

Analisa *Retention* Karyawan terhadap Kualitas Rekrut Karyawan Baru PT XYZ

Yohan Kristian¹, Jani Raharjo²

Abstract: The research is conducted to analyze the causes of new employee resigning the company. The new employee resigned during 2018 with the working period less than three months. The resigning new employee created loss in time and cost for the company. The analysis is done using pareto diagram to determine the cause that should be solved. The analysis continued using fishbone diagram. There are two factors causing the employee to resign, they are abandonment and performance. Abandonment is caused the employee getting a new job. Performance is caused by the employee having sub par performance. The research on employee performance gives solution to the resigning employee through interviewing based on interest and competence, completing the induction program, recruiting trainer, expanding the size of the training room, and adding tools and system to monitor the materials..

Keywords: *Retention, Fishbone Diagram, Pareto Diagram.*

Pendahuluan

PT XYZ merupakan perusahaan multinasional yang bergerak dalam bidang pembuatan alat penukar panas atau heat exchanger. Heat exchanger merupakan alat untuk mengubah panas dari suatu perantara ke perantara lain. PT XYZ dalam menjalankan aktifitas perusahaan tentunya menggunakan sumber daya yang diperlukan. Salah satu sumber daya yang diperlukan adalah sumber daya manusia. Departemen yang bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia di PT XYZ adalah HRGA atau Human Resource and General Affairs. Departemen ini bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai visi, misi dan value perusahaan. Salah satu permasalahan yang harus diselesaikan adalah karyawan yang keluar dari perusahaan. Pergantian karyawan baru yang terjadi terlalu cepat tidak dapat langsung digantikan menyebabkan karyawan lain menerima pekerjaan yang ditinggalkan oleh karyawan yang keluar. Hal ini menyebabkan terganggunya aktifitas kegiatan perusahaan dikarenakan kehilangan karyawan yang sudah mengerti tugas dan tanggung jawabnya. Pergantian karyawan secara finansial dan waktu dapat merugikan perusahaan karena perusahaan harus membiayai lagi proses seleksi, perekrutan dan training. Penelitian dilakukan untuk menganalisis penyebab-penyebab keluarnya karyawan baru pada

PT XYZ dan upaya yang dapat dilakukan untuk mengurangi karyawan yang baru masuk agar tidak keluar.

Metode Penelitian

Human Resource Departmend (HRD)

Human Resource Departement merupakan departemen yang memiliki tugas dalam manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses-proses yang berkaitan dengan menyediakan, mengembangkan, mengevaluasi, memberikan kompensasi atau benefit dan memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan keadilan [1]. Menurut Deb [2] lima fungsi HRD dalam manajemen sumber daya manusia yaitu :

- a. *Perencanaan sumber daya manusia* adalah kegiatan yang dilakukan untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan saat ini dan di saat mendatang. Sumber daya manusia merupakan salah satu hal penting dalam menjalankan proses produksi. HRD harus dapat memenuhi permintaan dan menyiapkan sumber daya manusia apabila terdapat permintaan sumber daya manusia dari departemen lainnya.
- b. *Akuisisi sumber daya manusia* adalah Kegiatan yang dilakukan berupa perekrutan, seleksi, induksi dan juga penempatan sumber daya manusia yang sesuai dengan jumlah dan klasifikasi yang dibutuhkan oleh departemen yang memerlukan.

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: m25414048@john.petra.ac.id, jani@petra.ac.id

- c. Kompensasi dan manfaat adalah Kegiatan yang dilakukan untuk mengatur regulasi penggajian karyawan yang disesuaikan dengan posisi dan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing individu agar adil. Sumber daya manusia juga mendapat manfaat atau benefit yang disesuaikan dengan kinerja individu atau organisasi dalam hal tunjangan dan atau insentif lainnya yang disediakan oleh masing-masing perusahaan.
- d. Kesehatan, keselamatan dan keamanan adalah Kegiatan yang dilakukan untuk menciptakan suasana lingkungan kerja yang aman, sehat dan mengutamakan keselamatan. Suasana lingkungan kerja yang kondusif merupakan hal penting untuk membantu kelancaran proses produksi.

Pengendalian Karyawan Keluar

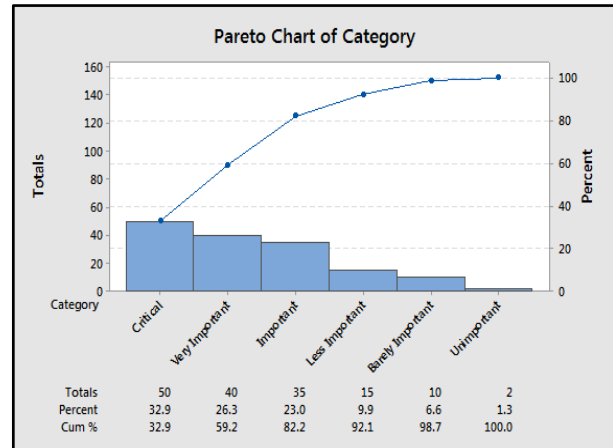
Tingkat karyawan keluar harus dikendalikan, nilai yang tinggi dapat menyebabkan permasalahan bagi perusahaan. Beberapa hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengurangi tingginya nilai karyawan yang keluar, yaitu [3]:

- a. *Evaluasi kembali proses perekrutan karyawan.*
Karyawan yang direkrut memiliki kualifikasi yang tinggi tentu akan merasa jemu atau tidak puas dan meninggalkan perusahaan. Karyawan dengan kualifikasi rendah atau tidak sesuai akan memiliki performa yang tidak baik dan akan merasa stress.
- b. Memperkerjakan kembali mantan karyawan. Mantan karyawan yang kembali bekerja pada perusahaan dapat memberikan pesan bahwa tempat perusahaan merupakan tempat kerja yang baik sehingga pekerja yang keluar kembali masuk.
- c. *Melakukan interview* untuk karyawan yang akan pindah. Proses interview akan mengetahui prosedur-prosedur dan hal apa saja yang menyebabkan karyawan meninggalkan perusahaan sehingga perusahaan mengetahui rasa tidak puas dari karyawan.
- d. Melakukan penilaian secara teratur dan memberitahukan kepada karyawan. Karyawan perlu tahu penilaian bagaimana kerjanya dalam perusahaan, sehingga karyawan merasa dihargai, memiliki arah kerja dan karyawan tidak patah semangat, tidak kehilangan kepercayaan dan pindah kerja perusahaan lain.

Diagram Pareto

Diagram pareto digunakan untuk memberikan peringkat pada data dan menggolongkan untuk

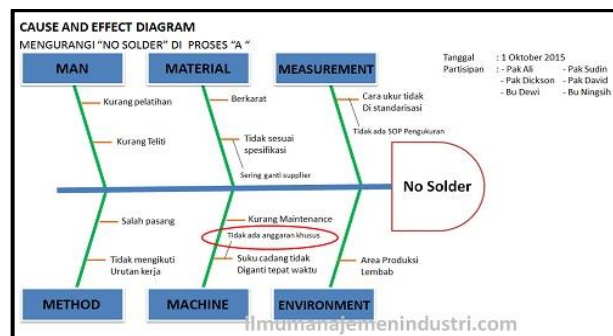
mendapatkan masalah terbesar. Prinsip diagram pareto ialah 80-20 dengan maksud 80% masalah dihasilkan dari 20% penyebab masalah sehingga dapat difokuskan pada sumber masalah yang paling vital yang dapat menyelesaikan sebagian masalah [4]. Contoh Diagram Pareto dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Pareto

Cause and Effect Diagram

Cause and effect diagram disebut dengan nama fishbone diagram karena berbentuk seperti tulang ikan. Diagram sebab akibat merupakan diagram terdiri dari garis – garis dan simbol untuk menunjukkan hubungan sebab dan akibat [5]. Diagram ini digunakan untuk mengidentifikasi penyebab yang menimbulkan permasalahan. Penyebab permasalahan dikategorikan menjadi enam kategori yaitu man, material, method, measurement, machine dan enviroment. Faktor-faktor penyebab yang mempengaruhi kualitas pada umumnya terdiri dari 6 faktor yaitu dengan istilah 5M dan 1E. Faktor-faktor utama tersebut adalah mesin (machine), metode (method), manusia (man), material, pengukuran (measurement), dan lingkungan (environment).



Gambar 2. Fishbone Diagram

Hasil dan Pembahasan

Analisa Penyebab Karyawan Keluar

Jumlah karyawan yang tidak terpenuhi dapat mengganggu aktifitas kegiatan perusahaan. Jumlah karyawan yang tidak terpenuhi dapat disebabkan keluarnya karyawan. Jumlah karyawan keluar dalam periode waktu tidak cukup lama dan jumlah yang tinggi merupakan permasalahan yang harus diselsaikan.

Tabel 1. Jumlah karyawan baru yang keluar kurang dari 3 bulan.

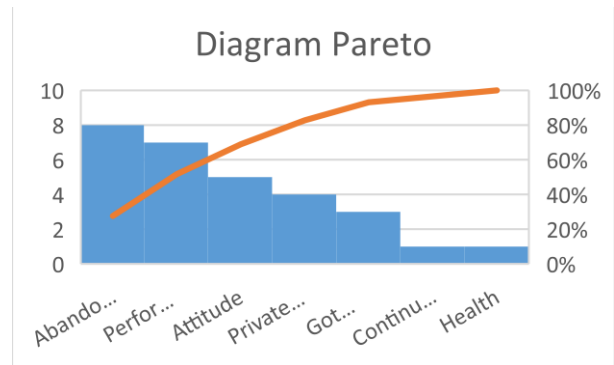
Department	Jumlah
Production	27
Material Management	2
Total	29

Jumlah karyawan yang resign pada department production dalam waktu kurang dari 3 bulan berjumlah 27 orang. Karyawan pada department lainnya yang keluar kurang dari 3 bulan hanya department Material Management sejumlah 2 orang.

Tabel 2. Persentase karyawan baru yang keluar kurang dari 3 bulan dibanding dengan karyawan yang direkrut pada tiap bulan.

Bulan	Bulan join	Jumlah resign	Jumlah Join	%	% resign
Jan-18	Nov-17	1	32	3%	13%
	Dec-17	4	13	31%	
Feb-18	Jan-18	1	17	6%	11%
	Feb-18	4	38	11%	
	Mar-18	1	38	3%	
Mar-18	Feb-18	1	60	2%	2%
	Mar-18	1	60	2%	
Apr-18	Jan-18	1	17	6%	4%
	Feb-18	1	38	3%	
	Mar-18	3	60	5%	
	Apr-18	2	57	4%	
Jun-18	Mar-18	1	60	2%	2%
Jul-18	May-18	1	22	5%	5%
Sep-18	Aug-18	2	35	6%	6%
Dec-18	Oct-18	1	16	6%	6%
Grand Total Average					6%

Pada awal Januari merupakan nilai karyawan resign tertinggi dengan perbandingan karyawan di rekrut dengan yang keluar sebesar 13%. Bulan Februari merupakan nilai perbandingan tertinggi kedua dengan nilai 11%. Nilai rata-rata perbandingan karyawan keluar dibanding dengan nilai karyawan masuk sebesar 6%. Perbandingan nilai karyawan yang direkrut dengan karyawan yang resign memiliki trend pada gambar 4.2 dibawah ini.



Gambar 3. Diagram Pareto Penyebab Atau Alasan Karyawan Keluar.

Hasil diagram pareto menunjukkan terdapat 4 faktor utama yang harus diselsaikan. Faktor-faktor ini merupakan Abandonment, Performance, Attitude dan Private Matter. Abandonment bernilai 27.59%, Performance bernilai 24.14%, Attitude bernilai 17.24% dan Privatte Matter bernilai 13.79%. Jumlah 4 faktor ini bernilai 82,76%. Analisa dilakukan hanya pada faktor Abandonment dan Performance

Analisa Penyebab Karyawan Keluar Faktor *Abandonment*.

Abandonment adalah keterangan yang diberikan ke karyawan keluar secara mendadak dan tanpa pemberitahuan informasi. Terdapat dua prosedur bila karyawan ingin keluar,yaitu proses untuk resign dilakukan maximum 1 bulan sebelum resign dan bekerja selama waktu yang ditetapkan dalam perjanjian kerja. Karyawan yang akan resign melakukan proses resign dalam waktu sebulan dengan tujuan terdapat waktu untuk mencari pengganti dan karyawan baru memiliki waktu untuk mengikuti induction. Karyawan yang keluar sebelum masa waktu yang ditentukan harus menerima semua konsekuensi yang ada pada perjanjian.

Tabel 3. Tabel Jumlah *Category* Karyawan Resign dengan Keterangan *Abandonment*

Designation	Apprentices	Workers - temp via agency	Workers - employed	Grand Total
BRAZING HEADER*			1	1
COIL ASSEMBLY	1			1
COIL PREPARATION	1			1
ELECTRICIAN*		1		1
FINAL ASSEMBLY	1			1
LOADING-UNLOADING		1		1
PACKING	1			1
SHIFT LEADER			1	1
Grand Total	4	3	1	8

Jumlah karyawan yang keluar dengan keterangan abandonment sebanyak 8 orang. 4 orang memiliki status sebagai apprentices yaitu karyawan masih dalam proses training dan belum bekerja pada posisinya. 3 orang karyawan berstatus worker-temp via agency merupakan karyawan yang sudah lolos training dan memenuhi kualifikasi kemudian

bekerja pada posisinya. 1 orang karyawan berstatus worker-employed merupakan pekerja yang diterima perusahaan dan dibawah naungan perusahaan secara langsung. Karyawan kategori apprentice terdapat 3 orang telah diterima pekerjaan tetapi memiliki jumlah kerja selama 0 hari. Jumlah 0 hari menunjukkan karyawan tidak datang pada proses training. Kategori apprentice terdapat satu orang dalam tahap training kemudia keluar setelah 88 hari mengikuti proses training. Kategori worker – temp via agency berjumlah 3 orang dengan lama bekerja 2,6 dan 44 hari kemudia keluar. Kategori Worker-employed bekerja selama 46 hari kemudian keluar meninggalkan perusahaan.

Karyawan yang berada naungan subcontract bila resign dengan abandonment maka tim recruitment akan memfollow up ke pihak subcontract. Hasil dari followup subcontract karyawan pergi meninggalkan perusahaan dikarenakan telah bekerja ditempat lain dan karyawan tidak dapat dihubungi. Tim recruitment akan meminta pergantian karyawan baru sehingga subcontract harus segera mencari pengganti untuk mengisi posisi karyawan yang resign abandonment. Karyawan yang berada dibawah naungan perusahaan bila resign abandonment maka akan harus mengganti rugi sesuai kesepakatan perjanjian kerja.

Analisa Penyebab Karyawan Keluar Faktor Performance.

Karyawan yang telah melewati proses recruitment dan diterima menjadi karyawan perusahaan akan di training sesuai waktu yang ditentukan dan dinilai lulus tidaknya. Hal ini dilakukan agar karyawan sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan. Karyawan yang tidak sesuai dengan kualifikasi akan merugikan perusahaan karena melakukan kegiatan produksi yang tidak efektif dan efisien. Karyawan yang tidak sesuai kualifikasi tidak langsung di resignkan tetapi ditawarkan ke posisi lain bila ada lowongan yang terbuka.

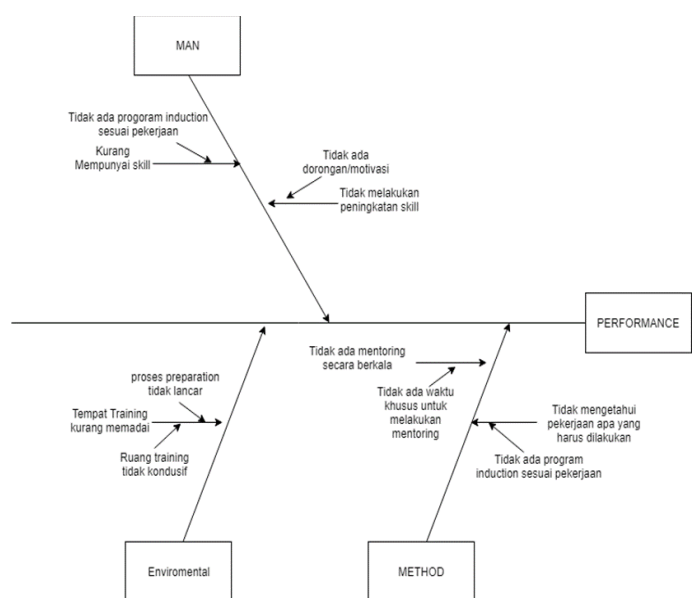
Tabel 4. Tabel Jumlah Category Karyawan Resign dengan Keterangan Performance

Count of Resign Reason Designation	Count	Apprer Grand Total
BRAZING COIL*	2	2
BRAZING HEADER*	3	3
HEADER GTAW WELDER*	1	1
TUBE TO TUBE GTAW WELDER*	1	1
Grand Total	7	7

Jumlah karyawan resign pada keterangan performance berjumlah 7 orang dan dapat digolongkan dalam pekerjaan brazing dan welder. Jumlah karyawan brazing berjumlah 5 sedangkan jumlah pekerja welder sejumlah 2 orang. Pada data diatas dapat dilihat semua karyawan berstatus

apprentice. Hal ini menunjukkan karyawan masih dalam proses training kemudian dikeluarkan karena tidak memenuhi kualifikasi setelah waktu yang ditetapkan.

Pada proses *training* memiliki jumlah lama *training* yang berbeda-beda yaitu 20, 32, 46, 59 dan 61 hari. Karyawan *brazing* dikeluarkan setelah melewati waktu training selama 20 hari sebanyak 1 orang, 46 hari sebanyak 3 orang dan yang terlama adalah 59 hari. Karyawan *welder* dikeluarkan setelah melewati masa *training* 32 dan 61 hari. Karyawan dikeluarkan karena tidak ada perkembangan dan menyebabkan tidak dapat memenuhi kualifikasi. Tidak semua karyawan dikeluarkan langsung karyawan yang memiliki *attitude* dan kemampuan di bagian lain dapat diproseskan ke bagian posisi lain bila terdapat lowongan pekerjaan. Hasil penyebab karyawan keluar karena performa dilanjutkan dengan analisa *fishbone diagram*.



Gambar 4. Diagram Fishbone Penyebab Performance.

Analisis dilakukan dengan membuat fishbone diagram. Fishbone diagram akan membantu untuk mencari akar permasalahan. Gambar 4.3 menunjukkan hasil fishbone diagram yang didapat dari hasil observasi dan brainstorming dengan karyawan recruitment, trainer dan trainee. Fishbone diagram menunjukkan terdapat 3 faktor penyebab yaitu man, method, dan environmental. Faktor man terdapat dua penyebab utama yaitu karyawan yang kurang mempunyai skill dan karyawan tidak melakukan peningkatan skill. Faktor environmental disebabkan tempat training kurang memadai. Faktor method terdapat dua penyebab, penyebab pertama adalah tidak ada program mentoring berkala dan penyebab kedua adalah karyawan tidak mengetahui pekerjaan apa yang harus dilakukan.

Penyebab karyawan kurang mempunyai skill disebabkan tidak ada dorongan atau motivasi. Penyebab karyawan kurang mempunyai *skill* disebabkan tidak ada program *induction sesuai* pekerjaan. Penyebab tempat *training* kurang memadai disebabkan dua penyebab yaitu proses *preparation* tidak lancar dan ruang *training* tidak kondusif. Penyebab tidak ada mentoring secara berkala disebabkan *trainer* dan *staff HR* tidak ada waktu khusus untuk melakukan mentoring. Penyebab karyawan tidak mengetahui pekerjaan apa yang harus dilakukan karena tidak adanya program *induction* sesuai pekerjaan.

Hasil cabang-cabang terkecil dari fishbone diagram diatas dilanjutkan dengan melakukan analisa 5 why. Analisa dilakukan pada penyebab-penyebab yang disebabkan yaitu tidak ada dorongan atau motivasi, tidak ada program *induction* berupa *training* sesuai pekerjaan, tidak ada waktu secara khusus untuk melakukan proses konseling, ruang *training* tidak kondusif dan proses *preparation* tidak lancar.

Tabel 5. Hasil 5 why analisis terhadap penyebab-penyebab performa.

Penyebab	Why 1	Why 2	Why 3	Why 4
Tidak ada dorongan atau motivasi	Karyawan tidak mampu menyelesaikan target pekerjaan.	Karyawan kurang kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan.	Karyawan kehilangan minat untuk mengembangkan kemampuan	Karyawan tidak mengetahui minat bekerja dalam diri.
Tidak ada program <i>induction functional & technical competency</i>	Belum terdapatnya materi dan sistem <i>induction</i> .	Belum menyelesaikan sistem rencana program	Pekerjaan pada perusahaan memiliki <i>standart</i> dan cara khusus.	Trainer masih membuat simulasi yang sesuai dengan karyawan
Tidak ada waktu secara khusus untuk konseling	<i>Trainer</i> memiliki projek lain yang harus diselesaikan.	<i>Trainer</i> merupakan bantuan dari <i>department</i> produksi	Belum dilakukan perekrutan <i>trainer</i> sebagai <i>trainer</i> secara penuh.	
Ruang <i>Training</i> tidak kondusif	Ruang <i>training</i> memiliki suhu yang tinggi.	Ruang <i>training</i> memiliki ukuran yang kecil.	Jumlah orang <i>training</i> tidak sebanyak saat ini.	
Proses <i>preparation</i> tidak lancar	Proses <i>preparation</i> membutuhkan alat dan bahan yang tidak memenuhi.	Kurangnya jumlah alat <i>preparation</i> dan mengalami kehabisan bahan <i>preparation</i>	Tidak melakukan penambahan alat <i>preparation</i> dan tidak ada sistem monitoring bahan <i>preparation</i>	

Penyebab pertama adalah tidak ada dorongan atau motivasi dikarenakan karyawan tidak mampu menyelesaikan target pekerjaan ketika *training*. Ketidak mampuan dalam menyelesaikan pekerjaan disebabkan oleh kurangnya kemampuan yang dimiliki karyawan. Kurangnya kemampuan yang dimiliki disebabkan oleh karyawan

telah kehilangan minat untuk mengembangkan kemampuan selama *training*. Hal ini terjadi disebabkan karena ketika karyawan diterima karyawan tidak mengetahui minat bekerja dalam diri dan mendaftar pekerjaan hanya untuk mendapat pekerjaan.

Penyebab kedua adalah tidak ada program *induction functional* dan *technical competency* disebabkan tidak ada materi dan sistem *induction*. Materi dan sistem *induction* yang tidak ada menyebabkan karyawan tidak bekerja sesuai yang diharapkan. Materi dan sistem *induction* belum ada disebabkan tim *development* belum menyelesaikan sistem rencana program. Sistem rencana program *induction* ini belum ada dikarenakan pekerjaan pada perusahaan memiliki standart dan cara khusus. Hal ini menyebabkan *trainer* dan tim *development* masih membuat simulasi yang dapat menggambarkan pekerjaan di produksi.

Penyebab ketiga adalah tidak ada waktu khusus untuk konseling bagi karyawan yang disebabkan *trainer* memiliki *project*. *Trainer* merupakan bantuan dari departemen produksi untuk melatih karyawan baru. Hal ini terjadi dikarenakan belum dilakukan perekrutan *trainer* untuk melatih *training* secara penuh. *Trainer* yang tidak secara penuh waktu dalam *training* tidak dapat melakukan monitoring dan karyawan tidak dapat menanyakan langsung bila terjadi kesulitan.

Penyebab keempat adalah ruang *training* tidak kondusif yang disebabkan suhu yang tinggi. Suhu tinggi ini disebabkan ukuran ruang *training* yang kecil sehingga terbatasnya ruang gerak dan memiliki jarak yang berdekatan. Jarak yang berdekatan menyebabkan suhu semakin tinggi dikarenakan radiasi dari mesin yang digunakan. Ruang gerak yang terbatas dapat mengganggu aktifitas *training*. Hal ini terjadi disebabkan jumlah orang yang di *training* tidak sebanyak saat ini.

Penyebab kelima adalah proses *preparation* tidak lancar, proses *preparation* membutuhkan waktu lebih lama dari pada *training*. *Preparation* yang lama dapat mengurangi waktu *training* karyawan. Karyawan yang kekurangan waktu akan memiliki performa yang tidak memenuhi. Proses *preparation* yang tidak lancar disebabkan oleh alat dan bahan yang tidak memenuhi. Alat untuk *preparation* berjumlah 2 barang dan bahan tidak memenuhi karena kehabisan sehingga *trainer* mencari bahan-bahan sisa di produksi. Hal ini terjadi disebabkan tidak dilakukan penambahan alat *preparation* dan tidak ada sistem monitoring bahan *preparation*.

Tabel 6. Tabel Hasil Solusi dan Resiko Solusi.

Penyebab	Akibat Faktor Penyebab	Pengendalian Saat Ini	Solusi	Resiko Solusi
Tidak ada dorongan atau motivasi	Karyawan tidak mengetahui minat bekerja dalam diri.	Melakukan mentoring terhadap karyawan ketika bermasalah	Melakukan proses interview berbasis minat dan kompetensi	Membutuhkan waktu dan dana untuk melatih tim <i>recruitment</i>
Tidak ada program <i>induction technical competency</i>	Trainer masih membuat simulasi yang sesuai dengan karyawan	Program induction hanya Basic Safety, General Induction, & Company Trip	Menyelesaikan program <i>induction Technical Competency</i>	Mengurangi jam kerja operasional.
Tidak ada waktu secara khusus untuk konseling	Belum dilakukan perekrutan trainer sebagai trainer secara penuh.	<i>Trainer</i> dan <i>Staff HR</i> melakukan proses konseling kepada karyawan ketika	Melakukan perekrutan atau mutasi <i>trainer</i> menjadi <i>department HRD</i>	Membutuhkan waktu dan budget karyawan untuk melakukan perekrutan karyawan
Ruang <i>Training</i> tidak kondusif	Jumlah orang training tidak sebanyak saat ini..	Melakukan pengaturan jumlah orang sesuai kapasitas training	Melakukan pelebaran ruang training	Membutuhkan waktu, biaya dan mengganggu aktifitas <i>training</i> untuk renovasi ruang training
Proses <i>preparation</i> tidak lancar	Tidak melakukan penambahan alat <i>preparation</i> dan tidak ada sistem monitoring bahan <i>preparation</i>	Melakukan pengaturan jumlah orang dalam <i>preparation</i> dan training	Melakukan penambahan alat dan membuat sistem monitoring bahan <i>preparation</i>	Membutuhkan biaya untuk menambah alat <i>preparation</i>

Pengendalian yang dilakukan terhadap penyebab tidak ada dorongan atau motivasi berupa mentoring ketika karyawan bermasalah. Karyawan bermasalah adalah karyawan yang tidak memiliki dorongan atau motivasi. Hasil dari mentoring beberapa karyawan adalah karyawan tidak mengetahui minat bekerja. Karyawan cenderung mendaftar pekerjaan hanya untuk mendapat pekerjaan tanpa mengetahui minat dan kompetensi yang dimiliki. Hal ini diperlukan solusi pada tahap interview yaitu melakukan interview berbasis minat dan kompetensi utama yang dimiliki karyawan. Karyawan yang tidak mengetahui minat dan kompetensi utama merupakan permasalahan yang harus disebabkan kurangnya penggalan informasi ketika interview. Tim *recruitment* pada waktu interview harus menggali informasi lebih detail terhadap karyawan baru. Tim *recruitment* membutuhkan training interview berbasis minat dan kompetensi utama untuk meningkatkan rekrutmen kualitas karyawan baru.

Pengendalian yang dilakukan terhadap tidak ada program *induction technical competency* berupa program *induction basic safety, general induction* dan *company trip*. Program *induction* tersebut merupakan pengetahuan umum mengenai perusahaan. Hasil dari wawancara dengan tim *development* dan *trainer*, program *induction technical competency* belum ada disebabkan dalam tahap simulasi dan pengembangan. Tahap simulasi dan pengembangan memiliki progress yang cukup lama disebabkan tim *development* dan *trainer* tidak hanya mengerjakan *induction technical competency*. Hal ini diperlukan pengurangan beban kerja atau waktu untuk mengerjakan hal lain dan berfokus

pada solusi untuk menyelesaikan program *induction technical*. Pengendalian yang dilakukan terhadap tidak ada waktu secara khusus konseling berupa konseling yang dilakukan oleh *trainer* atau tim *development* ketika karyawan bermasalah. Hasil dari konseling beberapa karyawan bermasalah mengenai performa disebabkan karyawan tidak mendapat monitoring secara langsung dan penuh oleh *trainer* dan tim *development*. Karyawan baru mendapat monitoring bila terdapat pekerjaan telah mengalami banyak kesalahan. Hal ini terjadi disebabkan *trainer* dan tim *development* memiliki pekerjaan lain tidak hanya *training*. Solusi yang dapat dilakukan adalah melakukan perekrutan *trainer* atau mutasi *trainer* sebelumnya menjadi bagian *HRD*, bukan produksi.

Pengendalian yang dilakukan terhadap ruang *training* tidak kondusif adalah melakukan pengaturan jumlah orang *training* sesuai dengan kapasitas *training*. Ruang *training* tidak kondusif disebabkan jumlah orang *training* tidak sebanyak saat ini. Ruang *training* memiliki ukuran yang kecil yang menyebabkan terbatasnya ruang gerak dan menyebabkan suhu di daerah *training* panas karena radiasi mesin yang berdekatan. Solusi yang dilakukan adalah melakukan pelebaran ruang *training* dan penataan *layout* yang disesuaikan dengan produksi agar karyawan dapat terbiasa nantinya. Pengendalian yang dilakukan terhadap proses *preparation* yang tidak lancar adalah dengan melakukan pengaturan jumlah orang *training* dengan kapasitas *training*. Proses *preparation* tidak lancar disebabkan tidak adanya penambahan alat *preparation* dan sistem monitoring bahan *preparation*. Solusi yang dapat dilakukan dengan melakukan penambahan alat *preparation* dan

membuat sistem monitoring bahan preparation. Proses preparation merupakan proses pertama sebelum karyawan training. Proses preparation membutuhkan waktu lebih lama dibandingkan proses training. Proses preparation yang tidak lancar akan menyebabkan waktu training karyawan berkurang. Kesalahan dalam proses preparation juga mempengaruhi waktu training. Kesalahan ini disebabkan karyawan kurang mendengar instruksi dengan baik atau trainer memberikan instruksi dengan cepat dikarenakan terdapat pekerjaan lain.

Simpulan

Nilai rata-rata perbandingan karyawan keluar dibanding dengan nilai karyawan masuk sebesar 6%. Pada awal Januari merupakan nilai karyawan resign tertinggi dengan perbandingan karyawan di rekrut dengan yang keluar sebesar 13%. Bulan Februari merupakan nilai perbandingan tertinggi kedua dengan nilai 11%. Nilai rata-rata perbandingan karyawan keluar dibanding dengan nilai karyawan masuk sebesar 6%. Berdasarkan Pareto terdapat 3 penyebab utama yaitu abandonment 27,59%, performance 24,14% dan attitude 17,24%. Analisa dilakukan pada penyebab Abandoment dan performance.

Penyebab *abandonment* bila karyawan yang berada naungan *subcontract* bila *resign* maka tim *recruitment* akan memfollow up ke pihak *subcontract*. Hasil dari *followup subcontract* karyawan pergi meninggalkan perusahaan

dikarenakan telah bekerja ditempat lain dan karyawan tidak dapat dihubungi. Tim *recruitment* akan meminta pergantian karyawan baru sehingga *subcontract* harus segera mencari pengganti untuk mengisi posisi karyawan yang *resign abandonment*. Karyawan yang berada dibawah naungan perusahaan bila *resign abandonment* maka akan harus mengganti rugi sesuai kesepakatan perjanjian kerja.

Penyebab *resignation* performance disebabkan oleh man, method dan enviroment disebabkan tidak ada dorongan/motivasi, tidak ada program induction berupa training sesuai pekerjaannya terutama Functional & Technical Competency terkait posisinya, tidak ada waktu secara khusus untuk melakukan proses konseling, ruangan training tidak kondusif, proses preparation terbatas.

Daftar Pustaka

1. Dessler, G. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Indeks.
2. Deb, T. (2006). Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools & Application. New Delhi: Atlantic.
3. Grensing Lin. (1997). Seleksi Karyawan, Terjemahan, Cetakan I. Jakarta: Arean.
4. Besterfield, D. H. (1994). Quality Improvement. New Jersey: Pearson.
5. Bank, J. (1992). The Essence of Total Quality Management. Hertfordshire: Prentice Hall.

