas...
- Deki : oh iya mas, saya foto yang jumlah orderan harian yah mas....
- Roni : silahkan mas... tulisannya berantakan
- Deki : ada nggak yang ordernya sedikit sekali?
- Roni : ini mas, rabu hanya 19 orderan selama 24 jam.
- Deki :selain dari sini mesannya, ada jugakan yang langsung naik
- Roni : ada, ini yang jemput to'.
- Deki : paling banyak sehari berapa mas?
- Roni : paling banyak hari sabtu kemarin 45 orderan
- Deki : ndak pernah direkap mas?
- Roni : yah ini sudah
- Deki : kalau rapat bersama, datanya mana mas untuk gambaran satu bulan?
- Roni : ini sudah yang dibawa langsung mas, tapi kadang direkap dengan catat tangan oleh Mbak Ema, coba langsu ke Mbak Ema.
- Deki : selain itu mas, masalah-masalah tentang perusahaan internal ?
- Roni : kebanyakan masalah dengan operator dan sopir taksi, kalau yang lain tidak ada mas
- Deki : Oh gitu yah mas..., sampean kok betah di sini mas?
- Roni : dekat soalnya mas, kerjanya nyantai
- Deki : sekarang tiga orang yah mas?
- Roni : iya tiga orang
- Deki : kalau samean lembur, itu dikasi berapa sama perusahaan mas?

- Roni : kalau satu yang gak datang, berarti nilai 8 jam untuk satu orang itu dibagi 2. Sehingga 12 jam setiap orang.
- Deki : pernah nggak salah alamat dalam menginformasikan, salah nomor telpon
- Roni : kadang sopir taksi satu dua yang marah mas, apalagi kalau lagi sepi, disemprot sudah mas
- Deki : Samean pernah ikut pelatihan
- Roni : pernah ada pelatihan, tapi nggak datang saya mas
- Deki : konsumen klaim laporan yang buruk ke sopir taksi
- Roni : masalah keterlambatan, sopirnya ugal-ugalan
- Deki : solusinya
- Roni : sopirnya dipanggil mas. Kalau setor pagi langsung diselesaikan dengan mbak ima mas
- Deki : Ada juga sopirnya yang mangkel gitu mas, kadang nggak mengakui
- Roni : yah ada, kadang mas.
- Deki : merasa benar yah mas. Oh iya mengenai lembur tadi mas
- Roni : gaji satu orang sehari itu dibagi 2 mas. Misalkan sehari untuk satu orang gajinya Rp 30.000,- maka setiap orang yang lembur akan dapat 15.000.
- Deki : oh gitu mas, itu diakumulai perbulan mas... oh iya mas kok mesti ada sift di operator ?
- Roni : iya mas dikasi selama satu bulan. Siftnya biar bisa melayani konsumen selama 24 jam mas, kebutuhan taksi bukan hanya siang dan pagi mas, kadang malam juga ada bahkan subuh.
- Deki : selain itu mas ada lagi
- Roni : kadang dikasi sopir yang lagi untung pasti dikasi
- Deki : berapa mas?
- Roni : kadang 20rb, 15rb...
- Deki : samean punya pakaian dinas mas?
- Roni : ada mas, cuman gak perna saya pakai

LAMPIRAN J.4

TRANSKRIP WAWANCARA TRIANGULASI

Informan : Didik Haryadi
Jabatan : Bagian Mekanik
Lama Bekerja : 9 Tahun
Telepon : 085258908877
Tempat : Garasi Mobil
Tanggal : 2 April 2016
Tema Wawancara : *Turnover* SDM dan Pemeliharaan SDM
Durasi : 15 menit 32 detik

Didik : yah mas, kalau yang nama ini ndak mas, ada yang masuk cumandan tidak ada yang keluar...

Deki : oh, kalau sopir nggak ada yah pak.

Didik : kalau yang masuk ada tapi kalau yang keluar nggak ada mas.

Deki : Waktu tahun 2014, pak, ada berapa itu ?

Didik : kalau 2014 itu, yah normal mas, yang keluar ini banyak di 2015

Deki : 2015 yah, kenapa itu pak, yah ?

Didik : Itu karna..., kan memang disini dijanjikan peremajaan, gak peremajaan-peremajaan, mungkin dia gak tahan, yah dia keluar.

Deki : kalau pada operator ? (sambil mellihatkan data yang telah didapat)

Didik : operator itu, 2015

Deki : kalau sebelum masuk mas riko dan guesnaedi, pak....sebelumnya itu siapa yah pak?

Didik : Kalau sebelumnya ada lusi.

Deki : lusi itu keluar tahun 2014 yah pak, selain itu siapa lagi yah pak?

Didik : Lusi, trus...

Deki : kalau adminnya pak.... ?

Didik : kalau adminnya dulu amel, tiwi

Deki : itu keluar semua yah pak ya, tahun 2014. Dan disini mbak intan masuk yah pak, tahun 2014. Kalau keuangannya siapa dulu pak?

Didik : amel, kalau tiwi itu admin, kalau lusi operator.

Deki : wah... ini serentak keluarnya ?

Didik : yah..ndak mas.

Deki : kalau sebelum lusi, intan dan tiwi pak?

Didik : sebelum lusi..., sama amel itu, ...supri, mas.

Deki : Supri itu apa pak..?

Didik : Supri itu... admin sama keuangan

Deki : oh gabung yah pak, selain operatornya, ... lusi ini yang lama,lusi masuk tahun berapa pak?

Didik : iya mas... lusi itu, masuk tahun 2007an.

Deki : temannya lusi waktu itu siapa mas?

Didik : lusi itu... temannya ratih mas.

Deki : Ratih itu, keluar tahun 2013 yah pak?

Didik : 2013 mas, trus... pak didik yang sebagai operator keluar tahun 2013 juga.

Deki : Oh, iya pak... kalau sebelum pak supri, adminnya siapa pak?

- Didik : pak supri itu mulai dari awal mas.
- Deki : nah, kalau seperti kondisi kemaren bapak nggak masuk dalam beberapa hari, siapa nangani mobil mogok pak?
- Didik : yah...didiam kan mas. Saya suruh bawa ke bengkel, mereka nggak mau.
- Deki : jnengan sendiri yah pak, tapi kan tertangani?
- Didik : yah tertangani...
- Deki : oh iya pak, mengenai mobil, yang aktiv berapaan jumlahnya pak?
- Didik : yang new limo 4, limo 3, soluna ... pokok totalnya 26 itu mas?
- Deki : apa bedanya soluna 1 dan 2,
- Didik : ndak ada bedanya mas, totalnya 26, yang aktiv mas.
- Deki : oh iya, kalau laporan dari dishub itu, ada 32 armada dan hanya 4 armada memenuhi standar.
- Didik : Wah keliru ini mas. Usia kendaraan diatas 20 tahun sebanyak 25 armada, tahun 2000, trus 3 armada tahun 2004, 2008 terdapat 4 armada.
- Deki : kadang ndak sinkron data dari dishub yah pak... data lama mungkin yah pak, atau bagaimana?
- Didik : yah, nggak tau juga
- Deki : oh iya pak, Toyota limo setorannya berapa pak
- Didik : Toyota limo itu setorannya 150.000, new limo 175, soluna 120 atau 125.000.
- Deki : insyaAllah data saya ada pak. Jnengan punya baju bengkel pak?
- Didik : oh Dulu ada, sekarang ndak ada sudah?
- Deki : kok nggak dibelikan pak,. Atau nggak dipengajuan pak.
- Didik : ya ini mau pengajuan lagi, dulu ada, kalau dulu baju seragam hampir tiap tahun.
- Deki : memang pimpinannya ngak pernah kesini yah pak:
- Didik : abah itu trakhir kesini 2010 sama bu fitri.
- Deki : pantasan kurang perhatian yah pak!
- Didik : yah bukan kurang perhatian tapi tidak ada perhatian lagi, karna dulu itu konflik keluarga, jadi dulu itu bu fitri nggak kesini karna disini ada bu ika. ...bu ika itu, istri mudanya abah, jadi konflik nggak pernah kesini.
- Deki : jadi dulu yang tangani bu ika yah pak?... sampai tahun berapa dulu bu Ika pak?
- Didik : Bu Ika...itu mulai tahun 2009 sampai tahun 2013.
- Deki : setelah itu, bu ika masih di Jember pak..?
- Didik : bukan, di surabaya. Kalau dulu... admin dan keuangan ditangani bu ika.
- Deki : saya melihat memang saat ini susah untuk mengambil keputusan yang cepat karna tidak ada orang yang dipercaya seperti tugasnya seorang manajer.
- Didik : kalau dulu memang saya akui, kalau masih yang ditangani bu ika ..tertib mas, admin tertib, sopir tertib, karyawan terfasilitasi...
- Deki : anu yah pak... karena memang dia tau dilapangan, kondisinya seperti itu. Karyawan butuh ini...
- Didik : yah... kalau sekarang seenaknya semua kerjanya.
- Deki : kalau sekarang tinggal terima laporan keuangan dan terima transferan
- Didik : yah... kalau dulu tertib mas.

LAMPIRAN J.5

TRANSKRIP WAWANCARA TRIANGULASI

Informan : M. Yusuf Kurniawan
Jabatan : Pelanggan
Rute Layanan : JL. MT. Hariyono ke Jl. Danau Toba
Telepon : 085608221634
Tempat : Garasi Mobil
Tanggal : 9 Juni 2016
Tema Wawancara : Layanan Jember Taksi

Deki : dengan pak siapa pak?

Yusuf : saya pak yusuf

Deki : pak yusuf tinggal dimana?

Yusuf : saya tinggal di taman gading

Deki : saya tadi dapat informasi, bapak sudah gunakan layanan jember taksi, saya melihat konsumen pada hari ini di kantor?

Yusuf : keperluannya apa mas?

Deki : saya ini melakukan penelitian, saya mahasiswa universitas jember fakultas FISIP, penelitian saya membahas pemeliharaan karyawan dan ada hubungannya dengan layanan sopir taksi. Makanya kemudia saya cari alamat bapak untuk bias berkomunikasi , untuk mengetahui bagaimana sih layanan yang diberikan sama sopir taksi, bagaimana pak menurut bapak?

Yusuf : kalau di Jember ini masih standar,

Deki : kalau yang bapak naiki?

Yusuf : kalau yang saya naiki tadi itu, biasalah. Layanannya Waktu itu loh yang kurang,

Deki : Pesannya jam berapa pak?

Yusuf : saya pesen jam dua, namun datangnya lewat 20 menit. Padahal bilanginya sepuluh menit,

Deki : tidak sesuai yah pak...!, sudah berapa lama pakai jember taksi , atau biasanya pakai argo perdana?

Yusuf : saya pakai jember taksi.

Deki : Bagaimana penampilan sopir taksinya pak?

Yusuf : penampilannya biasa, tapi terkadang kalau sore tuh... mungkin gerah, bajunya agak acak-acak.

Deki : ruangnya gak ber AC yah pak?

Yusuf : ruangnya be AC

Deki : Kursinya bagus?

Yusuf : kursinya, ya... standar lah?

Deki : ruangnya harum, pak? Biasanya kan dipakai tidur, karna 24 jam baru sift lagi. Gak pulang kerumah, dipakai tidur. Gimana aromanya?

Yusuf : kalau siang-siang gini gapapa mas, kalau malam itu yang kadang gak baik aromanya.

Deki : trus pak ini, tadi hubungi jember taksi dari mana?

Yusuf : saya hubungi jember taksinya dari MT Hariyono, kebetulan saya kerja di gudang.

Deki : berarti memang pesanan tadi tidak sesuai waktunya. Hampir setengah jam.

Yusuf : iya mas, biasanya kan saya naik motor, tapi karna sepeda di pakai anak.

Deki : trus tadi menuju kesini, sopir taksinya tau yah pak?

Yusuf : 96% lah pak tau...

Deki : tadi nggak muter-muter yah pak?

Yusuf : nggak sih.

Deki : tadi bercerita juga sama sopir taksi?

Yusuf : iya mas bercerita juga. Cuman yah pak, kalau sudah sampai tidak langsung diturunkan, padahal argonya tetap jalan.

Deki : tadi pakai argo yah pak?

Yusuf : kebetulan tadi pakai argo?

Deki : berapa pak tadi biayanya?

Yusuf : 50 rb, dari MT Hariyono ke danau toba?

Deki : trus dikasi struk yah pak?

Yusuf : nah tadi kebetulan saya juga lupa minta, sebenarnya mau minta, cuman angkanya diargonya tidak ditampilin tadi.

Deki : oh nggak ditampilkah yah pak, nggak terprint. Tadi nggak berusaha tawar yah pak?

Yusuf : tadi sih berusaha nawar, cuman orangnya nawarin, argo aja mas, biar lebih simple katanya.

Deki : kalau tawar berapaan?

Yusuf : kalau tawar... mintanya 50 rb, sama sama argo.

Deki : oh seperti itu... 50rb yah pak.

Yusuf : sebenarnya kan rancu juga , saya piker mungkin kena sedikit, sekitar 20....berapa gitu, tapi kok bias pas gitu yah.

Deki : Tadi sempat bawa barang gak yah pak? Dibantuin sama sopir, ...?

Yusuf : cuman bawa ini.

Deki : oh cuman bawa tas yah pak. Gimana keramahtamahan sopir waktu menjemput, pintunya dibukakan yah pak?

Yusuf : yah biasanya mas, kalau pintunya saya sendiri yang buka.

Deki : duduk dibagian mana tadi pak?

Yusuf : saya duduk di bagian depan, karna memang saya sukanya di depan.

Deki : trus tadi waktu nelpon ke operatornya karena hampir 30 menit itu tidak datang, apakah telpon lagi dua kali atau gimana pak?

Yusuf : itu saya biarkan saja mas. Kalau tadi sekitar 30 menit gak datang, saya udah tinggal pak, naik ojek atau apalah.

Deki : kenapa pakai layanan jember taksi pak

Yusuf : tadi kebetulan saya agak keburu, dan udah biasa. Soalnya juga saya ditanggung kantor.

Deki : trus ini pak... tau kantornya jember taksi pak

Yusuf : tadi saya Tanya, katnya dekat jalan kota...

Deki : tau sopirnya tadi siapa pak?

Yusuf : saya ngga tau namanya, kira-kira usianya 55

Deki : tadi bawa barang sempat tertinggal?

Yusuf : nah... buku saya sempat tertinggal, sopir taksinya mengambilkan.

Deki : oh gitu yah pak. Baik pak terima kasi informasinya. Terima kasih juga atas kesediannya berdikusi untuk kepentingan saya.

Yusuf : ndak mampir kerumah saya dulu mas.

Deki : nggak pak, terima kasih, lanjut aja. Oh iya pak, nomor telpon berapa pak?

Yusuf : 085608221634

Deki : Baik pak makasih.



LAMPIRAN

FOTO KEGIATAN WAWANCARA



Wawancara bersama Intaniar Putri dan Ema Setyo di Kantor Taksi



Wawancara triangulasi bersama Didik Haryadi di Garasi Mobil



Wawancara bersama Roni selaku operator Jember taksi di ruang operator



Garasi armada Jember Taksi